x50374
1999
35

Université des Sciences et Technologies de Lille

Faculté des Sciences Economiques et Sociales

ENTREPRENEURS DANS LA SPHERE DE LA PETITE PRODUCTION AU SENEGAL

Etude sur les conditions d'existence et d'évolution de la petite et moyenne entreprise dans le secteur de la production au Sénégal

Thèse pour le Doctorat de Sociologie à
l'Université des Sciences et Technologies de Lille

présentée par

MATAR MBAYE

sous la direction de
Jean-Claude RABIER, professeur à l'Université de Lille

Membres du jury :
Jean COPANS professeur à l' Université de Picardie-Jules Verne
Robert CABANES directeur de recherches à l'ORSTOM
Abdelkader DJEFLAT professeur à l'Université des Sciences Technologies de Lille
André GUICHAOUA professeur à l'Université des Sciences Technologies de Lille
Jean-Claude RABIER professeur à l'Université des Sciences Technologies de Lille

SCD LILLE 1
D 030 306775 8
17 DEC. 1999

REMERCIEMENTS

Si la thèse est une aventure personnelle, souvent de longue haleine, elle n'en est pas pour autant une aventure solitaire. C'est pourquoi je voudrai témoigner ma reconnaissance aux personnes, nombreuses, qui m'ont fait bénéficier de leur expérience, qui m'ont apporté leur concours à divers moments durant ces années.

Parmi ces personnes, je distingue particulièrement le professeur Jean-Claude Rabier qui a été à mes côtés des premières ébauches de ma problématique à la rédaction finale de ce document. Par la qualité de son écoute, par sa critique toujours constructive, il n'a eu de cesse d'aiguiser mon regard et mon discours, de me pousser vers plus de rigueur. Je tiens à lui témoigner ma profonde gratitude et mon respect.

Bien sûr ce travail n'aurait pas connu le sort qui est le sien sans la collaboration décisive des protagonistes de notre enquête, c'est-à-dire les exploitants de petites et moyennes entreprises de la région dakaroise qui ont accepté de jouer le jeu. Qu'ils en soient remerciés.

Je sais également gré à Abdelkader Djeflat (Université des Sciences et Technologies de Lille), et Christine Inglis (Université de Sydney) de m'avoir offert l'opportunité d'intégrer des cadres de réflexion et d'échanges aussi fructueux que le réseau OuestAf-Tech ou l'International Sociology Association, en même temps que la possibilité de publier une partie de mes travaux.

Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui, à Lille comme à Dakar, ont toujours témoigné de l'intérêt pour mon travail et m'ont apporté leur soutien quel qu'il pût être. Ils s'adressent précisément à Mme Mbaye Oulimata Kébé qui n'a jamais épargné sa peine et dont la détermination donne la pleine mesure de l'adage wolof selon lequel "*liggéyu ndey añu doom*".

Je ne saurai maintenant trouver de mots assez justes pour témoigner mes sentiments à Nathalie, celle qui partage ma vie et qui a supporté toutes les contraintes de mon engagement avec une infinie patience. Cette réussite est largement la sienne.

Je dédie enfin ce travail à Lylian-Abdoulaye.





SOMMAIRE

Introduction : L'ENTREPRENEUR, HEROS DES TEMPS MODERNES 4
Chapitre premier : PROLEGOMENES A L'ETUDE DE L'ENTREPRENDRE 13
I - L'entreprendre comme objet théorique 13
II - Entreprises et entrepreneurs en Afrique : un traitement aussi problématique que chaotique 46
Chapitre deuxième : ENTRE LE GESTIONNAIRE INCOMPETENT ET L'ENTREPRENEUR IMMATERIEL : ELEMENTS POUR UNE SOCIO-ANTHROPOLOGIE DE L'ENTREPRENDRE 83
I - L'emprise idéologique de la pensée neo-libérale comme point de départ de la recherche . 85
II - LE CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE : UNE SOCIETE TRAVAILLEE PAR DES PROCESSUS DE LONGUE DUREE 119
III - LE DISPOSITIF D'ENQUETE 142
Chapitre troisième : LE MILIEU DE LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION 162
I - De l'économie de traite à la libéralisation récente: le processus d'éviction de l'entrepreneur sénégalais 163
II - Quelques éléments pour la définition du secteur de la petite entreprise de production ... 186
III. L'insertion de la petite entreprise de production dans le tissu urbain dakarois 215
Chapitre quatrième : QUELQUES ELEMENTS POUR UNE CONSTRUCTION DE L'IDEAL-TYPE DU CHEMINEMENT VERS LA CARRIERE D'ENTREPRENEUR DANS LA PETITE PRODUCTION 249
I - Les caractéristiques socio-demographiques des entrepreneurs dans le milieu de la petite production 251
II - Les itinéraires aboutissant à l'entreprise 282
III - Le système concret de l'action entrepreneuriale 331
Chapitre cinquième : LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DANS LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION 364
I - LA PHASE DE CREATION ET DE CONSOLIDATION : L'EPINEUSE QUESTION DU FINANCEMENT 365
II - DES PRATIQUES ENTREPRENEURIALES DANS UN ENVIRONNEMENT TECHNIQUE INCERTAIN 424
Conclusion générale : ENTREPRENDRE, C'EST CHANGER UN ORDRE EXISTANT .. 493
I - La problématique affirmation de l'entreprendre sénégalais : entre effets de structure et "effets-théories" 494
II - Le milieu de la petite production et les pratiques entrepreneuriales 496
III - Le système d'action entrepreneuriale 509
BIBLIOGRAPHIE 517
ANNEXES 538
TABLE RÉCAPITULATIVE DES TABLEAUX 587
TABLE RECAPITULATIVE DES FIGURES 588
TABLE DES MATIÈRES 589

INTRODUCTION : L'ENTREPRENEUR, HEROS DES TEMPS MODERNES

La création, la direction d'entreprise, l'utilité fonctionnelle de la firme constituent actuellement un champ thématique fort prisé, par delà les frontières disciplinaires et par delà la variété des contextes politiques et culturels. La redécouverte des qualités vertueuses de la petite entreprise participe d'une idée dominante selon laquelle, elle jouerait, avec son principal animateur, un rôle moteur dans les perspectives de changement économique mais aussi social et politique. L'entrepreneur fait figure de Prométhée des temps modernes.

Dans le contexte des années 1980, la création d'entreprise est évoquée dans les pays industrialisés comme une solution adaptée contre la récession et le chômage. Bousculées par les puissances émergentes du sud-est asiatique, les économies du monde occidental sont entraînées dans une course effrénée à l'innovation et à la productivité. Le redéploiement de l'entreprise est d'abord posé en termes de survie et de relance de la compétitivité des économies nationales. Il s'avère pour divers facteurs que la grande structure industrielle traditionnelle éprouve beaucoup de difficultés à réaliser un tel mouvement. Soumise à des logiques gestionnaires, la modernisation brutale de ses formes d'organisation et de production se révèle insuffisante pour compenser son retard technologique et son manque de dynamisme en matière d'innovation. Ensuite les restructurations industrielles ne laissent pas envisager l'arrêt de l'hémorragie dans la structure de l'emploi industriel. Tandis que les investisseurs privés accélèrent le mouvement des dé-localisations vers les pays du Sud, les compagnies nationales gros employeurs par tradition, essuient des plans sociaux successifs qui préfigurent leur mise sur le marché (expression convaincante de leur soumission aux logiques de performance, de rentabilité).

Etant donné la situation où, ni le grand capitalisme traditionnel, ni le secteur public ne produisent des réponses satisfaisantes à la question du chômage, plusieurs initiatives politiques ont essaimé pour proposer des alternatives à l'emploi industriel décadent. Il faut envisager désormais la question de l'emploi en termes de nouveaux emplois, voire en termes de nouveaux métiers. Il faut dynamiser les savoir-faire rares, réinventer la notion de service,

exploiter les créneaux ouverts par l'électronique, cultiver la proximité avec les goûts et les souhaits des consommateurs de manière à pouvoir y répondre dans des délais brefs, etc.[1]

Des enquêtes menées un peu partout en Europe laissent du reste penser que le nouvel habit taillé pour la petite entreprise est à la mesure de ses capacités. Ce sont les petites structures qui constituent les nouveaux gisements d'emplois[2] en même temps que le cadre de valorisation de savoirs scientifiques et techniques pointus. Ainsi dans une étude portant sur un large spectre de pays de l'Union Européenne, R. Whitley[3] décrit le renouveau de la petite entreprise à travers les arguments suivants. Si la généralisation de l'informatique dans les activités industrielles a provoqué un déclin de l'emploi, celui-ci a été compensé par le développement des activités de service. Ensuite, devant les probabilités très faibles de retrouver du travail ou de réaliser ses objectifs professionnels, beaucoup d'individus se sont lancés dans le projet de créer eux-mêmes leur situation. Certains ayant bénéficié de l'avantage procuré par la nouvelle division technique du travail qui se résume à un recours généralisé à la sous-traitance et au développement des pratiques du type du *spin off*[4].

Puisque qui dit création d'entreprises, dit fatalement création de nouveaux emplois, l'entrepreneur, en même temps que son réhabilitation, est paré d'un rôle social : celui de "*repriser le tissu économique là il craque*[5]". Le discours qui lui est appliqué prend carrément une tonalité idéologique[6]. La libre entreprise, "*l'esprit d'entreprise*" participent de ce qui fait l'essence de la société démocratique. L'entreprise n'est pas seulement une "*unité cardinale*" du

---

[1] On retrouve là des propriétés qui sont habituellement prêtées à la petite structure sous les dénominations de flexibilité, d'innovation. Cf. les analyses de S. Boutillier et D. Uzunidis, 1998.

[2] P. Merlant (***Autrement***, n°54, Avril 1984) rappelle les chiffres de l'Insee selon lesquels, entre 1974 et 1980, les entreprises de moins de 20 salariés ont créé 550.000 emplois alors que dans le même temps, autant ont été supprimés par celles employant plus de 200 personnes.

[3] Cf. R. Whitley, 1993.

[4] Le *spin off* consiste de la part d'une grande firme à libérer un segment de son activité au profit d'une firme partenaire, généralement créée par d'anciens salariés. Les groupes informatiques comme *IBM* ou *Microsoft* recourent fréquemment à cette stratégie pour abaisser leurs coûts, pour concentrer leurs moyens sur les pans les plus rémunérateurs de leur activité ou pour minimiser les risques financiers et commerciaux sur de nouveaux marchés. Ensuite, cette politique de fragmentation sert à contrecarrer une fiscalité pénalisante ou pour enlever un peu de mordant à un mouvement syndical par trop revendicatif. Ce serait pour cette raison par exemple que, dans l'industrie automobile, la production de pièces détachées est souvent confiée à une chaîne de sous-traitants.

[5] Cf. S. Boutillier et D. Uzunidis, 1998, p.10.

[6] Nous faisons remarquer que les questions économiques débouchent régulièrement sur des terrains idéologiques et philosophiques, par des glissements sémantiques du type : capitalisme = libre-échangisme = démocratie = modernité. Le non-respect des droits sociaux dans les pays concurrents des occidentaux (les pays du sud principalement) est fréquemment utilisé pour jeter le discrédit sur leurs productions, alors que ce sont ces bas niveaux de protection des salariés qui ont justifié les investissements des capitaux souvent d'origine occidentale.

capitalisme, elle est "un *sublimé analytique*[7]" des valeurs de la civilisation moderne. Son principal animateur est par conséquent à appréhender comme le personnage qui matérialise de la manière la plus éloquente l'éthique de la modernité économique. Selon les contextes nationaux, cette emprise idéologique[8] a pris des formes variables.

Aux Etats-Unis, ce sont d'abord les performances des petites unités qui ont le plus souvent servi de faire-valoir au rôle stratégique joué par les petites structures dans le développement des domaines de pointe comme l'industrie électronique. L'expérience de la Silicon Valley, brandie comme un étendard, symbolise à elle seule à la fois l'idée que "*small is beautiful*", mais aussi que les "*small-scale industries*" constituent un creuset d'innovation et d'adaptabilité aux conjonctures mouvantes. A ce titre, malgré la relative récession qu'accuse l'industrie informatique américaine, les P.M.E. du secteur ont pu conserver leur vitalité, réussissant même à maintenir sur le sol national les activités les plus valorisantes (recherche développement), pour ne finalement laisser que les activités de montage aux firmes installées dans le sud-est asiatique[9]. Ensuite, dans le contexte économique marqué par la crise de l'emploi, le redressement spectaculaire de la courbe de chômage remarqué entre 1996 et 1997 est mis sur le compte de la résistance du tissu densifié de petites structures[10] qui ont démontré une flexibilité réelle, tout en enregistrant d'importants gains de productivité[11]. Mais encore, et surtout, c'est par l'important taux de création d'entreprises et leur caractère innovateur qu'on a expliqué la bonne tenue du marché de l'emploi américain[12].

---

[7] L'expression est de F. Bloch-Lainé (1963).

[8] Au niveau des relations internationales, les premiers signes patents d'effondrement des systèmes politiques et économiques de l'Est marquent le début de ce que certains philosophes de l'histoire n'ont pas hésité à qualifier de "*fin de l'Histoire*", "*de dernier moment de la dialectique*" et sur lequel va se construire le "*consensus de Washington*". Selon A. Valette (1998, p.23), "*la référence à la capitale des Etats-Unis ne porte pas sur le fait qu'elle accueille les sièges du F.M.I et de la Banque Mondiale, mais aussi sur la connivence entre ces institutions et les autorités américaines (gouvernement et Congrès également domiciliés à Washington)*" pour imposer le dogme libéral. On se rappelle en effet que les années 1980 ont coïncidé avec les *reaganomics*, ces politiques économiques ultra-libérales qui commençaient à se propager un peu partout dans le monde industrialisé. C'est donc dans ce contexte particulier que des philosophes comme F. Fukuyama (1989, p.458) en sont à de soutenir que : "*ce à quoi nous assistons ne soit pas seulement la fin de la guerre froide ou d'une phase particulière de l'après-guerre, mais la fin de l'histoire en tant que telle : le point final de l'évolution idéologique de l'humanité et l'universalisation de la démocratie libérale occidentale comme forme finale de gouvernement*".

[9] M. Humbert (1986) fournit des éléments de compréhension de cette stratégie de dé-localisation à partir du concept de Système Industriel Mondial.

[10] Même si on a beaucoup ergoté (dans la presse française notamment) sur la portée exemplaire de ce modèle.

[11] Même si des analystes financiers font valoir l'atout décisif qu'a représenté la monnaie américaine dans la stratégie fédérale.

[12] Selon S. Boutillier et D. Uzunidis (1998, p.22), "*les entreprises employant moins de cinq salariés ont créé entre 1989 et 1991 environ 2,6 millions d'emplois nets, dont 1,7 million pour le seul secteur des services à l'industrie*".

Si l'on se place du point de vue des valeurs, la petite entreprise démontre à son niveau l'actualité de "l'*american dream*". Cristallisant les notions d'autonomie, de responsabilité individuelle, de *désir d'accomplissement*, l'entreprise comme toutes les notions liées à la réussite sportive, scientifique ou technique, concourt à l'expression de l'idéologie qui anime la société américaine. Dans une "*achieving society*", selon l'expression consacrée par D. Mc Lelland[13], la figure entrepreneuriale constitue l'expression vivante que l'ascenseur social[14] est toujours en état de marche. De nombreux auteurs thuriféraires de cette idéologie rapportent, sur un ton épique, les parcours d'entrepreneurs[15] partis de rien et qui se sont retrouvés quelques années plus tard à la tête de colossaux holdings ou multinationales.

Pour ce qui concerne plus spécifiquement le contexte français où cette culture de célébration des réussites individuelles n'existe pas au même degré, la conjoncture des années 1980 n'en a pas moins coïncidé avec un recentrage idéologique et théorique. Les Français réputés pourtant "*ne pas aimer leurs entreprises*", se montrent de plus en plus sensibles au discours dominant. En tout cas, les élites reconnaissent dans l'entreprise "*la source de toutes les richesses, la cellule de base de la société*" ; l'entreprise est un patrimoine collectif à sauvegarder[16]. Ce recentrage idéologique, un rien nostalgique[17], est conforté par de nombreuses mesures

[13] Cf. D. Mc Lelland (1962). Une importante littérature s'est développée au motif d'expliquer la mécanique des "*success stories*", mais aussi pour administrer aussi la validité du modèle méritocratique. La littérature de P. Drucker est significative à cet égard. L'auteur (crédité d'une large audience) ne manque pas une occasion de rappeler le nombre important de ces petites structures "*parties de rien*" qui sont finalement devenues des multinationales très rentables. C'est la cas de *Mac Donald's*, mais aussi celui de deux autres marques fameuses qu'il ne cite pas dont le processus est assimilable à celui de l'enseigne de restauration rapide et qu'on devine aisément (il s'agit de *Nike* avec P. Knight et de *Microsoft* avec B. Gates). La presse anglo-américaine ne tarit d'ailleurs pas d'éloges à l'endroit de ces héros des temps modernes dont les prouesses technologiques et le sens commercial sont célébrés comme autant de traits de génies. Les couvertures de *Times* ou de *Newsweeks* sont régulièrement consacrées à ces *winners*, ces génies des temps modernes qui, en partant souvent de rien ont amené des petites structures dans le sérail des compagnies multinationales les plus profitables. Les hebdomadaires français ne sont pas en reste, ils publient régulièrement des dossiers dans la même veine.

[14] Signalons à cet effet que le slogan de la marque de P. Knight, une des figures les plus marquantes des "*success stories*" à l'américaine : "*Just do it*" (vous pouvez le faire), est un parfait résumé de cette idéologie de l'accomplissement.

[15] Entretenant leur aura à travers des conférences fort courues, ces héros ne manquent jamais une occasion de se transformer en chantres de cette idéologie.

[16] Paradoxalement, elle coïncide en France avec l'expérience du pouvoir de la Gauche socialiste.

[17] Il existe un désir de réactiver des dynamismes régionaux traditionnels, d'autant plus que les organisations traditionnelles de l'activité économique là où elles ont subsisté (c'est le cas en Italie avec le modèle de l'entreprise Brambisilla qui se développe à partir de synergies familiales et locales) se sont modernisées et démontrent une étonnante faculté d'adaptation face à la crise.

législatives[18]. Il s'accompagne par ailleurs de l'inflation des discours vertueux sur l'entreprise médiatisés au travers de la multiplication d'émissions télédiffusées et de titres de la presse magazine, mais aussi par le développement d'un courant de recherche animé par des éminences du management. Ce foisonnement assure l'objectif de faire découvrir "*ces patrons qui gagnent*", ces entreprises qui innovent dans différents domaines, ce faisant, transforment la société. Il invite à aller à la rencontre de l'entreprise et des surprenantes socialités qu'elle abrite.

Sur le continent africain, c'est le vent de la libéralisation qui tire l'entrepreneur de son statut poussiéreux. Confrontés à de sévères conditions économiques, les pays au sud du Sahara sont astreints à plus d'orthodoxie libérale. Dans l'analyse en forme de bilan de l'action de l'Etat post-colonial qu'établissent les institutions financières internationales, il ressort que c'est l'Etat qui a représenté la principale entrave à la domestication des exigences de la modernité économique[19]. En conséquence, il doit passer le relais à un secteur privé national appelé à être plus performant, et à tenir des rôles économiques et politiques plus significatifs. Les programmes d'ajustement structurel qui fixent l'horizon indépassable des politiques économiques ont ainsi placé le diptyque entrepreneur-entreprise au centre des attentions et des pouvoirs en place et des spécialistes des questions de développement. Ces derniers ayant pour charge principale de scruter les modalités de la pleine expression des deux termes. Mais selon certains observateurs, les sociétés africaines se révèlent de manière générale peu hospitalière au "*héros schumpétérien*". Les cultures par lesquelles elles fonctionnent sont en effet contradictoires avec l'ethos de l'entreprise capitaliste. Ainsi, même lorsque l'entreprise a un soupçon de réalité, elle ne correspond pas à cette institution décrite par M. Weber ; c'est-à-dire une structure délimitée par des frontières organisationnelles et éthiques modernes.

[18] Dans cette optique, on peut mentionner : la loi Madelin en 1994 visant à la simplification des démarches de création d'entreprise, l'instauration d'un régime fiscal allégé ; la création de la société par action simplifiée devant préparer les entreprises à l'ouverture européenne.

[19] L'Etat post-colonial a aussi entravé *l'internalisation* de la modernité sociale et politique : le droit au bien-être, le droit des individus à rechercher de meilleurs conditions matérielles, bref l'épanouissement des libertés démocratiques.

Nous avons voulu prendre part à ce débat en proposant de dépasser l'argument selon lequel il y a "*vide entrepreneurial*", ainsi que celui défendant l'incompatibilité entre les valeurs africaines et celles du capitalisme moderne[20]. Pour cela, nous avons commencé par nous demander pour quelles raisons certains auteurs ont été amenés à parler de "*vide entrepreneurial*" ou "*d'invisibilité*" de certaines formes de manifestation de l'esprit d'entreprise alors que dans le même temps l'expérience renvoie l'image d'un phénomène qui est au contraire bien implanté dans le temps et dans l'espace ? Est-ce simplement parce que l'on n'a pas voulu les voir ou alors parce que l'on n'a pas pu les voir ? Ensuite, nous avons voulu connaître l'articulation des faits par laquelle on est arrivé à soutenir l'imperméabilité des structures sociales et mentales aux notions entrepreneuriales. Enfin, si le "*vide entrepreneurial*" en question ne correspond pas à l'image renvoyée par la *praxis*, à quelles réalités concrètes correspond alors la cellule économique africaine ?

Pour ne pas laisser filer la proie pour l'ombre, c'est-à-dire pour ne pas se cantonner à la discussion stérile de ce qui ressort finalement comme des *effets-théories*, nous avons orienté notre travail de thèse dans la production d'une analyse sociologique sur les conditions d'existence et d'évolution de la petite unité de production, ainsi que les ressorts de la pratique entrepreneuriale. Nous avons voulu mettre sous les feux de la rampe ces individus qui décident de se lancer dans l'aventure de la création et de la direction d'entreprise, saisir les conduites et les jugements qu'ils adoptent dans le cadre de leur activité. Autrement dit, il s'est agi pour nous de remonter aux origines de l'activité, aux conditions qui favorisent la maturation du projet de création de même qu'aux stratégies par lesquelles les promoteurs maintiennent ou développent leur affaire. Pour ce faire, ce qu'il importe de savoir, c'est bien sûr les mécanismes historiques et politiques de segmentation de l'entrepreneuriat, mais aussi ce qui constitue son expression vivante : par exemple, les réponses que les promoteurs apportent aux différentes contraintes qui pèsent sur eux et sur leur activité, mais aussi les modes de mobilisation des différentes ressources dont ils peuvent disposer dans le cadre de leur exploitation.

[20] Cette dernière position se fonde sur la posture théorique selon laquelle, la modernité ne peut apparaître que dans des collectifs humains bâtis sur un type donné de relations sociales : la société.

Dans la première phase de notre recherche, nous nous sommes intéressé à l'importante littérature développée à l'endroit de la thématique de l'entreprendre[21]. Ce travail a tout d'abord permis la construction théorique de notre objet. C'est à partir des différents éclairages obtenus que nous avons procédé à l'élaboration d'une enquête de terrain. En l'état actuel des connaissances sur le thème, l'étude empirique nous a semblé le moyen le plus approprié pour proposer une image affinée du phénomène entrepreneurial, pour constituer le point d'ancrage à une actualisation des points de vue qui existaient auparavant, si ce n'est pour en faire émerger de nouveaux. En conséquence, nous avons entrepris un travail d'investigation dans la sphère de la petite et moyenne entreprise au Sénégal, dont les résultats constituent le corps de ce texte.

Avant de faire état de nos résultats, nous avons tout d'abord procédé à une présentation du cadre théorique de notre raisonnement (chapitre premier). Nous faisons observer que la thématique entrepreneuriale revient de loin sur l'agenda des chercheurs en sciences sociales. Escamotée, minorée en économie, c'est avec l'Ecole autrichienne qu'elle retrouve un statut théorique digne de ce nom. Pour ce qui concerne la sociologie, nous indiquons que son traitement représente une faible importance, en raisonnant en termes de volume bibliométrique, dans le corpus des spécialités disciplinaires consacrées au travail, aux organisations ou aux entreprises. Pour des raisons liées à la structuration de ces champs, l'entrepreneuriat n'a pu être abordé que d'une manière tangentielle. De fait, les tentatives de théorisation les plus significatives ont été effectuées à travers les théories de la modernisation et de la stratification sociale. Le retour au premier plan de la thématique entrepreneuriale a pris une tournure particulière dans les disciplines spécialisées dans les questions de développement, les études "*africanistes*" précisément. Nous avons tenu à proposer une synthèse critique avant de situer notre démarche par rapport aux différents courants qui constituent ce champ analytique particulier.

Dans le chapitre deuxième, nous exposons le dispositif de notre recherche. Nous donnons une description générale du contexte économique et politique de l'ajustement qui met les économies, les gouvernements et les populations africaines à l'heure de la libéralisation. Nous y décrivons la tournure que la nouvelle trajectoire du développement a prise au Sénégal, en

[21] Dans ce texte, nous emploierons les substantifs *entreprendre*, *fonction d'entreprise*, *entrepreneuriat* comme des synonymes.

mettant en exergue certains de ses effets sur le déroulement de l'activité économique, mais aussi sur le devenir du corps social. Si la "*crise*" n'a pas produit une révolution sociale, elle n'en a pas moins instauré un climat de contradictions et de tensions accrues qui rendent problématique la référence et le recours systématiques aux solidarités traditionnelles. C'est du reste dans cet espace d'autonomie relative que situe notre logique démonstrative. Celle-ci consiste à dire que les collectifs d'appartenance n'ont pas l'emprise décisive sur les démarches d'entrepreneur et partant, sur les conditions d'évolution de la petite structure qu'on leur prête habituellement. L'entreprise est un espace d'autonomie individuelle où les décisions et les attitudes sont moins tributaires de l'impératif solidaire que des stratégies individuelles et des contraintes techniques. Les raisons qui inclinent à cette position sont d'ordre empirique : la faible influence et la faible participation des collectifs dans la trajectoire vers l'entreprise. C'est la notion d'*habitus social* que nous avons privilégiée pour rendre compte de cette dynamique diffuse.

Ensuite, dans le chapitre troisième par lequel commence l'exposé des résultats de nos investigations, nous recomposons, à partir de traits relatifs à la situation des unités, le milieu de la petite entreprise en montrant ses multiples formes d'insertion dans la dynamique urbaine, mais aussi les situations variées auxquelles correspondent les structures de production. Cela nous permet de justifier *ex-post* notre option de raisonner en termes de sphère de la petite entreprise plutôt qu'en termes d'informel, de secteur non-structuré ou d'activités non-enregistrées.

C'est dans le chapitre quatrième que nous traitons spécifiquement l'objet propre de notre démarche : la mise sur pied d'une théorie explicative du cheminement vers l'entreprise. Après avoir évoqué certaines caractéristiques socio-démographiques globales de la population enquêtée, nous mettons en perspective quelques itinéraires typiques qui ont abouti à l'entreprise. C'est à partir de ces éléments biographiques que nous esquissons les contours du système concret de la démarche d'entrepreneur. Celui-ci consiste à dire qu'avant d'être un cadre d'autonomie et de valorisation personnelle, l'entreprise est un investissement qui ne s'effectue pas contre les structures de relations sociales. La dynamique de l'action entrepreneuriale construit et révèle l'état à un moment donné des structures familiales et sociales ; des structures qui, parce qu'elles sont aussi intériorisées par la socialisation,

définissent des acteurs mettant en oeuvre des stratégies congruentes dans l'espace où elles opèrent. C'est par rapport à ces deux dimensions que la théorie de P. Bourdieu construite autour du concept de stratégie objective délimite le paradigme d'une économie des pratiques dans lequel espaces de jeu (formes et nature des enjeux) et rapports des agents à ces intérêts deviennent intelligibles et prennent sens.

Dans le dernier chapitre, nous procédons à la description des conditions d'existence et d'évolution de la petite structure ainsi que de la pratique concrète de direction d'entreprise. Nous faisons ainsi ressortir l'importance qu'a revêtue la question du financement dans la phase de démarrage et par la suite, dans la marche de l'unité. Nous évoquons le rapport difficile que les petits promoteurs entretiennent avec les organismes de financement existant, les situations induites au niveau de l'activité d'une part et les démarches que les patrons privilégient en conséquence. Nous abordons ensuite les différents aspects de la pratique professionnelle dans la petite entreprise de production. Nous mettons en lumière non seulement les logiques managériales, mais aussi les stratégies par lesquelles les promoteurs "*gèrent*" les aléas de l'environnement technique (les relations de concurrence, la pratique de l'innovation à partir de possibilités financières et technologiques restreintes). Il ressort de ces développements que les entrepreneurs recherchent des ancrages techniques[22] au mieux de leurs intérêts de producteurs plus qu'ils ne se résignent aux entraves nombreuses qui se dressent sur leur chemin. Nous donnons à voir de quelle(s) manière(s) les individus recherchent des ancrages plus ou moins performants pour maintenir leur activité, de sorte à décrire un *ethos* de l'entreprise éminemment moderne.

Ces éléments nous amènent à la conclusion selon laquelle, la démarche entrepreneuriale, les performances comme les contre-performances du reste, ne peuvent continuer plus longuement à être délayées dans les eaux du communautarisme. Par les différentes implications de leur activité (l'élargissement des formes de la division du travail, l'élargissement de leurs horizons culturels), les entrepreneurs représentent, peut-être plus que toute autre catégorie sociale, les figures que prend la modernisation dans les contextes africains contemporains.

[22] Si on entend par technique : les rapports sociaux que les hommes tissent entre eux et les rapports qu'ils tissent entre eux et la matière de manière à arriver à modifier et à faire fonctionner leur environnement. Cf. M. Godelier (1984) ou encore J. Perrin (1988) sur la production sociale des techniques.

CHAPITRE PREMIER : PROLEGOMENES A L'ETUDE DE L'ENTREPRENDRE

Dans le cadre de la recherche que nous avons engagée, on se propose d'élaborer une grille de lecture de l'activité entrepreneuriale au Sénégal. Un tel exercice consiste à appliquer des abstractions sur des réalités de manière à produire des significations et ainsi pouvoir prétendre les expliquer. Nous cherchons à étendre des catégories théoriques générales, des modèles culturels dominants et largement validés par ailleurs dans un contexte socioculturel spécifique éloigné de celui de leur édification. Par conséquent, il commande de notre part une analyse bâtie selon deux perspectives. D'un côté, l'on doit tenir compte des présupposés à la base des notions de référence et de leur évolution. Par ailleurs, l'on doit s'intéresser aux conditions de leur transfert, de leur adaptation dans les contextes éloignés de celui de leur élaboration initiale. Cela revient à rendre compte du statut théorique de l'objet et de la difficulté à l'aborder dans le cadre du débat institué dans les disciplines sociales, autrement dit, à rendre compte du concert des voix souvent discordantes s'élevant dans le débat sur l'entreprendre africain et par rapport auxquelles nous cherchons à nous démarquer.

I - L'ENTREPRENDRE COMME OBJET THEORIQUE

En même temps qu'on parle un peu partout du retour du paradigme de l'entrepreneur, un paradigme dans lequel celui-ci recouvre des attributs de figure prométhéenne, on ne peut manquer de faire remarquer l'absence d'une théorie générale de l'entrepreneur, une situation que la sociologie partage dans une certaine mesure avec les sciences économiques.

I-1. LA RECOMPOSITION DE LA FONCTION D'ENTREPRISE DANS LES SCIENCES ECONOMIQUES

En considérant les grands paradigmes de la théorie économie[23], il est loisible de remarquer que l'évocation de l'entrepreneur n'a pas toujours constitué un égal intérêt dans les discours

[23] Nous mentionnons l'économie pour la simple raison qu'étant donné que l'objet fondamental de l'économie est d'étudier l'accommodation de biens rares à des besoins illimités, autrement dit d'étudier la production, la répartition et la consommation de biens, de capitaux et de connaissances, l'entreprise (qui se définit comme le cadre physique où des facteurs - des hommes, des capitaux, des savoirs et des savoir-faire - sont combinés en vue d'offrir des utilités sur le marché) est une catégorie qui tombe sous le coup de ses analyses. Ainsi, elle lui consacre des théories destinées saisir le déroulement de ce procès qui est alors décomposé en différentes

qui se sont succédés. La fonction d'entrepreneur, si elle est maintenant établie, a été pendant longtemps escamotée ou occultée. Son analyse qui s'est affirmée chez J. B. Say avait pratiquement disparu dans les analyses développées aussi bien chez les classiques que chez les néoclassiques. C'est avec l'affirmation du courant dit des processus du marché que la notion est réintroduite.

I-1.1. LA THEORIE REVOLUTIONNAIRE DE J. A. SCHUMPETER

C'est J. A. Schumpeter qui a proposé la formulation la plus communément reprise pour appréhender la fonction d'entreprise moderne. Sa définition s'articule sur deux notions centrales : l'innovation et la destruction-créatrice. Tout d'abord, il décompose la fonction d'entreprise en distinguant entre le circuit et l'évolution[24]. Le circuit est défini comme un état stationnaire, une situation d'équilibre où le système se reproduit à l'identique du fait de routines de production. L'innovation ou "*nouvelle combinaison productive*", est le moyen par lequel la routine est cassée, l'évolution économique s'amorce. Elle se décline en cinq catégories[25] et l'entrepreneur en est le vecteur principal. Son rôle "*consiste à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou plus généralement une possibilité technique inédite*".

L'intérêt de la démarche schumpétérienne ne réside pas uniquement dans la définition de l'entrepreneur comme agent central des processus de transformation du champ économique. Il comporte une conséquence au niveau épistémologique, dans la mesure où sa réflexion s'étend sur le rôle de la figure entrepreneuriale dans la société, faisant déborder son propos du cadre théorique de l'économie classique. Considérant que "*le capitalisme constitue, de par sa nature, un type ou une méthode de transformation économique et, non seulement il n'est jamais stationnaire, mais il ne pourrait jamais le devenir*", il inscrit l'analyse de la fonction

---

fonctions (la fonction de production, la fonction de consommation de biens intermédiaires, la fonction d'information, la fonction de prise de décision, la fonction de prévision...). Certaines autres dimensions du fonctionnement de la firme mobilisent des corps de connaissances et de techniques particulières. La comptabilité, le marketing, la gestion, la prévision..., constituent des champs d'études relativement autonomes, couvrant les aspects se rapportant à la profitabilité, aux stratégies de production, aux stratégies de commercialisation

[24] Cf. J. A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, 1912.

[25] On peut lire notamment dans ***Socialisme, Capitalisme et démocratie*** qu'une innovation consiste : (1) en l'introduction d'un bien nouveau sur un marché qui existe déjà, (2) en la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode de production, (3) en la découverte d'un nouveau marché, de nouveaux débouchés, (4) en l'utilisation de nouveaux facteurs de production, (5) en la mise en place d'une nouvelle organisation de la production.

d'entreprendre dans une économie politique globale. Le système économique moderne pour évoluer, repose sur une dynamique dialectique qui se manifeste à travers le processus de "*destruction-créatrice*". C'est-à-dire que la civilisation du capitalisme donne lieu à des réorganisations continues des rôles et des hiérarchies économiques. Cette dynamique est animée par la régularité des innovations entrepreneuriales, qui représentent au point de vue de certains auteurs "*un facteur de vie ou de mort*"[26]. En contrôlant un facteur assurant à la fois la pérennité et la vitalité du système, l'entrepreneur devient un élément stratégique dans l'évolution historique de la civilisation occidentale. Nous verrons que cette conceptualisation schumpétérienne a beaucoup à voir avec les théories de la modernisation et du changement social qui accueillent l'approche sociologique du phénomène entrepreneurial.

L'analyse schumpétérienne, par les résonances sociales qu'elle pointe, recueille de nos jours un vif succès auprès de tous ceux qui s'intéressent à l'entrepreneur. Ce qui peut paraître surprenant quand on sait que dans l'enchaînement des grands paradigmes de l'économie, le rapport du couple entreprise - entrepreneur avec son milieu a été régulièrement oblitéré, la portée sociale de l'action de l'entrepreneur escamotée. En effet, pour dire la fonction d'entreprise, la théorie standard a d'abord établi une synonymie parfaite entre les deux notions, attribuant des traits anthropomorphiques à la firme. Dans un second temps, raisonnant à partir du postulat de la rationalité substantielle, elle a éludé toute référence sociale.

L'intérêt accordé aux dimensions socioculturelles de l'entreprise est par conséquent assez récent[27]. Il procède d'un ensemble d'événements, dont l'affirmation de théories économiques relativistes. Reconnaissant l'étroitesse des cadres disciplinaires traditionnels[28] et la pertinence des autres types d'éclairages qu'apportent des disciplines voisines de l'économie : la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, l'histoire, elles réfutent les modèles rationnels qui jalonnent l'histoire des théories économiques.

[26] J. P. Debourse (1970) donne une illustration convaincante du caractère vital de l'innovation dans les firmes industrielles.
[27] Disant cela nous ne voulons pas ignorer les travaux fondateurs de M. Weber, M. Sombart ou T. Veblen. Nous voulons simplement dire des travaux dont la publicité dépasse le cadre des cénacles de spécialistes.
[28] Cf. T. Kuhn, 1970.

I-1.2. L'ENTREPRENEUR CHEZ LES AUTEURS CLASSIQUES

En effet, dès la découverte du cycle économique chez les Physiocrates[29] (au XVIIéme siècle), c'est le principe de rationalité qui est attaché essentiellement à la conduite des agents. Chez Quesnay déjà, l'objectif de tout individu consiste à "*obtenir la plus grande augmentation possible de la jouissance par la plus grande diminution possible de dépense*"[30]. Ce principe simple de calcul avantages-coûts, est par la suite repris par les auteurs classiques et reformulé dans une théorie de l'intérêt personnel. Il s'ensuit que les relations sociales sont régies par l'intérêt mutuel que chaque individu accorde au service que lui apporte un concitoyen. A partir de ce principe, A. Smith considère que le service que le boulanger rend ne s'explique pas par une quelconque bienveillance, mais bien par la recherche d'un avantage.

Articulée à une vision sociologique de la société agraire structurée en trois classes, cette proposition constitue le substrat théorique à partir duquel J. B. Say établit la fonction d'entrepreneur. En effet parmi les trois catégories d'agents économiques qui animent l'activité, les auteurs classiques isolent la classe regroupant les détenteurs de capitaux et les propriétaires terriens. Ces agents se distinguent en tant qu'ils emploient des travailleurs, leur procurent des moyens de production et leur versent subséquemment des moyens de subvenir à leur entretien. Pour J. B. Say, ces agents particuliers qui rassemblent et combinent des facteurs de production grâce à un pouvoir de décision et contrôle découlant de la possession sont des entrepreneurs. L'entrepreneur est celui "*qui juge des besoins et surtout des moyens ; aussi sa principale qualité est-elle le jugement. Personnellement, il peut se passer de science, en faisant un judicieux emploi de celle des autres; il peut éviter de mettre la main à l'oeuvre en se servant des mains d'autrui; mais il ne saurait se passer de jugement ; car alors il pourrait faire à grands frais ce qui n'aurait aucune valeur*[31]".

D'autres auteurs classiques ont produit des définitions proches de celle de J. B. Say, en mettant l'accent cependant sur tel ou tel aspect qui leur a paru essentiel. Ainsi R. Cantillon (1740) définit le chef économique comme celui qui s'engage dans des actions dont l'issue est

[29] Cf. H. Denis, 1980 ; cf. J. A. Schumpeter, 1972, p.57.
[30] Cette formulation est révolutionnaire si on tient compte du mépris avec lequel la chrématistique a été abordé dans le mouvement des idées morales et religieuses, dans l'Antiquité et au Moyen-Age.
[31] J. B. Say (1840), cité par P. Béraud et J. L. Perrault, 1993, p.23.

incertaine. Renouant avec la définition en cours au XVIIéme siècle[32] qui désigne la personne supportant les risques de profit ou de perte dans un contrat à prix fixe avec les pouvoirs publics[33]. L'entrepreneur qui se distingue ici du capitaliste, est celui dont le rôle est de supporter le risque de son aventure, un risque constitué par le fait que le résultat de son activité est aléatoire, hasardeux. A. Smith pour sa part établit un départ entre le capitaliste et l'entrepreneur. En tant *qu'homo-oeconomicus*, l'entrepreneur agence des moyens rares pour réaliser un profit. Le profit étant entendu comme la rémunération du capital avancé. Là où son approche diverge de celles de J. B. Say ou de R. Cantillon, c'est qu'il ne distingue pas de menace sur le retour des investissements. L'incertitude est gommée, rectifiée par les mécanismes d'ajustement automatiques du marché, par les vertus de la *Main invisible*.

Des contributions de l'école des classiques sur la fonction d'entreprendre, deux éléments constituent un intérêt pour notre démarche. L'entrepreneur se définit comme celui qui prend des risques (excepté chez A. Smith), mais qui reçoit en retour un gain. Peu importe que ce gain soit expliqué par le capital avancé ou par l'incertitude des résultats de l'opération qu'il endosse. Ensuite, l'entreprise s'apparente à un processus fondamentalement individuel. J. B. Say qui fixe la fonction de l'entrepreneur comme celle de combiner, de rassembler les facteurs de production, souligne dans le même sillage que "*la création d'un produit quelconque est une pensée unique où une multitude de moyens concourent à une seule fin. Aussi vient-elle en général dans une seule tête, celle de l'entrepreneur*". Ecrivant cela, il consacre le caractère solitaire de l'action entrepreneuriale.

Si on considère la contribution des auteurs classiques d'un point de vue sociologique, on peut émettre un certain nombre de remarques. La théorie classique a certes procuré une explication des motivations de l'acte d'entreprendre en posant un principe indépassable : la rationalité de l'agent. Le principe selon lequel le circuit économique est composé d'individus mus par le désir de gain et qui trouvent un intérêt mutuel à coopérer, constitue la base de la cohésion sociale. Cependant, on ne distingue pas un regard critique sur le devenir social : c'est à la théorie du Droit naturel que l'on recourt pour expliquer les dotations initiales inégales.

---

[32] Cf. R. D. Hisrich et M. P. Peters, 1989.

[33] L'histoire des grandes découvertes indique de manière précise cette répartition des rôles entre les navigateurs et aventuriers d'une part, les cours royales européennes d'autre part. On sait que les voyages de C. Colomb furent stoppés net à cause de la disparition d'Isabelle la Catholique, son principal soutien financier.

Ensuite, la distinction d'un cycle constitué par l'épargne réalisée sur le produit du travail convertie en capital[34] laisse penser à un système juste et équilibré.

I-1.3. L'ECONOMIE NEOCLASSIQUE ET L'ENTREPRENEUR

Le courant de l'économie néoclassique qui émerge vers la fin du XIXème siècle ne change rien en cette situation théorique et partagera la même démarche de neutralité. La connaissance de la dynamique économique se ramène à l'établissement des différents processus procurant la meilleure allocation des ressources par des effets d'ajustements mécaniques. Elle se bâtit à partir de deux postulats : la rationalité des acteurs et le marché comme cadre structurel de l'échange. Dans cette optique, les individus et les entreprises cherchent à obtenir la satisfaction optimale de leurs besoins en minimisant leurs coûts dans le cadre du marché, lieu organisé où se communiquent les préférences des uns et des autres au moyen du système des prix. La théorie de l'équilibre n'envisage que des agents intemporels et leur impuissance devant les forces irrésistibles du marché.

A partir de là, découle une conception simple de la fonction d'entreprise. Le processus de décision de l'entrepreneur ne diffère en rien du calcul basique de n'importe quel autre agent. Sa motivation par le gain trouve incidemment son explication dans le postulat selon lequel tout individu recherche normalement la meilleure optimalisation des résultats de ses décisions selon des critères de satisfaction et d'efficacité. Entreprendre se réduit dès lors à un calcul neutre de coûts et de bénéfices pour atteindre une profitabilité maximale. Il n'est pas question de création des opportunités, mais simplement de réactions à des stimuli. L'entrepreneur, est un exécuteur des indications du marché. Par ailleurs, est définie un *entrepreneur - entreprise (firm-like)*, où la firme est examinée comme n'importe quel individu intervenant normalement sur le marché, dans le cadre d'un modèle de comportement standard d'allocation de ressources rares. Dans une confusion entre le rôle entrepreneurial et le rôle managérial, c'est elle qui construit l'offre.

---

[34] On peut remarquer qu'au XIXéme siècle, d'importants courants d'idées contestent ce schéma rationnel de la vie sociale, sur la base notamment qu'il masque les influences des éléments de type religieux, social ou politique. Les travaux de M. Weber (1964) ou de K. Marx peuvent être inscrits respectivement au registre de la réfutation de l'idée selon laquelle le comportement économique est exempt des influences du milieu social, que les

Dans cette perspective, la dimension subjective de l'acte économique est définitivement évacuée. Le rôle de l'entrepreneur ébauché par les classiques est anéanti par le truchement du système des prix. Les relations sociales s'expriment désormais sous la forme désincarnée d'un système des prix où les volontés singulières ne se démarquent pas[35]. Ensuite, dans la mesure où tous les individus coopèrent au système, les conduites tendent vers l'uniformisation, démontrant une forme de solidarité mécanique. En plaçant l'agent sous l'emprise de la rationalité absolue, l'école néoclassique opère une coupure épistémologique radicale. Les empreintes sociales de l'entreprendre sont gommées à travers ce principe éponyme d'agent et à travers le caractère anonyme du système des prix. C'est à une philosophie détournée du monde qu'on a affaire[36].

I-1.4. LE COURANT DIT DE L'ANALYSE DES PROCESSUS DU MARCHE

C'est à partir de ce point faible que s'établit "*l'analyse*" dite "*des processus du marché*". Selon les auteurs de l'Ecole autrichienne, le marché n'est pas un lieu de neutralité objective, encore moins une forme désincarnée des relations sociales. Au contraire, il se forme par un processus de communication d'informations. La position et les décisions des agents qu'il réunit, dépendent de leur position vis-à-vis de cette information et des moyens dont ils disposent pour les acquérir ou les communiquer. Le calcul économique ne repose pas dès lors exclusivement sur une rationalité absolue, mais bien sur la détention d'informations particulières. Le marché accueille des processus divers qui témoignent des démarches de recherche des informations. L'activité entrepreneuriale se singularise du fait qu'elle consiste précisément à découvrir la plus grande part possible de ces informations non disponibles pour les autres agents. Du fait de leur rareté, elles représentent autant d'opportunités de profit que l'entrepreneur peut saisir.

---

questions relatives à la répartition des ressources ou à l'origine des profits et salaires sont à placer dans le cadre d'un rapport de forces entre des intérêts antagonistes.

[35] Au nom de la référence à un principe de l'individualisme méthodologique selon lequel la réalité exprimée par la somme des parties est différente de celles exprimées par chaque partie.

[36] Selon H. Hahn, figure centrale du Cercle de Vienne citée par J. A. Schumpeter (1983), la démarche économique repose sur une philosophie détournée du monde, où l'on se méfie des sens, où l'on tient le monde sensible pour illusion et mensonge, où l'on cherche au delà des sens et des sentiments, d'hypothétiques vérités. Elle se fixe comme vocation de retrouver l'être véritable derrière le monde des apparence. Ainsi la science économique se trouverait dans la situation paradoxale où une bonne partie de son objet se situe en dehors d'elle, car il s'agit de découvrir les déterminants historiques, sociologiques et psychologiques des agents.

Selon I. Kirzner, l'entrepreneur se définit comme celui qui arrive à évaluer le profit procuré par la situation d'ignorance, d'éloignement entre les acheteurs et les vendeurs. L'entrepreneur est celui qui sait démontrer des capacités d'analyse et d'anticipations des évolutions ; celui qui, par sa vigilance (*alertness*) aux résultats produits par la rencontre des demandes particulières et aux variations qui se produisent dans le goût des consommateurs ou dans les possibilités techniques, permet de "*repousser ce brouillard d'ignorance mutuelle*", de rectifier à son profit les imperfections du système. Disant cela, il reconnaît deux types d'entrepreneur : le tiers étranger au cadre de l'échange mais qui assure la coordination des demandes et des offres ; et celui qui prend part effectivement au marché et qui manifeste sa vigilance sur les modifications des possibilités d'achat ou de vente. Dans cette présentation, le profit entrepreneurial est la rémunération de la vigilance, la mesure de la capacité de l'agent à localiser des opportunités et à les exploiter.

De manière claire, nos auteurs récusent premièrement la notion, primordiale chez les néoclassiques, du calcul économique rationnel autonome et deuxièmement la réduction de la motivation de l'entrepreneur au simple principe de la satisfaction personnelle. Deux principes qui invitent à penser l'action économique comme une routine. En effet en nous rendant à l'idée de l'évolution sélective de l'activité humaine en général, de l'activité économique en particulier, on peut considérer que la fonction d'entreprise perd sa nature insulaire. On a la démonstration théorique que la conduite humaine déborde plus souvent qu'on veut bien le croire, le cadre des coutumes, des lois et des institutions destinées à l'encadrer ; et qu'ensuite, les volontés individuelles s'affirmant et se transformant au contact d'autres individualités donnent lieu à des interprétations et à des créations. Cette imprévisibilité est un des ressorts de la dynamique sociale dans l'étendue de ses différentes sphères.

Nous en sommes donc à l'idée selon laquelle, il existe des comportements spontanés et convergents de certains agents qui, par ce fait, n'intègrent pas le cadre de la rationalité substantielle. Cette idée a été présente, du reste, dans bien des approches antérieures, mais elle a souvent été escamotée. Ph. Béraud et J. L. Perrault[37] soulignent que les notions d'incertitude et d'imprévisibilité des éléments de décision de l'entrepreneur ont été reconnues et intégrées par de nombreux auteurs qui ont estimé, à l'instar de J. M. Keynes, qu'à "*parler franc, on doit*

[37] Cf. Ph. Béraud et J. L. Perrault, 1994, p. 38.

avouer que pour estimer dix ans ou cinq ans à l'avance le rendement d'un chemin de fer ou d'un immeuble dans la City de Londres, les données dont on dispose se réduisent à bien peu de choses, parfois à rien", ou encore en estimant qu'à "*vouloir fonder des probabilités arithmétiquement égales sur un état d'ignorance, on aboutit à des absurdités*".

Dans ces différentes théories de l'action économique, l'agent est confiné à un rôle passif dans l'agencement de l'information, contrairement à la position de l'agent selon les tenants du courant des processus du marché, ou plus récemment des économistes se fondant sur la théorie des organisation ou l'économie des conventions. L'originalité des points de vue des auteurs autrichiens réside dans l'idée que l'entrepreneur est un individu dont l'activité s'enracine dans un contexte qui lui donne sens. En s'appuyant sur les travaux de L. Von Mises et de F. Hayek, ces auteurs réintroduisent une subjectivité dans la démarche de l'entrepreneur. Dans le même temps, ils ouvrent la question du sens dans la théorie économique. Le rapport de l'entrepreneur à son environnement se confond à une conversation dans laquelle, c'est la culture qui en procure les principaux éléments structurants[38]

En reconnaissant les résonances sociales et culturelles de la conduite économique, l'Ecole autrichienne a refermé la coupure épistémologique opérée par les néoclassiques. Elle a par ailleurs contribué à la recomposition de la fonction d'entreprise, en faisant reconnaître notamment que l'analyse de l'activité dépasse le cadre théorique traditionnel de l'économie pour faire appel à une pluralité de points de vue notamment ceux développés par les disciplines dont la culture est partie intégrante de leur objet. Etant donné que l'analyse de l'entreprise consiste à découvrir les déterminants historiques, sociologiques et psychologiques de l'activité entrepreneuriale, une bonne partie de la recherche pertinente se situe désormais hors du champ d'analytique immédiat de l'économie.

[38] C'est le langage qui est appelé à la démonstration de cette proposition. Le langage est le principal moyen par lequel l'individu s'exprime et interprète le monde. Or, il est le fruit d'un processus d'apprentissage social. En conséquent la rationalité n'apparaît pas ex nihilo. Parce que la rationalité s'exprime au moyen du langage, elle partage logiquement le caractère du moyen par lequel elle est exprimée.

I-2. L'ANALYSE DE LA FONCTION D'ENTREPRISE N'EST PAS INTEGREE DANS LE CORPUS DES SOCIOLOGIES AYANT POUR OBJET L'ENTREPRISE

Cependant, il est à considérer que le retrait de primauté invitant aux éclairages des sciences de la culture n'a pas produit le résultat escompté pour ce qui concerne du moins la sociologie. Nous prêtant au même travail de compulsion de la tradition de notre discipline, nous nous sommes intéressé notamment à l'importante littérature consacrée à l'entreprise[39]. A l'issue de cette démarche, force est de constater qu'en fait de théorie sociologique de l'entrepreneur, il n'en existe nulle part sous une forme unifiée et distincte dans ce corpus. La fonction d'entreprise ne constitue pas un champ analytique bien différencié, tout comme elle n'est pas représentée dans les domaines spécialisés de la discipline où on la rangerait de manière spontanée. Intégré à des problématiques globales, son traitement est au contraire éclaté dans les théories du changement social et de la modernisation, voire l'analyse des catégories professionnelles. Ainsi donc, malgré la rhétorique sur l'entreprise comme "*repère institutionnel central*", force est de reconnaître qu'il n'existe pas une théorie sociologique proposant une théorie fine du comportement de l'entrepreneur. L'entrepreneur loué et consacré reste un mystère quant à ses mobiles, à ses pratiques et quant à son rapport à son environnement. L'entreprise est-elle catégorie pertinente en sociologie ? Sinon, quelles sont les conditions qui ont justifié ce non-statut[40] ?

Selon de nombreux auteurs parmi lesquels on trouve les auteurs du manifeste pour une sociologie de l'entreprise, la raison principale réside dans l'absence d'évocation de l'entreprise comme objet spécifique dans les travaux fondateurs de la sociologie du travail en France, "*un peu comme si, s'intéressant à l'enseignement, on négligeait l'institution qui en a la charge, à savoir l'école*" souligne A. Borzeix[41]. Dans l'optique dominante de ce courant, le parti-pris a été de considérer l'entreprise non pas comme un objet construit, mais comme un simple

---

[39] Nous enfermons dans cette dénomination les trois spécialités disciplinaires que sont la sociologie du travail, la sociologie des organisations et la sociologie de l'entreprise qui font assaut de primauté pour revendiquer les éclairages les plus actualisés et donc les plus adéquats des phénomènes résultant du procès du travail.

[40] Disant cela, nous reprenons tel quel le thème du colloque de Lille organisé par le Programme Interdisciplinaire de Recherche sur Travail, Technologie, Emploi et Mode de vie (P.I.R.T.T.E.M), qui en constituant un forum élargi pour le débat entamé dans le numéro spécial de la revue Sociologie du travail - 3/1986 intitulé "retour sur l'entreprise"-, érige le topique entrepreneurial en objet analytique distinct, en une sociologie de l'entreprise.

[41] Cf. A. Borzeix, 1986.

théâtre des processus sociaux se manifestant à l'occasion du procès de travail. L'entreprise n'a pas fait l'objet d'une dé-construction préalable, si ce n'est en tant que lieu où se cristallisent les antagonismes de classes et en tant que théâtre de leur confrontation, c'est-à-dire essentiellement comme le cadre de l'exploitation et de l'aliénation des travailleurs. Etant donné leur orientation idéologique, les travaux précurseurs de la sociologie du travail se sont d'emblée focalisés sur la critique des institutions du capitalisme[42]au profit d'un humanisme au travail[43], en rompant notamment avec le taylorisme. L'étude du travail, des conflits qui en résultent, de la négociation, ont représenté un enjeu qui dépassait de loin l'analyse immédiate du travail et de son organisation ou l'auto-production signifiante. Dans cette situation de prévalence d'une idéologie humaniste[44], la cellule de production a été l'objet d'une sorte de naturalisation. La production scientifique a accordé la primauté à l'étude de phénomènes de surface comme l'organisation technique du travail, les conditions de vie des travailleurs, la qualification, la culture ouvrière, plus qu'à la construction de l'entreprise comme objet.

La seconde raison dans l'histoire de la discipline qui explique l'escamotage de l'entreprise comme objet d'étude tient à l'émergence d'une sociologie des organisations et son orientation pratique. Elle s'affirme en dehors de la sociologie du travail, avec l'abandon de l'accent précédemment mis sur le travail ouvrier, tout en rejetant le modèle organisationnel taylorien. En reconnaissant l'entreprise comme "*système d'action concret*", ce courant de recherches consacre la contingence des modèles organisateurs, introduit la notion d'incertitude. L'autonomie et la rationalité d'acteur contribuent à l'élaboration et à la mise en oeuvre, à travers les jeux de pouvoirs et de stratégies d'acteurs, de construits organisationnels qui n'obéissent pas à une rationalité unique. Mais il s'avère qu'au delà de la spécificité de ses propositions sur l'analyse des processus de négociation, de stratégie et de mobilisation, la sociologie des organisations ne renouvelle pas fondamentalement la perspective et continue de considérer l'entreprise comme le terrain de ces processus et en tant que tel, seulement comme un terrain d'observation.

---

[42] Selon J.-M. Chapoulie cité par P. Bernoux (1995), "*l'orientation des recherches dans un milieu est dépendante du contexte socio-politique et déterminée par un ensemble d'éléments fondamentalement hétérogènes [...], dont les relations mutuelles sont historiquement contingentes. Par exemple, la première génération de chercheurs en France après la Seconde Guerre mondiale a eu une relation complexe à la classe ouvrière, en même temps qu'une attitude pleine d'ambivalence à l'égard de la sociologie américaine.*"

[43] Cf. G. Friedmann, 1962.

[44] Voire marxiste ; cf. à ce titre les accents quasi lyriques de G. Friedmann lorsqu'il parle de l'aliénation de l'homme au travail.

Maintenant le récent mouvement de réhabilitation de l'image de l'entreprise dans la société a affecté la sociologie d'une manière spécifique, au point de susciter un débat se résumant à la nécessité de changer le paradigme qui a jusque là servi à dire et à étudier l'entreprise. C'est un article de R. Sainsaulieu et D. Segrestin[45] qui jette les premiers termes du débat. Selon les auteurs, la sociologie du travail est arrivée à la nécessité de répercuter dans son analyse le rapprochement de l'entreprise et de la société. L'entreprise ne représente plus un système productif coupé du système social global ; au contraire elle s'affirme comme une institution sociale à part entière, une machine identitaire, "*un lieu suffisamment autonome pour influencer le système social global*". Elle démontre sa "*capacité à diffuser des règles, mais aussi sa propension à produire des valeurs, des modèles et des systèmes de représentations*" et tend à s'imposer comme "*repère institutionnel central*" des sociétés contemporaines, au même titre que n'importe quelle institution traditionnelle considérée (l'école, la famille). En conséquence, concluent les auteurs, on doit s'orienter "*vers une sociologie de l'entreprise*", une sociologie qui en ayant l'entreprise comme objet en soi, intégrerait la nature et l'évolution de ce lien social dans son rapport à la société et tout comme sa contribution, aux transformations intervenant dans celle-ci[46].

Bien sûr ce débat qui agite le milieu des sociologues, à la faveur du retour en grâce de l'entreprise dans le discours dominant et qui porte l'instauration d'une nouvelle sociologie, n'a pas de grandes chances de faire quitter l'analyse du comportement entrepreneurial de son statut marginal. A la suite de J. Copans[47], nous remarquons que la sociologie de l'entreprise "*parle de tout sauf des entrepreneurs en tant que catégorie sociale globale*". Elle aborde l'entreprise, non pas comme une réalité dont les contours restent à questionner et à reconstruire au besoin, mais dans ses écarts par rapport à la configuration normale du modèle qui lui est associé, modèle largement intériorisé par les chercheurs. Pour expliquer cette attitude répandue, une idée s'impose à nous : son assujettissement aux préoccupations de la

---

[45] L'article a été publié le numéro spécial de la revue *Sociologie du travail*. Cf. par ailleurs R. Sainsaulieu (sous la direction de), 1992 ; P. Bernoux, 1995.

[46] Selon nos auteurs, "*inscrits dans le cadre dominant de l'analyse des rapports de production, les travaux des sociologues ont été le plus souvent orientés vers la compréhension de ce qui s'opérait à l'intérieur des appareils productifs (le travail et son évolution) et vers l'examen des processus qui guidaient le développement des organisations (les mécanismes de régulation interne, le jeu des acteurs et des stratégies, les conflits et la négociation, les mouvements sociaux).*" Ce faisant, ils ont maintenu l'entreprise plu souvent comme cadre de recherche plus qu'ils ne l'ont considéré comme objet en soi, producteur de significations propres.

sphère du commandement et son obsession de coller à la demande sociale. Dans un marché des idées où les sciences gestionnaires ont fait une irruption brutale, où les anthropologues trouvent dans l'entreprise un terrain propice au redéploiement de leur arsenal analytique dans les contextes industrialisés, les sociologues n'ont trouvé d'autre moyen d'éviter la relégation de leur discours que de reprendre à leur compte les modes de connaissance de leurs rivaux des autres disciplines soit "en mettant beaucoup d'eau dans leur vin", soit en tentant de les annexer[48]. C'est-à-dire qu'ils en sont réduits à abandonner ou à euphémiser certaines problématiques bâties sur les antagonismes résultant des systèmes de domination dans le monde de la production (que la commandite n'est plus disposée à financer) pour épouser les contours risqués des nouveaux usages du commandement en alimentant les formes de célébration idéologique de la *culture d'entreprise*. Celle-ci tend en particulier à persuader de l'harmonie fusionnelle entre dominants et dominés et à asseoir, au moyen d'un certain anthropomorphisme[49], une nouvelle utilité sociale de l'entreprise.

Toutefois, elle nous semble très instructive à évoquer, car elle montre de quelle manière un thème régulièrement oblitéré recouvre progressivement un droit de cité, jusqu'à bousculer l'ordre disciplinaire et à se constituer en champ d'analyse autonome. Nous remarquons que le débat sur l'opportunité ou non d'une sociologie de l'entreprise[50], fournit des éléments instructifs sur les conditions historiques de la production théorique qui expliquent l'occultation de certains ordres d'intelligibilités de l'entreprise (le rapport à la société globale dans le sens indiqué par R. Sainsaulieu et D. Segrestin) au profit d'autres supposés supérieurs. L'affirmation d'un nouveau discours sur l'entreprise[51] est de ce fait symptomatique des

---

[47] Cf. J. Copans, 1996, p.30.

[48] Cf. à ce propos les arguments acerbes que distillent J. Copans ou M. Sélim sur les impensés du sociologue de l'entreprise et les usages désastreux qu'il réalise d'éponymes empruntés à l'anthropologie ; deux réalités qui en disent long sur sa propension à "gadgétiser" les composantes symboliste et culturelle de l'anthropologie partant, à manipuler les ressorts véritables des réalités appréhendées surtout lorsqu'elles sont de nature politique. Cf. la description de ses méthodes qu'offre R. Sainseaulieu, 1994.

[49] On ne peut louper les ritournelles servies sur l'entreprise élevée comme une entité *citoyenne* (lorsqu'il s'agit de sauvegarde d'emplois) ou *responsable* (lorsqu'il s'agit de questions liées à la prtection de l'environnement.

[50] Un thème qui concerne l'ensemble des contributions aux journées du P.I.R.T.T.E.M. tenues à Lille en 1987.

[51] Dont il faudra observer ses évolutions à venir, certains auteurs comme G. Benguigui (1987) l'imputant à une volonté de coller à une demande émanant des milieux managériaux pour alimenter leurs discours en vogue. D'autres auteurs comme J. P. Le Goff (1993), L. Bazin (1997) soulignent pour leur part, les enjeux que représente pour la sociologie, le nécessaire contrôle de la production discursive sur l'entreprise. La critique de J. Copans est sans doute la plus tranchante. Selon l'auteur, la sociologie de l'entreprise est non seulement pauvre (quand elle s'essaie au paradigme culturel) mais appauvrissante (quand elle annexe les concepts et les méthodes anthropologiques).

mécanismes par lesquels s'enrichit et progresse le discours scientifique[52]. Mais plus en rapport avec notre démarche, il présente l'autre intérêt de laisser voir les interstices dans lesquels pourrait dans un premier temps se lover une analyse spécifique du comportement d'entrepreneur.

Notre idée se construit à partir du constat[53] selon lequel il existe un hiatus entre les différents niveaux d'analyse de la sociologie du travail. Celle-ci se partage entre une approche de type *plant sociology* et une sociologie industrielle, analyse de la civilisation capitaliste contemporaine. Or, on peut remarquer de ce balancement un vide théorique, l'absence de passerelle permettant de passer d'une observation microsociologique à un point de vue macroscopique. Une sociologie de la fonction d'entrepreneur ne pourrait-elle pas jouer un rôle de "*combleur de vide*" et opérer l'articulation entre des phénomènes observés au sein de l'entreprise (comme le phénomène du pouvoir, de la décision, mais aussi le changement technique) et des faits sociaux de plus grande ampleur (comme la quête de légitimité économique, mais aussi sociale et politique) ?

On pourrait envisager une lisibilité des attitudes des entrepreneurs face aux mutations technologiques par le moyen d'un comportement identitaire de classe. Ce qui aurait pour intérêt au moins de réunir sous une même rubrique toutes les données éparses qui existent sur le chef économique, pour enfin pouvoir prétendre avancer vers une théorie où l'entrepreneur serait au centre de la focale, considéré comme un objet significatif en soi et pour soi. Entreprendre, c'est peut être et avant tout conduire un projet économique, mais c'est aussi et certainement manifester des capacités de construire des réseaux (des amis, des conseillers, des fournisseurs, des clients, des salariés), capitaliser des expériences, soutenir des ambitions, traduire dans sa trajectoire personnelle l'adhésion ou non à une certaine idéologie collective et la matérialiser.

Notons par ailleurs que dans le même temps, un courant de recherche sur la manifestation et l'évolution de ce même phénomène en Afrique, animé principalement par des anthropologues français, est en train de prendre consistance. On assiste en effet à un redéploiement progressif

[52] Cf. T. Kuhn,1970.
[53] Constat partagé par les contradicteurs du projet de R. Sainsaulieu et de D. Segrestin (1986), comme G. Benguigui (1987).

des dispositifs d'étude et des théories explicatives forgés dans le champ particulier du développement dans les contextes industrialisés, sous la forme d'une ethnologie de l'entreprise ou sous la forme de théories opératoires[54]. Cela ne donne que plus de force à notre proposition. En attendant ce moment, nous sommes réduit à continuer à nous référer au corpus procuré par les théories de la modernisation et du changement social.

I-3. L'ANALYSE SOCIOCULTURELLE DE LA FONCTION D'ENTREPRISE

Pour l'instant, le seul traitement théorique de l'entreprendre digne ce nom se trouve intégré dans le corpus des théories du changement et de la modernisation fédérées sous l'appellation de l'analyse socioculturelle. Déplaçant les attributs de la rationalité du domaine de la nature humaine (comme le postule l'économie) vers celui des structures socioculturelles, elle tend à expliquer le déploiement (ou le non-déploiement) entrepreneurial en soulignant l'influence des facteurs immatériels : les croyances, les normes et motivations sociales, les institutions culturelles, mais aussi les contingences politiques et historiques. Dans cet ordre d'idées, le postulat de base à l'oeuvre consiste à mettre en avant le fait qu'il existe un lien entre le développement économique auquel concourt l'activité entrepreneuriale et l'état de l'ensemble formé par les systèmes d'expression et les systèmes d'action d'une collectivité, c'est-à-dire la base culturelle ; toutefois, la relation d'influence n'est pas unilatérale. Ainsi que le suggère l'expérience de l'Europe occidentale, l'essor du capitalisme a été plus la conséquence des transformations sociales que leur cause. Ce phénomène a supposé sans aucun doute "*des transformations concomitantes, voire préalables, dans les structures institutionnelles de la société en question ainsi que dans la conscience des individus qui la composent*[55]".

Ce type d'analyse surgit lorsque les présupposés à la base de la théorie dominante (marquée par le structuro-fonctionnalisme) de la modernisation dans les années 50-70 sont confrontés à une pluralité de contradictions, de résistances mettant à mal la vision évolutionniste qui la sous-tend. Pour rompre le cercle vicieux expliquant l'incapacité structurelle des pays en développement à accueillir les institutions du capitalisme, les recherches se sont orientées vers les structures socioculturelles, en réactualisant au passage les thèses développées par M. Weber dans son ***Ethique protestante et esprit du capitalisme***.

---

[54] Cf. M. Sélim (1996) ou L. Bazin (1997) sur les modalités de ce "*détour*".
[55] Cf. B. Berger, 1993.

Ce courant d'analyse lorsqu'il s'applique aux phénomènes des sociétés industrielles tend à appesantir sur le caractère fonctionnel de l'entrepreneuriat, et de son enracinement philosophique. Ainsi, N. Smelser[56] dans une formulation proche de celle de J. A. Schumpeter, relevait que la société industrielle représente en soi une culture qui imprime sa marque aux façons de penser, de faire, de se conduire. L'esprit d'entreprise n'est rien d'autre que la matérialisation de la culture prométhéenne qui distingue les sociétés occidentales et qui rend obsolètes toutes les formes de distinctions antérieures entre sociétés froides et sociétés chaudes, entre sociétés à solidarité mécanique et sociétés à solidarité organique. L'activité entrepreneuriale est identifiée comme le vecteur des aspirations au changement social, l'adjuvant de la modernisation des rapports sociaux.

I-3.1. LES TRAVAUX PRECURSEURS DE M. WEBER RESTENT LA REFERENCE THEORIQUE PRINCIPALE

Comme nous avons commencé par l'affirmer, c'est M. Weber qui, en jetant les jalons d'une théorie de la modernisation en Occident, a fourni un cadre d'analyse pertinent de l'activité entrepreneuriale. En expliquant les fondements du cheminement historique singulier de l'Occident par la rationalisation, il a établi un lien fondamental entre des transformations historiques profondes (dont l'essor du capitalisme moderne) et des modifications dans les schèmes et dans les croyances. Au travers d'une démonstration magistrale, il a défini avec précision ce qui a constitué la spécificité de la conduite entrepreneuriale moderne, en insistant précisément sur ses ressorts culturels.

M. WEBER, PRECURSEUR D'UNE THEORIE SOCIOCULTURELLE DE L'ENTREPRISE

Dans sa démonstration, M. Weber soutient que si le capitalisme a prospéré, c'est qu'il y a eu une "*affinité élective*" entre l'esprit du capitalisme et le calvinisme ; il s'est enrichi de la base éthique et sociale composée par le calvinisme et les ferments de la famille proto-industrielle. Deux idées lui servent d'arguments : l'affirmation d'une nouvelle logique d'action économique ou calcul capitaliste et les transformations morales et structurelles qui l'ont accompagnée. La spécificité du calcul capitaliste a d'abord résidé dans son contraste avec le

[56] Cf. N. Smelser in T. Burns (1962).

traditionalisme économique[57] des artisans et commerçants qui ont jalonné jusque là l'histoire des sociétés humaines[58]. Définissant "*l'esprit du capitalisme*" comme celui consistant à orienter son action de telle sorte que le bilan final soit supérieur aux actifs initiaux utilisés (le mode par lequel cette évaluation s'effectue, que ce soit au moyen d'une technique élaborée ou des plus sommaires, n'entachant en rien le caractère rationnel de l'action à partir du moment où il y a la possibilité de "*comparer le résultat exprimé en argent et un investissement évalué en argent*"), il ajoute que cette réalité ne date pas d'hier et qu'elle apparaît dans les constellations sociales, culturelles et historiques les plus variées. Ce qui a fait la spécificité de l'esprit du capitalisme, c'est que dans le contexte qui lui correspond, "*la forme et la direction de l'activité économique sont déterminées, dans le premier cas par la mesure des besoins personnels, dans le second par la poursuite du profit au-delà de la limite fixée par la satisfaction des besoins*". Aussi, en plus de la recherche méthodique et systématique de profit, "*l'esprit du capitalisme*" est servi par un ensemble de principes de conduite : probité, abnégation au travail[59]. Ce mouvement s'est ensuite généralisé par l'exacerbation de la concurrence [60].

Jusqu'à ce niveau de sa démonstration, M. Weber ne fait que reproduire la figure de *l'homo-oeconomicus* des théories économiques contemporaines. Là où il s'en détourne, c'est lorsqu'il avance l'idée selon laquelle l'évolution économique a pu se réaliser non pas en étant pas guidée par l'intérêt économique immédiat, mais parce qu'elle a été surtout orientée par des valeurs spirituelles. Pour qu'on ait observé une dérogation à cette règle, il a bien fallu, en même temps que la transformation de l'environnement institutionnel[61], des modifications dans

---

[57] M. Weber (1964, p.61) explique ainsi que "*l'homme ne désire pas "par nature" gagner de plus en plus d'argent, mais il désire, tout simplement, vivre selon son habitude et gagner autant d'argent qu'il lui en faut pour cela. Partout où le capitalisme a entrepris son oeuvre d'augmentation de la productivité du travail humain par l'accroissement de son intensité, il s'est heurté à la résistance obstinée de ce leitmotiv du travail de l'économie pré-capitaliste*".

[58] Cf. ouvrage collectif dirigé par K. Polanyi et C. Arensberg, ***Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie***, Paris, éd. Larousse, 1975.

[59] Le sens commun résume "*l'esprit d'entreprise*" au goût exagéré du profit, et à une créativité tout azimuts. Or, il est plus que cela. C'est le comportement par lequel se matérialisent les qualités de chef économique (bien sûr), mais conformément à son environnement matériel et socioculturel.

[60] M. Weber (1964) explique la généralisation de l'attitude capitaliste par un effet de composition. La vie tranquille pré-capitaliste prit fin le jour où un jeune homme d'une famille d'entrepreneurs changea ses méthodes d'achat et ses méthodes de vente. Vite imité par ses collègues, ce qui était un phénomène isolé se généralisa du fait de l'obligation faite aux marchands d'adopter cette logique sous peine de faillite.

[61] L'on a observé cette mutation dans la séparation entre la cellule familiale et l'entreprise et la rationalisation accrue de l'activité sociale par l'extension des registres du droit, l'adoption de techniques comptables rationalisées. C'est que M. Weber a appelé le *désenchantement* du monde.

les motivations, les comportements et les schèmes de représentation. Et selon M. Weber, c'est la morale puritaine à travers ses inscriptions ascétiques qui aurait libéré et canalisé la création de richesses. En prêchant l'ascétisme, en enseignant que l'individu en accumulant travaille à la gloire de Dieu, le calvinisme opère une régulation systématique dans laquelle l'individu n'accumule pas simplement en obéissant à des pulsions bassement égoïstes et matérialistes. L'enrichissement, l'accomplissement revêtent un sens qui interpelle intimement l'individu dans sa croyance religieuse.

Au travers donc de la recherche de conformité avec la doctrine puritaine basée sur "*l'épargne forcée ascétique*", sa conduite a épousé le modèle de l'entrepreneur qui valorise l'esprit d'épargne, des dispositions morales propices à une éthique des affaires. Le calvinisme de cette manière a procuré quelques éléments propices à l'édification de la base éthique et sociale de l'entreprise. Autrement dit et c'est l'hypothèse de l'auteur, c'est la mise sous influence des valeurs religieuses du protestantisme de la conduite économique qui a fait prospérer le capitalisme[62]. En effet, la quête effrénée de profit qui est à l'origine du sur-classement de l'ordre pré-capitaliste est inséparable de la généralisation d'une série de sentiments intimement liés pour la plupart à des représentations religieuses. Elle n'avait de sens que selon les usages symboliques qui pouvaient lui être réservés dans la sphère sociale et religieuse, d'autant plus qu'elle ne laisse pas entendre sa jouissance immédiate. La détention de richesses matérielles par de vers soi participe, au même titre que l'ardeur au travail, la probité et la responsabilité, à la démarche probatoire du croyant. Plus le détachement vis-à-vis du confort et des richesses est grand, plus le mérite est sanctifié. L'idée qui prime ici est selon l'auteur, "*l'homme a des devoirs à l'égard des richesses qui lui sont confiées et auxquelles il se subordonne comme un régisseur obéissant, voire comme une "machine à acquérir", /*elle*/ pèse de tout son poids sur une vie qu'elle glace. Plus grandes seront les possessions, plus lourd, si le sentiment ascétique résiste à l'épreuve, le sentiment de responsabilité à leur égard, de les conserver intactes pour la gloire de Dieu, et de les multiplier par un travail sans relâche*".

Par conséquent, c'est la doctrine de la prédestination et la quête du salut éternel, l'idée que la vie du croyant, mais surtout son salut dans l'au-delà obéissent à une destinée (ce sont les notions équivalentes de *beruf* et de *calling*) qui ont d'abord produit la source de motivation

essentielle à la recherche systématique et méthodique de richesses. Le fidèle ne peut s'y soustraire au risque de contrarier la volonté divine. Toutefois, pour apaiser l'angoisse née du caractère hypothétique de son salut dans l'au-delà, il existe des signes terrestres (la richesse matérielle) qui manifestent l'élection divine. L'individu en travaillant à la gloire de Dieu, autrement dit en s'accomplissant dans son activité professionnelle, peut déjà réunir le maximum de signes tangibles de son *à-venir* céleste. En réalité fait remarquer l'auteur, cette issue a progressivement fait place à un ascétisme séculier et à l'utilitarisme économique. Etant donné les pressions psychologiques créées par l'angoisse entourant leur sort dans l'au-delà, la difficulté de se détacher de richesses de plus en plus importantes, la quête de Dieu dans l'accumulation matérielle a commencé à s'affaiblir. Progressivement les préceptes calvinistes évoluent vers une rhétorique de l'accumulation. Désormais, c'est le principe "*to make the most of both worlds*" qui doit dorénavant guider la conduite du croyant. Etant donné que la prospérité ici-bas traduit l'élection divine sur terre, celui-ci doit oeuvrer à la réunion d'un maximum de signes de sa réussite ici-bas, avant d'envisager son salut dans l'au-delà. Ces premières atteintes à l'intégrité du dogme religieux furent ainsi à l'origine d'une morale dépouillée de toute considération spirituelle qui a épousé étroitement les contours des logiques du capitalisme naissant et qui a nourri l'imaginaire du mérite individuel (qui lui, spécifie encore à bien des égards la société américaine). "*Lorsque*, écrit M. Weber, *l'ascétisme se trouva transféré de la cellule des moines dans la vie professionnelle et qu'il commença à dominer la moralité séculière, ce fut pour participer à l'édification du cosmos prodigieux de l'ordre économique moderne*". Il a ainsi veillé sur le berceau de *l'homo-oeconomicus* moderne.

DE L'ETHIQUE PURITAINE A UN ASCETISME SECULIER

L'originalité de l'oeuvre de M. Weber est d'avoir associé l'entreprise, symbole de la raison économique et la religion, expression de l'irrationalité métaphysique par essence. Le *beruf*, écrit-il, "*a trouvé sa forme la plus adéquate dans l'entreprise capitaliste moderne, et d'autre part parce qu'elle a trouvé dans cet "esprit" son moteur le plus adéquat*". Sa démonstration établit aussi de manière vraisemblable de quelle manière la représentation idéale du monde par le capitaliste a produit l'éthique idoine à la poursuite de son activité. Car le calvinisme a

---

[62] Cette idée est du reste reprise par N. Elias dans ***Civilisation des moeurs***, cette affinité élective est signalée par la domestication de la prodigalité de la famille proto-industrielle...

par ailleurs procuré un cadre moral propice aux affaires. L'idée, par exemple d'un arbitrage transcendant dont le point d'orgue est le *Jour du jugement dernier*, a établi une base de confiance réciproque et a précédé tout droit des affaires, au même titre que l'exigence de nouvelles formes de comportement fondées sur la ponctualité, l'honnêteté, la responsabilité. En somme, la nature du succès économique chez l'entrepreneur puritain peut-être matérielle, immédiate, mais elle n'est significative en définitive que dans la mesure où il sert à accéder au salut éternel. Le recours au dogme religieux fournit la motivation psychologique au départ du désir d'accumulation, en même temps que sa justification. Ce sont les conséquences de ce système moral qui ont par la suite révolutionné la vie traditionnelle.

En montrant comment à travers des catégories hors de l'expression économique (élection divine, salut éternel), l'éthique religieuse transforme une simple technique de la production de richesses en esprit de production et d'accumulation sans fin de richesses initiale, il a révolutionné l'approche de la conduite économique entière et offert un cadre de lecture de l'activité entièrement débarrassée de l'emprise des théories dominantes de son époque (les théories néoclassiques en l'occurrence). Pour utiliser la terminologie économique, on pourrait dire que l'*optimum* de premier ordre est le fruit symbolique retiré de l'activité économique tandis que le profit en lui-même est un *optimum* de second ordre.

Si la conception de l'activité économique aux débuts du capitalisme est la résultante d'une conversion séculière de ce qui fut autrefois le pivot d'un comportement religieux, la culture économique contemporaine n'est pas pour autant entièrement débarrassée des résurgences de ces racines religieuses. Signalons à cet effet que l'on continue à faire référence à la notion de vocation (*calling*) pour désigner la profession. C'est par rapport à cette même référence religieuse que l'on doit aussi appréhender le vocable *d'esprit d'entreprise* qui sert communément à décrire le trait de caractère définissant l'entrepreneur. L'esprit fait référence à une évolution de l'acception de la notion d'intellect chez les théologiens (compréhension de Dieu et à travers cette compréhension, la compréhension du monde), il désigne l'intention qui donne sens au comportement à partir de l'application de l'aptitude au jugement et à la faculté de comprendre[63]. La théorie wébérienne marque le point de départ de l'analyse

[63] Selon G. Tribou (1995, p.133), "*l'esprit se trouve, en effet, au centre de l'explication chrétienne du monde. C'est le souffle signifiant, celui du Créateur, qui donne sens à la conduite naturellement désordonnée de l'homme*".

socioculturelle. La genèse de l'entreprise moderne qu'elle esquisse amène principalement à considérer celle-ci comme un produit culturel, fruit d'une maturation qui a assis et raffermi ses bases dans des structures sociales et un contexte historique donnés. L'entreprise wébérienne objective l'expérience propre des sociétés européennes des XVIII et XIXéme siècles, ses valeurs centrales résument des ressources symboliques produites par sa base historique et philosophique. Ce sont les transformations concomitantes voire préalables dans les mentalités individuelles (sous l'influence d'abord de la religion) qui ont procuré l'enracinement et favorisé l'essor du capitalisme dans ces systèmes sociaux.

La proposition principale contenue dans cette présentation revient à reconnaître l'ensemble formé par les systèmes d'expression, les systèmes techniques à la fois comme le moule et comme le canevas des capacités des individus. De la richesse de son contenu, de sa disposition particulière envers telle ou telle valeur spécifique dépendent les conduites et les représentations des individus et par conséquent, les chances plus ou moins grandes d'observer des conduites innovantes ou traditionnelles. La culture joue le rôle d'un instrument, de catalyseur des énergies et des possibilités individuelles. Ainsi la culture capitaliste occidentale a contribué à extraire les individus de la gangue de le tradition et a permis la formation de consciences et d'institutions modernes, par le biais de leviers différents. Par exemple le calvinisme attribue une responsabilité individuelle par l'entremise de sa conscience, c'est-à-dire de sa relation personnelle avec Dieu. Cette individualisation se décline par ailleurs en termes juridiques et politiques.

Car si l'on suit bien la démarche de M. Weber, on ne peut manquer de faire le constat qu'il existe un rapport d'interdépendance entre les différentes institutions d'une société (économie, religion, droit, éducation, politique) qui fait que les institutions sociales s'emboîtent logiquement. L'individualisme par exemple qui préside au calcul économique s'étend aussi à la conscience sociale et politique de l'individu[64]. Étant donné que la propension des sociétés à générer et à accompagner le progrès s'enracine dans un système moral disposé à cette finalité,

[64] Il est alimenté par des principes éthiques. Dans le contexte occidental, cette instrumentalisation est érigée en principe essentiel de vie et de reproduction du corps social. Ainsi, la cohérence sociale qui s'ensuit, produite par la concomitance d'apparition d'institutions spécifiques, et de valeurs motrices de ces institutions. On peut ainsi établir une chaîne de coïncidences et de cohérences entre des institutions différentes mais dont le moteur symbolique est identique : la rationalité achevée de l'individu. Il en est ainsi de l'autonomisation avec l'individualisme dans le calcul économique ou du libéralisme avec la démocratie.

la capacité à instrumentaliser surtout la morale sociale semble être d'une signification décisive dans le caractère moderne ou non d'une organisation sociale. Transposer l'entreprise, résumé principiel de cette culture de maîtrise et de transformation de la nature qui se nourrit de principes idéologiques et de valeurs sociales organisés dans un lien organique, dans des contextes pour lesquels elle n'a pas été prioritairement forgée peut s'avérer problématique. D'autant qu'en dépit des nombreuses mises en garde méthodologiques de l'auteur, de nombreux auteurs en sont venus, *nolens volens*, à considérer les modalités d'épanouissement du capitalisme en Occident en modèle apodictique, transhistorique et asocial[65].

I-3.2. L'ENTREPRENEUR AGENT DE LA TRANSFORMATION SOCIALE

De nombreux sociologues de la modernisation (anglo-saxons pour la plupart) ont abondé dans le sens de M. Weber en abordant la dynamique sociale à travers la focale de l'activité entrepreneuriale ou à caractère entrepreneurial. L'approche commune qui sous-tend les travaux consiste alors à considérer que l'entrepreneur objective une rationalité instrumentale caractéristique du mouvement et du changement dans la société et qu'à ce titre, l'activité entrepreneuriale revêt un caractère fonctionnel.

LA DYNAMIQUE SOCIALE DES SOCIETES INDUSTRIELLES

Abandonnant le postulat d'une évolution homothétique de la société qui est celle de M. Weber, ils inclinent d'abord à considérer que les systèmes sociaux modernes procèdent d'impulsions fournies par ces contingences historiques ou par l'aggravation de déséquilibres qui se produisent en leur sein. Tout organisme social évolue en équilibre relatif et engendre des situations d'inégalité. De la sorte, lorsque les statuts, les rôles et les normes ne sont plus en correspondance des attentes des individus et des groupes, lorsque l'évolution des moyens matériels ou leur répartition ne permet plus la réalisation des intérêts des individus ou des groupes, ceux-ci développent une propension à renverser cet ordre, plus généralement à

---

[65] M. Weber inscrit, dès les premiers pages de son ouvrage, "*l'affinité élective*" entre le contexte historique des transformations économiques et les modifications de comportements, l'adoption à toutes les échelles de la vie d'une "*rationalité instrumentale*" influencée par les progrès scientifiques et techniques dans l'ordre de la contingence historique. L'éthique protestante a été "*une condition nécessaire mais pas suffisante*" de l'émergence de l'esprit capitaliste. Celui-ci s'avère comme un "*sous-produit non voulu*", un effet de composition où s'illustrent des effets inconscients et non-intentionnels. Cette remarque est motivée par la tendance dans les études portant sur l'entreprise de se parer de la thèse wébérienne pour accréditer un principe d'organisation de validité transculturelle.

bousculer les institutions, les manières de penser, de faire, de croire, etc.[66]dans l'optique de rétablir les positions antérieures ou d'en conquérir de nouvelles.

Dans ce mouvement, c'est l'entrepreneur qui, étant donné le sens du risque qui l'anime[67], est particulièrement désigné pour jouer un rôle central. En effet, pour les besoins de son activité, il est amené à sortir du cadre parfois restreint de l'appartenance pour acquérir des compétences techniques, des capacités sociales de toutes sortes. "*Il doit se mettre au fait de questions plus vastes de technologie, d'économie et de politique. La tournure d'esprit qui se dégage de cet effort fait éclater les limites de la famille et de la tradition, et met donc l'individu en contact avec des formes de consciences modernes* [...][68]". Bouleverser des hiérarchies suppose des capacités de persuasion, un charisme, de moyens de rendre sa décision opératoire. Le chemin de l'entrepreneur est parsemé d'obstacles représentant les intérêts des individus, de groupes plus ou moins réfractaires au changement amorcé. Disant cela, nous pouvons passer de l'entrepreneur catégorie d'économie généralisée à celle de catégorie naturalisée de la sociologie. A partir d'une recomposition permanente des éléments forgés par l'éducation combinés aux exigences de son activité, il contribue à la mise en place de nouvelles institutions susceptibles d'assurer la médiation entre eux et les grandes structures de la société et à leur transformation au fur et à mesure de l'évolution de leurs aspirations. Par des modes d'interaction et de participation aux institutions préexistantes, les intelligibilités découlant de son activité sont stabilisées, régularisées, puis vulgarisées dans un second temps. Elles s'incorporent dans les habitudes et finissent par constituer "*une seconde nature*". Par conséquent, en s'improvisant entrepreneurs de la sorte, les agents sociaux contribuent significativement à la production culturelle tout en objectivant leur subjectivation. C'est en retenant ce caractère propice à la recomposition des formes du lien social que s'éclaire la proposition de Ph. de Woot[69] selon laquelle, "*entreprendre, c'est changer un ordre existant*".

A l'endroit de cette posture théorique, l'on peut considérer que les travaux de J. A. Schumpeter, en rappelant les résonances sociales et imaginaires de l'entreprise sur le corps

---

[66] Le ressac de ce mouvement est plus ou moins étendu selon la taille des groupes incriminés.

[67] Evidemment, il ne faut pas restreindre le sens du risque au seul risque économique. Le risque peut être aussi social et politique. C'est en cette raison du reste, que le vocable "entrepreneur" se trouve élargi aux figures politiques, religieuses.

[68] Cf. B. Berger, 1993, p.36.

[69] Cf. Ph. de Woot, 1962.

social, en montrant le double mouvement d'*enchâssement* de l'entreprise dans les institutions du corps social où elle apparaît et l'influence qu'elle exerce en retour sur les genres de vie et les modes des représentation, s'intègrent parfaitement dans le corpus des théories du changement social[70]. La notion de "*destruction-créatrice*" qu'il développe rend parfaitement compte de l'affinité structurale des ressorts de la civilisation du capitalisme qu'il dresse avec les propositions des sociologues du changement[71] qui expliquent que finalement, la tradition qui se fonde dans les sociétés industrielles est une tradition de changement[72] et d'innovation. Elle emporte quelques similitudes avec la notion d'*habitus* développée par P. Bourdieu[73] et qui rend compte du rôle de l'entrepreneur en tant que démiurge culturel. L'*habitus* est "*un produit des conditionnements qui tend à reproduire la logique objective des conditionnements mais en lui faisant subir une transformation ; c'est une espèce de machine transformatrice qui fait que nous reproduisons les conditions sociales de notre propre production, mais d'une façon relativement imprévisible, d'une façon telle qu'on ne peut pas passer simplement et mécaniquement de la connaissance des conditions de production à la connaissance des produits*". A parler simplement, l'*habitus* est la reconnaissance d'un degré de liberté, d'autonomie à l'acteur, qui fait que les conduites individuelles ne sont pas identiques tout en s'inscrivant dans un ordre social qui leur confère de la signification. Il nous permet de risquer la définition fonctionnelle suivante : l'entrepreneur est un trait d'union entre des univers de représentations, d'intérêts, de pratiques parfois éloignées, irréductibles qu'il concourt à unifier dans son activité.

---

[70] C'est pourquoi nous avons fait remarquer plus haut dans ce texte l'affinité structurale entre la vision schumpétérienne de la dynamique de la société capitaliste avec les théories du changement social et de la modernisation.

[71] Cf. à ce sujet G. Gosselin , ***Changer le progrès***, Seuil, 1979, Paris.

[72] C'est ce que Kahn et Wiener - *L'An 2000*, Paris, Laffont, 1968 -, ont d'une certaine manière formulé dans les termes suivants : "*la société industrielle de l'ouest est la première à avoir transformé en routine le développement technologique extrêmement rapide et créatif. Peut-être a-t-elle acquis de ce fait une capacité bien établie à s'adapter indéfiniment au progrès*". Seulement, et c'est le propre des sociétés modernes, ce changement ne se matérialise plus nécessairement sous la forme d'une explosion. Il emprunte plus régulièrement les chemins de la négociation ou de l'innovation. Nous en voulons pour illustration dans le domaine de l'entreprise la reconnaissance du fait syndical, les accords de firme à firme (sous forme de sous-traitance, de partage de marché, d'entente...). Cf. L. A. Coser (1983).

[73] Le corpus d'A. de Tocqueville livre de nombreux points de rupture entre les situations française et américaine. Et l'on peut considérer qu'en dépit de l'atténuation d'une telle base morale et politique, la réputation de "*société ouverte*" d'un corps social comme celui existant en France est loin d'être aussi méritocratique que ne le consacrent les lois républicaines. P. Bourdieu (1984) a par exemple démontré la part déterminante que continuent de jouer les statuts initiaux, des statuts exprimés en termes de capital social, de capital symbolique ou de capital économique dans la reproduction de la société française).

L'APPROCHE FONCTIONNELLE DE L'ENTREPRISE

Le second point d'inflexion des théories du changement social réside dans l'évocation du rôle fonctionnel de l'entrepreneuriat. Outre l'intérêt qu'elles lui accordent du point de vue de la croissance économique, elles mettent en évidence qu'une catégorie d'entrepreneurs peut puissamment contribuer à la formation d'institutions sociales profitables au développement économique et qui soient politiquement viables. Cette vision pragmatique de l'entreprise et des notions enchâssées a déjà été évoquée dans l'introduction de ce chapitre où nous faisions valoir le sens commun qui favorise le retour au premier plan de la problématique entrepreneuriale. Nous faisions notamment remarquer que, dans un contexte de civilisation comme celui des Etats-Unis, elle ressort largement comme une instance d'objectivation de l'idéal commun essentiel de la société américaine. Dans le contexte européen, une telle fonctionnalité ne se retrouve pas immédiatement, les systèmes moraux et politiques ayant longtemps été basés sur l'inégalité des statuts[74]. Cette *doxa* a pour l'essentiel été nourrie par de nombreux travaux empiriques parmi lesquels figurent en bonne place ceux menés par E. E. Hagen et qui ont porté sur le contexte colombien[75].

Pour expliquer les mécanismes d'apparition de dynamismes économiques régionaux, l'auteur s'appuyant sur la théorie de la frustration collective, souligne que le recrutement des entrepreneurs s'effectue surtout chez les individus et les groupes situés à la périphérie d'une société donnée. Dans le cas colombien en particulier, il s'avère que les catégories de population autrefois stigmatisées ont trouvé à travers l'activité entrepreneuriale, le moyen de prendre leur revanche sur l'histoire. La région montagneuse d'Antigúa a toujours été en marge du développement colombien amorcé depuis le XIXème siècle, isolée et ignorée des grands flux commerciaux du pays. Or, en l'espace d'un demi siècle, c'est toute la configuration économique et sociale régionale qui est métamorphosée. On a observé le développement d'un véritable milieu entrepreneurial composé essentiellement d'Antiqueños, ainsi que l'essor d'une véritable économie, avec la ville de Medellín comme épicentre.

---

[74] Les époux Pinçon-Charlot dans un travail sur les catégories de population concentrées dans le périmetre de Neuilly - Auteuil - Passy, démontrent en arrière-plan, de quelles manières les luttes de prestige que se livrent ces acteurs s'inscrivent dans des logiques stratégiques de recherche, de maintien ou d'élévation de standing. Ils illustrent aussi les formes diverses de sélection qui se mettent simultanément en place. Ils actualisent la thèse de P. Bourdieu.

[75] Les sociétés sous-développées sont en effet systématiquement oubliés, abandonnées aux seuls éclairages de l'anthropologie.

Pour construire son cadre d'explication, l'auteur propose de partir d'une donnée de l'histoire sociale de cette catégorie : sa marginalisation antérieure qui, en engendrant un sentiment de frustration collective a de fait renforcé sa base de cohésion. L'hypothèse soutenue par E. E. Hagen consiste à dire que cette transformation économique de la région d'Antigúa s'interprète comme le résultat de la mobilisation de la conscience collective d'une catégorie de population autrefois marginalisée qui a trouvé, par le biais de l'activité économique, un moyen de conversion relative de ses handicaps initiaux qui la confinaient à la marge de la société globale. Ce n'est pas donc la simple juxtaposition de stratégies individuelles qui fait office de *primum mobile*, mais plus vraisemblablement cette situation historique. Le ressentiment provoqué par la marginalisation passée des *Antiqueños* a procuré le ferment de leur mobilisation communautaire, ceci dans des objectifs d'autonomisation, mais aussi de recouvrement d'un statut social adéquat, conforme à leur attente collective. Dans ce contexte de forte cohésion identitaire, le processus de transformation sociale s'est nourri des initiatives d'individus qui, du fait de leur fort sentiment d'appartenance, concourent à la réalisation des objectifs de leur groupe médiatement à leurs intérêts individuels.

Se situant au niveau des résultats de l'activité entrepreneuriale pour sa part, N. Smelser[76], identifie la croissance économique comme étant au centre des "*mécanismes du changement et à l'ajustement au changement*". Celle-ci ébranle les structures sociales et fournit les prémices d'une modernisation. Elle inaugure un procès de différentiation dans la sphère de la famille, de l'économie, de la société globale; elle est à l'origine d'une modification du caractère intégré de la société en contribuant à la production de nouvelles formes de rapports sociaux qui rendent certaines formes antérieures obsolètes justement du fait du procès de différenciation. Elle occasionne enfin des phénomènes de désordre social - flambée de violence, hystérie collective, prolifération de mouvements politiques et religieux -.

Cette vision de l'innovation et du progrès économiques comme adjuvants à la dynamique des organisations sociales, à leur modernisation, est récurrente dans la littérature consacrée à l'entrepreneur. J. A. Schumpeter faisait déjà valoir que les répercussions de la pratique de l'innovation ne se circonscrivent pas à la seule sphère économique. Elle comporte des

[76] Cf. N. Smelser in T. Burns, 1962.

répercussions jusque dans les habitudes sociales, les mentalités. Selon lui, "*les situations qui en résultent contraignent les individus et les groupes à adopter, bon gré mal gré, tel ou tel comportement spécifique : non pas parce que ces situations annihilent leur liberté de choix, mais en raison du fait qu'elles modèlent leurs préférences et réduisent le nombre de possibilités choix*"[77].

A travers toutes ces propriétés, l'entrepreneur est finalement retenu comme un adjuvant marquant dans l'élargissement du tissu social qu'il lui arrive de repriser à certaine endroits. L'apport le plus visible de la pensée libérale des années 1980-1990 réside dans l'actualisation de son rôle générique. On attend de sa tournure d'esprit et de la coïncidence de ses principes d'action avec les mécanismes du marché, que son action brise l'emprise étouffante de la routine bureaucratique; élément dynamisant, esprit sceptique, moteur d'innovations productrices et du développement de nouveaux services, il constitue un élément vital du rempart contre le chômage par sa faculté d'anticipation ou d'adaptation. Pour cela, historiens et économistes ne manquent jamais de rappeler que la rareté de véritables entrepreneurs dans une économie avancée est perçue comme un véritable risque de stagnation voire de déclin. Par exemple, le déclin relatif du monde industriel britannique à la fin du XIXéme et au début du XXéme siècles[78] est expliqué chez les historiens par l'incapacité de ce pays à susciter de véritables entrepreneurs et ainsi à renouveler le circuit économique ; alors que, ajoutent-ils, la Grande-Bretagne a été l'initiatrice de l'industrialisation et de sa vulgarisation dans les mondes européen et américain[79].

Un dernier point d'inflexion de l'analyse de l'activité entrepreneuriale que nous mentionnons se rapporte à la problématique culturelle[80]. Le cheminement historique de certaines sociétés situées dans des contextes non-occidentaux est en effet très édifiant sur le rôle prêté à

---

[77] Cf. J. A. Schumpeter, 1969, p.183.

[78] Cf. J. P. Debourse, 1970.

[79] Cf. P. Sweeney (1987), ne dit grand chose de bien différent lorsqu'il fait remarquer que les pays qui ont connu une expansion au lendemain du second conflit mondial ont été ceux, en particulier, qui ont pu disposer d'un tissu densifié de petites unités pouvant entretenir une solidarité organique avec le complexe industriel. Cela a été le cas en Allemagne, en Italie ou au Japon. Du reste, seul ce dernier avait jusqu'à une période pas si lointaine su préserver ce corps organique, d'où ses performances au moment où l'économie de ses partenaires s'essoufflait...

[80] L'activité entrepreneuriale est fondamentalement modelée par la culture qui recèle les significations qui rendent intelligibles l'action sociale. Elle concourt à produire les ressources permettant de l'interpréter et de l'influencer dans un second temps. Cf. la définition de l'action sociale donnée par M. Weber dans ***Economie et société***, tome 1, Plon, Paris, 1971.

l'activité entrepreneuriale (prise au sens social et historique). Mais cette contribution n'est pas sans posé un redoutable défi théorique.

ENTRE LE MODELE ORIGINEL DE LA MODERNITE OCCIDENTALE ET LA PLURALITE DE MODELES HETERODOXES

Manifestement, tant qu'il s'est agi d'élargir la compréhension aux ressorts de la culture des sociétés occidentales, tant qu'on a réussi à identifier des formes satisfaisantes de transfert du concept d'entreprise, les choses étaient limpides. Mais à partir du moment où l'analyse s'élargit à d'autres constellations sociales et culturelles, la culture s'est vite transformée en obstacle épistémologique majeur, en raison de la prégnance revendiquée ou non d'un modèle précis (le modèle occidental de l'entreprise). C'est pourquoi lorsque l'on s'est aperçu que les présupposés des théories de la modernisation calquées sur des raisonnements du type du déterminisme économique[81] n'étaient pas partout opératoires, qu'ils donnaient lieu à une série de contradictions, de résistances et de dysfonctionnements, l'on a commencé à s'interroger d'abord sur la disponibilité dans les cultures non-occidentales, d'un terreau social, idéologique favorable à l'éclosion de la cellule capitaliste, à la valorisation de l'esprit d'entreprise ? L'on a cherché à identifier les facteurs qui y fonctionnent comme entraves et des modalités pour les réduire. Ensuite, à la faveur de la redécouverte de certains développements wébériens sur la contingence historique, l'on s'est mis à interroger le caractère unique de l'expérience des sociétés occidentales aux débuts du capitalisme moderne et de la gageure à ériger le modèle consécutif en modèle transhistorique et transculturel. Cela à conduit à envisager la possibilité d'autres cheminements singuliers[82].

Dans ce cadre général de débat, les cultures asiatiques ont exercé une véritable fascination grâce à l'inscription d'un système économique d'essence capitaliste et efficient dans un contexte culturel différent. Un système économique servi par un modèle de société qui s'écartent à bien des égards de leurs équivalents occidentaux (les rapports de pouvoir et d'autorité dans l'entreprise sont d'une autre nature que légale-rationnelle, les rapports de

[81] Il s'agit de l'affinité structurale entre le structuro-fonctionnalisme et les doctrines libérales dont on a déjà parlée et qui revient à considérer que le développement des forces économiques entraînera *ipso facto* les transformations sociales.

[82] Ce questionnement dans sa dimension philosophique intègre l'interrogation : de quelle manière le lien intrinsèque entre la modernité, l'individualisme, le libéralisme se transpose-t-il dans des contextes éloignés de ceux des sociétés européennes ?

l'entreprise avec les pouvoirs publics se structurent et s'entretiennent de manière singulière) en conservant l'intégrité de leur base sociale et culturelle. L'expérience de la modernisation du Japon est à ce titre citée comme un cas d'école. Dans un ouvrage qui fait désormais autorité auprès de tous les férus du relativisme culturel, M. Morishima[83] a tenté d'en reconstituer la trame. Selon lui, la modernisation somme toute inattendue de cette société doit d'abord et avant tout à la sagesse et la clairvoyance du pouvoir impérial, qui au moment où l'acculturation devenait inéluctable[84] a trouvé les ressources adéquates ayant permis la sauvegarde des valeurs essentielles de la société tout en trouvant les destinations appropriées aux modèles culturels imposés par l'histoire. Contrairement à la stratégie d'isolation qui a caractérisé la maison Tokugawa, le gouvernement de Mutsi Hito engage par anticipation un train de réformes dans le sens d'une plus grande ouverture du pays et dans le sens de sa modernisation "*par le haut*". La stratégie de Mutsi Hito a été tout d'abord de rompre avec l'organisation politique de type féodal en vigueur sous le *shogunat* et d'établir l'unité politique. Cette unification politique s'est effectuée tout d'abord par la restauration du shintoïsme comme religion officielle et par une réorganisation administrative qui voit la classe des *Samouraï* perdre progressivement son autorité. Elle s'est appuyée sur un fort sentiment national réveillé par le risque de disparition totale que les menaces extérieures faisaient planer sur le pays.

Dans un second temps, l'effort est porté sur l'acquisition de technologies, de compétences modernes par un système d'envoi d'étudiants en formation dans les universités occidentales, par le développement de l'enseignement au niveau local et enfin, par le recours à une expertise étrangère[85]. De cette manière, le gouvernement du Meïji a satisfait à certaines exigences des puissances occidentales, les a parfois dépassées par anticipation. L'Empereur s'est comporté exactement en entrepreneur (vigilance, sagesse, anticipation, prise de risque).

Des auteurs s'accordent pour reconnaître que l'amorce d'un tel processus[86] est en réalité indissociable des stratégies de conservation du pouvoir impérial dans un contexte social où les

---

[83] Cf. M. Morishima, 1986.

[84] Un protectorat (passé à la postérité sous l'appelation "*traité inégal*") a déjà été signé avec les Etats-Unis en 1854.

[85] J. Hirschmeier renvoie à la Charte d'Oath, où il est écrit "*knowledge shall be sought throughout the world so as to strenghten the fundations of imperial rules.*"

[86] On considère que les débuts du Japon moderne remontent à la fin de l'ère Tokugawa et par l'avènement du gouvernent de Meïji en 1868.

différents corps intermédiaires sur lesquels il s'est toujours appuyé montraient des signes manifestes d'inadaptation aux évolutions historiques. Ils s'accordent aussi pour dire que c'est ce processus qui a favorisé le modèle entrepreneurial japonais, ou "*nationalisme managérial*". Cela dans deux sens précis : tout d'abord pour ce qui concerne le recrutement social des premières générations d'industriels, puis pour l'idéologie entrepreneuriale dominante.

Selon J. Hirschmeier[87], l'industrialisation (on peut entendre la modernisation économique) du Japon, a été initialement impulsée par le dynamisme d'une petite noblesse des *Samouraï* soutenue par une volonté gouvernementale. Acteurs de la Restauration, leur influence politique est battue en brèche dans le contexte historique particulier de la fin du XIXème siècle. Participer au développement industriel constitue une forme de témoignage de leur loyauté à la révolution. En outre, l'entreprise représente le *modus operandis* de reclassement en tant que classe jouant un rôle dans le destin national. L'industrie présente cet avantage de constituer un domaine nouveau qui permet l'élaboration d'une idéologie élitiste qui se veut en contradiction avec la classe des Marchands. Cette distinction s'effectue par l'insistance sur l'importance stratégique de l'éducation moderne et par l'adaptation du code des *Samouraï* (honnêteté, sens de l'intérêt collectif, loyauté vis-à-vis du gouvernement, coopération) aux besoins de la nouvelle activité. Le modèle du "*nationalisme managérial*" représente la transcription au niveau économique de l'idéologie du *ie* (la famille). Il est un appendice du shintoïsme[88] qui démontre là la propension de sa doctrine à l'utilitarisme.

Plus récemment et pour ce qui concerne les autres sociétés asiatiques, l'accord est réalisé sur le fait qu'elles disposent elles aussi - ou tout au moins, elles ont su trouver - un terreau propice à l'éclosion d'un ethos de l'entreprise à la fois original et efficient. Le rôle des ressources procurées par les cultures dans le développement de l'entreprise et par voie de conséquence dans leur décollage économique[89] est maintenant unanimement reconnu et crée un véritable

---

[87] Cf. J. Hirschmeier in K. Nakagawa, 1977.

[88] Selon H. Hazama (in K. Nakagawa, 1977) un des principes axiologiques fondamentaux et garants de l'ordre social est la piété familiale. L'individu doit vivre et oeuvrer pour le *ie* (la famille). Il est dépositaire en effet d'une part de responsabilité dans la reproduction du groupe et dans la transmission de l'héritage collectif. Il ne doit épargner aucun effort "pour élever son nom". C'est directement devant les ancêtres qu'il répond de cette responsabilité. De cette manière, le *shintoïsme* a forgé les armes d'une éthique séculière matérialiste, mais aussi favorisé le développement d'un pouvoir de type constitutionnel et bureaucratique appuyé sur un vigoureux nationalisme. Le parallélisme qui est fait avec le processus de "*désenchantement du monde*" évoqué par M. Weber est incontestable.

[89] Cf. G. Wong (1985), cf. G. Redding (1990 ; 1993).

objet de fascination. En effet, dans une partie du sous-continent asiatique, il est effectivement donné à observer un dynamisme économique indéniable matérialisé par de spectaculaires taux de croissance. La communauté des Chinois d'Outre-mer[90], mais aussi les diasporas vietnamienne et laotienne fournissent d'innombrables illustrations d'une accommodation efficiente d'un confucianisme sécularisé soutenu par une éthique familiale et communautaire. S.G. Redding rapporte que dans le contexte culturel spécifique de l'émigration des Chinois, "*nous avons affaire à un environnement qui soutient et valorise le rôle de l'entrepreneur. Le système fonctionne pour autant qu'un grand nombre d'individus clés gardent le pouvoir dans leurs unités économiques, car ils servent de modèles à ceux qui aspirent à leur tour à maîtriser un domaine donné d'activité. Au fur et à mesure que se tissent des réseaux et que s'établissent des liens d'obligation réciproque, l'entrepreneur débutant reçoit l'aide et l'encouragement de ceux qui ont déjà pignon sur rue*[91]". Ce faisant, ces organisations économiques et sociales, tout en légitimant le principe explicatif du paradigme wébérien, apportent un cinglant démenti à la proposition wébérienne[92] selon laquelle le confucianisme serait misonéiste.

Dans les contextes arabo-musulmans, la dynamique entrepreneuriale s'appuie au même titre sur l'organisation sociale et culturelle. Selon des auteurs comme P.-N. Denieuil[93], on assisterait même à une industrialisation diffuse qui s'opère essentiellement par la prolifération des initiatives spontanées dans lesquelles se combinent l'actualisation de savoirs et de collectifs de travail traditionnels et l'application d'une vision évolutive dans l'activité. Même si on ne peut manquer d'observer que les dynamismes s'enregistrent dans les contextes plus ou moins sécularisés (comme en Tunisie ou au Maroc) ou carrément occidentaux (les communautés arabes émigrées dans les pays européens[94]), ces processus accréditent aussi l'existence d'une morale des affaires où la doctrine musulmane est supposée fournir la base de structuration de valeurs et de conduites propices à l'investissement entrepreneurial. Il s'avère

---

[90] Cf. les travaux de G. Wong (1985) sur le rôle économique de la famille chinoise à Hongkong et à ses principes fondateurs : piété filiale, mais aussi son implication décisive dans le lancement des affaires de ses membres. Dans certaines autres parties du continent, cette organisation leur vaut d'importants succès économiques qui sont à l'origine de nombreuses mesures discriminatoires (accès restreint à certains marchés, numerus clausus dans certaines branches d'activités), d'attaques ouvertes dans des pays comme la Malaisie, l'Indonésie.

[91] Cf. S. G. Redding in B. Berger, 1993.

[92] M. Weber a soutenu que le facteur religieux et "*les entraves claniques à l'économie*" ont constitué les principales raisons du retard des sociétés asiatiques par rapport à celles d'Europe.

[93] Cf. P.-N. Denieuil, 1992. Cf. par ailleurs M. Bouchrara (1989) ou S. Tangeaoui (1993).

[94] Cf. G. Tribou, 1995.

que l'Islam, religion pourtant considérée comme misonéiste, réfractaire au progrès, peut se présenter sous le visage d'une doctrine utilitariste concourant à l'édification d'institutions favorisant l'activité économique[95], au même titre que le protestantisme ou le confucianisme.

Si nous avions voulu être exhaustif, nous aurions multiplié les exemples, en insistant sur les démarches d'entrepreneurs qui ont été à l'origine de l'édification d'appareils de production plus ou moins modernes dans des pays comme le Chili[96], le Brésil[97], l'Inde[98] ou le Mexique[99] et qui ont permis leur insertion significative dans l'économie monde. Mais en considérant les seules expériences asiatiques nous disposons de tous les types d'arguments qui corroborent l'existence de modèles divergents par rapport à celui du monde occidental.

Démontrant un niveau d'efficacité comparable à la cellule occidentale, ces manifestations singulières contribuent à mettre à mal le réductionnisme qui consiste à voir dans l'entreprise occidentale la mesure de toute entreprise[100]. Elles ébranlent singulièrement le préjugé tenace qui fonde le comportement entrepreneurial essentiellement sur des présupposés idéologiques et symboliques irréductibles, bref sur l'individualisme institutionnel. Ce même préjugé qui consiste à peu de choses, à ne concevoir de sens de l'entreprise qu'en termes d'efficacité économique. Ensuite, même s'il s'avère que l'entreprise s'intègre toujours à la batterie des institutions sociales qui entretiennent une solidarité fonctionnelle entre elles et qui assument un rôle organique dans les sociétés occidentales, ces cheminements s'inscrivent en porte-à-faux avec les théories de la modernisation qui bâtissent un lien intrinsèque entre modernité et individualisme. Ils amènent à réfuter l'interprétation selon laquelle la culture traditionnelle, clanique, l'intrusion des dimensions sociales et culturelle dans le processus économique agissent comme forces d'inertie et tendent ainsi à accréditer d'autres modèles symboliques servant à l'encadrer et ne grevant en rien son efficience.

Enfin, ces expériences illustrent à leur niveau que, non contente d'apparaître sous des enveloppes disparates, l'entreprise peut fonctionner en s'alimentant de discours et de

[95] On peut citer l'ouvrage de M. Robinson de 1966.
[96] Cf. C. Montero-Carassus, 1997.
[97] Cf. F. H. Cardoso, 1963.
[98] Cf. A. Gupta, 1993
[99] Cf. F. De Rossi, 1971 ; cf. O. Castel, 1994
[100] Sans que ne disparaisse le concept fondamental d'un opérateur combinant des facteurs de production et assumant directement les risques de ses choix et le sort de ses activités.

pratiques forgées dans des institutions sociales, culturelles et axiologiques éloignées par rapport à celles en vigueur dans les sociétés occidentales. Ces formations sociales ont, pour reprendre l'image de G. Redding[101], réussi à atteindre le même but mais avec un véhicule différent. En tant qu'exemples divergents, elles rendent compte de l'invention d'une manière supplémentaire d'atteindre une destination au moyen d'un véhicule (culturel) différent ; de telle sorte qu'on peut risquer la proposition suivante : "*l'affinité élective*" entre les deux notions individualisme rationnel et esprit du capitalisme résulte de contingences historiques et non la marque d'une tare congénitale[102].

A l'opposé de ce mouvement global d'expansion de cultures entrepreneuriales localement enracinées qui ont permis dans le même temps la réalisation d'objectifs économiques de croissance, les pays africains semblent, c'est le moins qu'on puisse dire, très en retrait. Alors que les économies du continent qui tombent en déliquescence sont confinées aux marges du commerce international, alors que les sociétés sont engluées dans un profond marasme, on attend avec beaucoup d'espérance l'édification d'un modèle entrepreneurial aux mêmes capacités de production économique (pour renouer avec la croissance, pour dynamiser leur circuit économique, pour pouvoir prétendre s'insérer dans le jeu du commercial international, pour enclencher leur cycle de développement, pour résister aux aléas du commerce international), mais aussi sociale. Le consensus actuel qui émerge en la matière présente l'entrepreneur comme le nouveau *deus ex machina* : c'est lui qui détient la clé du développement accéléré ; aucune autre institution, qu'elle soit de type étatique, social ou culturel, ne doit se substituer à elle, ni entraver son déploiement[103]. Quelles sont les répercussions d'un tel revirement sur le mode d'abord de l'entreprise africaine ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes situés dans une perspective où se télescopent sociologie et anthropologie[104]. Les travaux africanistes[105] auxquels nous faisons appel sont

[101] Cf. G. Redding in B. Berger et alii, 1993, p.112.

[102] Un argument dont se saisissent régulièrement les tenants du néo-évolutionnisme, tératologues s'ignorant, pour justifier la nouvelle hiérarchisation des continents et de leurs populations adéquate à la sélection des marchés porteurs.

[103] C'est en résumé ce qui ressort du ***Rapport sur le développement dans le monde 1991***, Banque Mondiale, 1991, Washington.

[104] Sociologie et anthropologie (sociale) sont synonymes dans notre intention. La situation de recherche rend inopérantes les frontières entre les deux disciplines déjà ténues, en brouillant la vision nette de la nature du statut et des outils du chercheur. Nous basculons entre une approche anthropologique (un terrain non - occidental) et une approche sociologique. Il n'y a pas lieu de trancher.

[105] Nous avons désigné ainsi les travaux menés dans le cadre de l'Orstom à partir de la fin des années 1970, sous la houlette de J.-L. Amselle. Cf J.-L. Amselle, 1977.

tous de caractère anthropologique, étant donné que les différentes spécialités de la sociologie qui ont pour objet l'entreprise se distinguent, lorsqu'il s'agit d'aborder les réalités du monde de la production en Afrique (ainsi que la mondialisation les amène parfois à le faire), par de sibyllines propositions lorsque ce n'est un oubli systématique.

II - ENTREPRISES ET ENTREPRENEURS EN AFRIQUE : UN TRAITEMENT AUSSI PROBLEMATIQUE QUE CHAOTIQUE

Entreprises et entrepreneurs représentent à bien des égards des proies aussi insaisissables au niveau analytique qu'ils ne semblent avoir présenté d'intérêt sur le plan de leurs performances économiques et techniques. En conséquence, lorsqu'ils n'ont pas été relégué aux limbes de l'analyse, leur étude a souffert et continue encore à souffrir, malgré l'emprise idéologique qui s'exerce la pensée libérale sur le continent depuis le début des années 1980, d'incomplétudes théoriques et méthodologiques. En quoi ressemble ce qu'on peut tenir lieu de paradigme explicatif de l'entreprendre[106] en Afrique ? Quels éclairages les sociétés africaines proposent-elles quant à la syntaxe de l'entreprise ? A quels types de constructions sociales et culturelles renvoie la cellule économique de base ?

Avant d'aborder l'important corpus qui existe en la matière il nous semble important de signaler une de ses particularités. Lorsque l'analyse de l'entrepreneur a abordé le phénomène sur le continent par le truchement de l'économie du développement, elle a exacerbé de manière remarquable et particulièrement néfaste la dimension conflictuelle de la culture. Se partageant entre un évolutionnisme catégorique et un dogmatisme ethnocentrique (plus qu'elle ne se situe dans une perspective herméneutique ou anthropologique quelconque), elle a évolué vers un normativisme pur et simple. Alors que des expériences rapportées font valoir la faiblesse d'une position bâtie sur la référence au modèle occidental comme *one best* way, comme modèle transhistorique, on s'intéresse peu aux intelligibilités spécifiques qu'ils dégagent. Tandis que l'on reconnaît la possibilité de son enracinement dans d'autres contextes culturels à tout le moins aussi éloignés que les sociétés africaines des sociétés occidentales, les analyses dominantes tendent à établir son inadaptation irréductible sur le continent. Ainsi

[106] Nous utiliserons ce vocable, celui d'entreprise évoquant trop souvent le lieu physique où se déroule le procès de transformation plutôt que l'étymologie originelle: acte d'entreprendre, de mener un projet économique.

que le remarquent justement R. Cabanes et B. Lautier[107], on insiste plutôt sur ce qu'elles manquent (des capitaux, des compétences, des instruments de production) ou ce qu'elles ont en trop (des relations sociales). Il y a fort à parier que ce traitement différencié repose sur le mode de structuration particulier du champ des recherches en développement où le réductionnisme dominant consiste à reconstruire et à légitimer sur la base du paradigme culturel la nouvelle hiérarchie des sociétés. Et dans cette mesure, les processus des "*damnés de la terre*" ne font l'objet que d'un maigre intérêt. Les développements qui vont suivre n'auront pas ce caractère polémique. Seulement, après avoir rappelé les conditions du retour de projecteur sur l'activité entrepreneuriale, nous chercherons à établir les limites théoriques et méthodologiques des courants qui se partagent le champ analytique[108] ainsi que leur enchaînement dans le temps.

II-1. LES ENTREPRENEURS DANS LES CONTEXTES AFRICAINS : LES DONNEES DU PROBLEME

L'expression africaine de l'entreprise est restée, du moins dans un premier temps, en marge de l'analyse des processus des sociétés dominées. Jusque dans un passé assez récent, son étude n'a suscité qu'un intérêt, somme toute, relatif dans les courant des études africanistes. Ce n'est que fort récemment qu'elle apparaît au premier plan des préoccupations de recherche, à la faveur de la demande stratégique d'entrepreneurs accompagnant la généralisation des politiques de restructuration économique des pays au sud du Sahara. Et à partir de ce moment, plus que de simplement mobiliser, elle oblige par delà les frontières disciplinaires et idéologiques. L'analyse de l'activité entrepreneuriale s'est imposée comme thématique transversale à plusieurs disciplines des sciences sociales (l'économie, les sciences politiques, l'histoire, la socio-anthropologie et tout dernièrement les sciences de gestion et du management). L'existence de la firme, son mode de fonctionnement, ses performances, la personnalité de ses animateurs, le complexe des rapports sociaux de travail, des rapports sociaux de parenté, des rapports à l'autorité, aux diffractions diverses intervenant au cours de

---

[107] Cf. R. Cabanes et B. Lautier, 1996.

[108] Dans cette idée il ne faut pas s'attendre à reconnaître des spécificités disciplinaires. Etant donné l'indistinction des frontières épistémologiques qui spécifient les analyses du développement, les idées avancent souvent grâce à la collusion entre chercheurs de spécialités différentes. La conséquence étant que lorsqu'un courant arrive à imposer sa voix, ses problématiques exercent une véritable dictature, ses propositions deviennent rapidement des "*tartes à la crème*". On a vu ce processus à l'oeuvre à propos de l'informel, la thématique entrepreneuriale ne saurait faire exception.

son évolution (qu'il s'agisse d'éléments d'ordre religieux, culturel, politique ou technique), constituent désormais le cadre d'analyse dans lequel toutes les problématiques antérieures de la modernisation et du développement viennent s'accuser, recouvrir un second souffle lorsqu'elles ont su subsité dans un marché très concurrentiel du développement.

De sorte qu'à l'heure actuelle, l'approche de l'entreprendre africain coïncide à une importante production bibliographique. Le corpus auquel il correspond et dont les origines remontent aux travaux africanistes des années 1950, s'est considérablement enrichi dans les années 1990, dopé par l'actualité de la crise socio-économique persistante qui sévit sur l'étendue du continent. En prêtant attention aux principales lignes d'analyse qu'il abrite, nous accédons à un champ où se confrontent deux types de production : d'une part des recherches à caractère académique qui prolongent la tradition africaniste, d'un autre côté des contributions au statut théorique assez flou, mais à vocation instrumentale, renfermées dans une foisonnante littérature grise ayant son origine dans les organes de recherche des différentes agences de développement (le Bureau International du Travail, la Banque Mondiale, l'O.C.D.E.) mais aussi de nombreuses O.N.G.

De cette inflation bibliométrique et du concert de voix discordantes, on peut difficilement distinguer les discours explicatifs clairs et rigoureux, par conséquent susceptibles de lever les stigmates portés au monde de l'entreprise africaine. Pour voir clair dans ce corpus très hétérogène où se multiplient les perspectives et échelles d'approche, où se confrontent des points de vue souvent tranchés, il semble utile d'établir une ligne de partage, de contextualiser les différents apports, de les rapporter à leur cadre d'énonciation. La restitution de la généalogie des discours, en s'appuyant sur les conditions de production des positions, aidera par la suite à décrypter et à établir les filiations théoriques des éclairages mais aussi, à rappeler l'origine des lieux communs et développements aporétiques actuellement disponibles sur la question. La ligne de partage que nous avons choisie consiste à distinguer entre la période avant la fin des années 1980 et la période qui s'étend au delà.

II-2. L'INFLUENCE DES THEORIES MARXISTES ET DEPENDANTISTES OU L'INTERET PORTE AUX "OBSTACLES DU CAPITALISME AFRICAIN"

L'histoire coloniale a permis la construction d'un capital spécifique de connaissances liées aux différents aspects de la vie sociale dans les contextes dominés. Un capital qui s'est d'ailleurs considérablement enrichi dans les années précédant le mouvement la décolonisation. Toutefois, l'accès au phénomène entrepreneurial par le truchement de cette bibliographie n'est pas immédiat. Le traitement de la structuration des milieux entrepreneuriaux, des conduites des promoteurs d'entreprises, des obstacles sur leur chemin, des réussites, tout en étant présent dans les travaux, n'y a pas souvent constitué un sujet d'étude autonome. Au contraire, l'entreprendre a été généralement dissous dans des problématiques plus globales. Comme le font remarquer S. Ellis et Y-A. Fauré[109], l'une des singularités de ces développements et de ceux qui les suivront, est que "*souvent les entrepreneurs ne sont appréhendés que partiellement et tangentiellement, saisis dans une problématique dont la focale est extérieure à l'entreprise conçue en elle-même et pour elle-même : les marchands s'effacent alors devant les réseaux commerciaux, les affaires économiques devant les questions religieuses, les importateurs - exportateurs devant la dynamique propre des échanges transfrontaliers, les hommes d'affaires devant le comportement social et les pratiques oblatives des nouveaux riches, etc... Il arrive même que les entrepreneurs en tant qu'acteurs soient purement et simplement oubliés en chemin dans les analyses relatives à des catégories dès lors aussi abstraites que le "capitalisme africain ou en Afrique", les "processus d'enrichissement ", la "nature des classes, des élites", etc..*" De sorte qu'on y accède au moyen d'entrées indirectes, diverses et variées, au prix d'un effort soutenu de *collationnement*[110]. Ce n'est qu'après ce travail de composition et de construction que l'objet apparaît enfin dans sa pleine dimension.

La connaissance des modalités d'apparition et d'évolution du couple entrepreneur-entreprise n'ayant pas été au centre des motivations des recherches dans lesquelles il a été évoqué et n'y occupant qu'une portion congrue, il n'a donc pu offrir qu'une perception tronquée des intelligibilités qui correspondent à cette réalité. L'explication de cette situation réside dans le préjugé qui consistait à ne reconnaître aucune signification à la cellule économique africaine

[109] Cf. S. Ellis et Y-A. Fauré (1995), p.11.
[110] Cf. J. Copans, 1995, 1996 ; cf. L. Bazin, 1997.

parce qu'elle ne recouvrait qu'une faible réalité physique et que, sa caractérisation sociale et économique ne renvoyait pas suffisamment de signes de sa place dans l'appareil institutionnel des organismes colonisés. Elle ne revêtait qu'un faible intérêt par rapport aux réalités dont les chercheurs ont voulu rendre compte. C'est à la suite de transformations survenant dans l'économie mondiale et dans les relations internationales que s'amorce un premier rapprochement avec l'ordre entrepreneurial.

II-2.1. L'ANALYSE DU FAIT ECONOMIQUE "INDIGENE" ET DE LA DEPENDANCE

Dans le contexte historique dominé par l'affrontement bipolaire, le redéploiement disciplinaire[111] dans les sciences sociales engendre une économie du développement[112] qui répercute ce clivage idéologique. Et dans ce nouvel exercice, ce sont les théories structuralo-radicalistes qui se sont particulièrement distinguées. Deux axes principaux constitutifs de cette école nous intéressent. Une première perspective consiste à poser qu'il existe une accumulation à l'échelle mondiale de manière qu'on puisse faire intervenir une relation inégalitaire entre le centre et sa périphérie. Un second axe consiste à décrire les formations économiques et sociales non-occidentales en termes de modes de production spécifiques[113].

C'est dans le cadre de la prédominance de ces théories dans la conjoncture historique qui est celle de la décolonisation et de l'immédiat après-indépendance, qu'apparaissent les premières évocations de l'entreprise. Ces analyses sont fondées sur la nature des liens que les organisations sociales et économiques indigènes pouvaient entretenir avec les entreprises impériales et leurs économies respectives. Elles se sont d'emblée inscrites dans une vision d'économie internationale, de sociologie politique, recherchant les freins endogènes ou exogènes à une accumulation locale. A ce titre, l'entreprise est l'objet d'un traitement métaphorique. Elle est considérée comme un instrument de l'exploitation des classes qui n'a d'existence qu'au sens colonial et est considérée exclusivement à travers le prisme des relations inégalitaires centre-périphérie, c'est-à-dire comme le vecteur de la domination du capitalisme global. C'est cette vision qui organise la définition d'un des traits caractéristiques

---

[111] Cf. P. Hugon "Les trois temps de la pensée francophone en économie du développement".

[112] Cf. à ce propos l'article fondateur de J. Berque : "les sciences sociales et la décolonisation", ***Revue Tiers-Monde***, t.III, n° 9-10, 1962.

[113] Ce centre d'intérêt est l'objet d'une approche anthropologique dans laquelle M. Godelier, C. Meillassoux , P. Bourdieu (cf. ces études sur l'Algérie) se sont particulièrement distingués

de l'entreprise africaine. Signalée par certains auteurs[114] dans les années 1970, elle a continué à dominer dans les discours, comme le laissent transparaître les contributions regroupées dans un des ouvrages majeurs sur la question[115]. Selon R. Galissot, la singularité de l'entreprise africaine réside "*dans le fait qu'elle n'est pas précisément une clef de la production, dans la mesure où il ne s'effectue sur place qu'une part première de conditionnement pour l'exportation, ou à l'importation, qu'un conditionnement final pour la distribution ; la production n'existe ainsi que par extraction ou au mieux aux deux bouts de la chaîne productive*".

Dans un second temps, l'analyse s'appesantissant sur un autre caractère dominant (c'est-à-dire celui de l'entreprise comme le cadre de l'exploitation des masses), les phénomènes qui emportent l'intérêt des chercheurs se rapportent aux processus dans lesquels sont engagées les masses laborieuses, le mode d'organisation de celles-ci en mouvements sociaux, les situations auxquelles conduisent l'accumulation sous dépendance technologique (les distorsions sectorielles favorables à certaines catégories d'activités[116], chômage urbain) et enfin, le cheminement des catégories sociales supérieures supposées constituer le relais de l'accumulation à l'échelle mondiale (le rôle des bourgeoisies nationales).

Ces optiques où l'ordre entrepreneurial est contesté dans son essence n'ont pas permis de parler d'entreprise, pas plus que du reste la hauteur de l'échelle d'observation et d'analyse retenue n'a permis une vision nette de la réalité. On peut soutenir que dans cette mesure, la matérialité de l'activité entrepreneuriale a été embrouillée par des visions macroscopiques faisant une économie des relations internationales et une sociologie des classes sociales. C'est seulement avec l'importation des perspectives de l'anthropologie sociale britannique et le "*retour à la ville*" des anthropologues que débutent les travaux adoptant une focale réglée sur les réalités internes de l'entreprise. Les anthropologues ont ainsi été amenés à s'intéresser au milieu urbain[117], par un constat qui peut être celui-ci : les structures villageoises entretiennent

[114] Cf. les nombreux ouvrages de S. Amin sur le capitalisme mondial.
[115] Cf. ouvrage collectif sous la direction de C. Coquery-Vidrovitch (1983).
[116] Cf. l'analyse de ce qu'on appelle communément le "*dutch disease*", c'est-à-dire en gros, la prédominance de la logique d'absorption qui, dans les économies africaines a conduit en particulier aux déséquilibres à l'origine de la crise actuelle.
[117] G. Balandier a été un précurseur en France, de ce mouvement avec sa ***Sociologie des Brazzaville Noires***, (1985) ou encore ***Sens et puissance*** (1971).

des rapports de dépendance avec les nouveaux cadres qui s'instaurent en ville[118]. Les regards, dans un premier temps se sont portés prioritairement sur les comportements au travail, les répercussions de l'intrusion du travail moderne dans les structures de la société traditionnelle (bouleversement des hiérarchies, constitution de nouveaux cadres sociaux qui engendrent de nouveaux types de rapports sociaux), les effets de l'industrialisation.

Donc de manière générale, on peut considérer que c'est par le truchement d'une anthropologie économique, du monde du travail manufacturier précisément que débute l'histoire théorique de l'entreprise africaine. En effet la reconnaissance du champ urbain dans l'anthropologie jette les bases d'une approche internaliste de l'entreprise bien qu'encore fragmentaire. J. Copans[119] rapporte à cet effet que "*selon les recherches, tel ou tel aspect de la vie de l'entreprise est plus ou moins bien pris en considération : les mécanismes d'embauche; la gestion d'ensemble de la main-d'oeuvre selon les qualifications, les ateliers; le rôle de la hiérarchie (contremaîtres, techniciens, ingénieurs); les survivances physiques ou institutionnelles de la barrière "raciale" (colons, indigènes; blancs, noirs), les politiques industrielles des directions et les relations entre ces dernières et l'Etat*".

Avec les indépendances et l'affirmation du fait économique national, l'intérêt pour l'objet entrepreneurial s'étend considérablement, toutefois les recherches s'organisent essentiellement autour de la thématique de l'affirmation de l'Etat naissant comme principal agent. Les travaux convergent en effet sur le rôle économique réel ou en tout cas que devrait jouer l'Etat et les institutions publiques. D'une manière ou d'une autre, les économistes du développement, tous horizons théoriques et idéologiques confondus, ont adhéré à l'idée selon laquelle l'Etat post-colonial pouvait (ou devait) prendre en charge le gigantesque programme de développement économique et de modernisation des sociétés. En rapport avec la prédominance de la doctrine marxiste et les théories de la dépendance, la pensée réductrice dans les décennies 1960-1970 a donc été de considérer l'Etat comme l'artisan, le maître-d'oeuvre et le garant du processus de transformation économique et sociale en considération notamment de son pouvoir régalien

[118] Dans le prolongement de cette idée, de R. Devauges (1977) a illustré de quelle manière la sorcellerie intervient comme forme de dissuasion de la réussite individuelle ; J.-P. Warnier (1993) quant à lui donner des indications sur les conséquences d'une réussite hors du cadre clanique sur les prééminences coutumières et sur les stratégies de conversion de sauvegarde d'un patrimoine à travers l'investissement dans le symbolique (rachat de terres ou de titres nobiliaires).

[119] J. Copans (1995) en rend compte de manière détaillée.

mais surtout, en raison de son implication dans un champ de relations internationales qui lui fait disposer d'un pouvoir considérable d'action grâce aux prêts, aux dons et à l'expertise technique qu'il peut en espérer.

Du reste, c'est ce scénario qui s'est effectivement mis en place dans la plupart des pays accédant à la souveraineté nationale. Par le biais d'entreprises publiques ou d'économie mixte, l'Etat post-colonial travaille à la mise en place d'un appareil économique de type national, qui vient se greffer au parc des établissements de multinationales antérieurement ou nouvellement en place. Cet objectif est soutenu par une économie de rente florissante et une assistance technique internationale qui font de l'entreprise au sens national un appendice de l'appareil d'Etat. On sait que cette apologie va laisser place par la suite, à l'heure des bilans, à de sévères critiques dans lesquelles les conseillers de prince et les prophètes d'hier se métamorphosent en irréductibles apostats. Dans cette mesure, la constitution d'une classe nationale d'entrepreneurs ne pouvait que représenter un intérêt bien en retrait par rapport aux intelligibilités produites par l'action publique.

Mais l'immixtion publique dans le domaine économique en se renforçant provoque deux situations nouvelles suivant que l'on se place du point de vue de la réalité ou du point de vue de l'analyse. C'est-à-dire, l'affirmation d'un pôle, certes marginal, d'accumulation économique aux intérêts fortement imbriqués à ceux de la personnalité de l'Etat incarnée par son personnel politique et administratif d'une part, l'interrogation sur l'existence et la signification d'une bourgeoisie au sens national, d'autre part. Elle a donné lieu à un débat animé, qu'on connaît sous l'appellation de "*débat kenyan*".

II-2.2. LE PATRIMONIALISME AU COEUR DES APPAREILS LOCAUX DE POUVOIR

Vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, en plus d'un intérêt constant pour la dynamique entrepreneuriale publique, des analyses se profilent pour dire qu'il existe un modèle politico-économique où personnel politique et milieux des affaires entretiennent des rapports de dépendance mutuelle, de sujétion et de confusion d'intérêts. A cet effet, dans son panorama historique de l'émergence du capitalisme africain, J. Iliffe[120] s'appuie sur les contextes politiques pour distinguer trois types de développement entrepreneurial. Tandis que

dans les pays à option socialiste on a cherché à démanteler le secteur privé, certains régimes (rares il faut le remarquer) ont privilégié un libéralisme national en optant pour la promotion d'une classe d'entrepreneurs "*indigènes*". C'est le cas dans certain pays anglophones comme le Nigeria ou le Kenya[121]. Un troisième pôle a réuni les pays qui ont eu vis-à-vis du secteur une attitude essentiellement guidée par le pragmatisme. Ils ont suscité ce que l'auteur a appelé "*capitalisme parasitaire*", c'est-à-dire le développement d'un milieu entrepreneurial reposant sur une confusion entre les espaces public et privé et la dérivation de positions administratives ou politiques en positions d'accumulation personnelle.

La reprise de l'idée que les milieux d'affaires animés par des entrepreneurs nationaux qui se manifestent un peu partout sur le continent le font à l'ombre du soutien et des protections publiques, marque le début de l'ère de l'analyse patrimonialiste. C'est avec le développement des travaux sur la structuration des pouvoirs modernes africains que l'entrepreneur recouvre une personnalité réelle, à travers la figure de l'homme d'affaires précisément. Dans cette lecture, l'entreprise ressort comme un entrelacs d'intérêts, de dépendances réciproques, de sujétions, établis entre les promoteurs et l'Etat, qui n'est lui-même, rien d'autre qu'une gigantesque entreprise. Son développement procède du *modus vivendi* établi entre les pouvoirs post-coloniaux et les relais de soutien politique qui les ont appuyés pendant leur conquête du pouvoir ou qui disposent d'une influence capable de conforter leur assise[122]. Le "*contrat sénégalais*" défini par D. Cruise o'Brien[123] est une illustration du processus d'accumulation de la confrérie des *Mourides* qui dépasse aujourd'hui le cadre de la production arachidière. Le succès des *marabouts mourides* qui repose d'une part sur l'exploitation des *taalibe*[124], se fonde sur l'exploitation de pouvoir d'influence et de passe-droits. P. Labazée[125] renchérit en reconnaissant que ce type d'interdépendance trouve des expressions plus ou moins éloignées dans les autres contextes politiques africains. Au Togo, la position dominante des Mama Benz et l'impunité dont elles bénéficient se justifieraient par l'appui qu'elles ont apporté au parti indépendantiste de S. Olympio puis, par leur engagement dans le

---

[120] Cf. J. Iliffe, 1983.

[121] En matière économique mais aussi politique, on met généralement les différences de comportement dans le monde francophone et ceux dans le monde anglophone sur le compte des systèmes d'administration coloniaux.

[122] Voir à ce sujet les analyses de "*l'école bordelaise*" : J.-F. Bayart, C. Coulon, J.-F. Médard.

[123] D. Cruise o'Brien explique qu'au Sénégal, l'Etat a établi un contrat avec la confrérie des *Mourides* qui en retour de l'encadrement des masses rurales qu'elle assure pour l'Etat, profite de passe-droits dans l'économie arachidière, maintenant dans le commerce d'importation et l'industrie

[124] Cf. J. Copans, 1980 ; C. Coulon, 1979 ou encore M. Magassouba, 1985.

Rassemblement du Peuple Togolais ensuite. En Côte-d'Ivoire, ce même type de collusion d'intérêts entre la société des planteurs et les dirigeants du R.D.A. est notoire. D'un autre côté, le choix des responsables du Niger de rejoindre le Conseil de l'Entente au lieu de la Fédération du Mali s'expliquerait par le lobbying actif des commerçants *yarsé*.

L'idée qui résume ce schéma de pensée est qu'il n'existe pas de formes possibles de réussite en dehors de celles sanctifiées par le régime cela, qu'elle soit économique, sociale ou politique. Seuls ceux pouvant se prévaloir d'une influence capable de conforter l'assise du régime ou possédant un capital-relation ancré au coeur du groupe dirigeant peuvent prétendre aux prébendes et aux passe-droits. Avant que certains auteurs n'en viennent à les qualifier de nouveau comme des facteurs explicatifs des stratégies de consolidation des pouvoirs post-coloniaux[126], ce caractère néo-patrimonialiste a été traité généralement de manière isolée et du point de vue de l'immoralité plus ou moins grande qui le sous-tend. C'est en partie une des raisons pour lesquelles la qualité d'entrepreneur a été déniée aux promoteurs nationaux, les économistes préférant parler à leur endroit "*d'affairistes*", "*d'opportunistes du pouvoir*", "*d'hommes d'affaires*". Ce qui témoigne d'une certaine manière, de l'oubli (ou du manque de *vista*) des enjeux du clientélisme dans la recherche d'hégémonie des pouvoirs non pas uniquement post-coloniaux, mais de toute forme de pouvoir politique[127].

II-2.3. LA MONTEE DU FAIT ECONOMIQUE NATIONAL ET LE "DEBAT KENYAN"

L'extension du domaine de l'entreprise nationale va s'accélérer avec la généralisation des mesures de nationalisation. Cet événement initie deux nouvelles situations d'étude. Dans un premier temps, elle pose dans le cadre du débat kenyan notamment, la nature des dynamismes entrepreneuriaux nationaux. J. Copans[128] en fournit un résumé tout en nuances d'où on retient que "*les bourgeoisies nationales n'existent probablement pas en Afrique noire, mais les noyaux d'entrepreneurs autochtones sont bien, en un sens, "nationaux" (vis-à-vis de leurs protecteurs, tuteurs ou concurrents internationaux). L'économie dite de marché est une chose, les dynamiques du capitalisme africain en sont une autre*". En effet, et des études empiriques

---

[125] Cf. P. Labazée, 1991.

[126] Les travaux de J.-F. Bayart ou A. Mbembé sont particulièrement instructifs.

[127] Cf. à ce propos le regard critique qu'effectue C. Wright-Mills sur les élites au sommet du pouvoir américain ou pour ce qui concerne la France les travaux de P. Bourdieu sur les arcanes d'un pouvoir d'Etat qui tend à se consolider sous la forme d'une noblesse.

l'attestent, on ne peut mettre la croissance kenyane à l'actif exclusif des capitaux autochtones. Le "miracle économique" dont il est question est une coïncidence entre des protections de l'Etat, des prises de participation étrangères, indiennes notamment et l'élargissement de la sphère d'accumulation des entrepreneurs nationaux. Ainsi le mouvement qui s'opère n'est en contradiction ni avec l'affirmation d'une bourgeoisie autonome, ni avec celles de ses accointances avec le capital étranger et le pouvoir politique. En d'autres mots le "*débat kenyan*" n'a pas permis de dépasser ces quasi-évidences ; il a plutôt été l'occasion de réactiver les théories marxistes et de la dépendance, se signalant d'un autre côté par le mépris des dimensions sociales et historiques des processus économiques retenus.

Le "*débat kenyan*" a trouvé une nouvelle actualité dans la généralisation des mesures de nationalisation, qui vont réorienter considérablement le regard sur l'entreprise en Afrique. Jusque là, elle relevait globalement du modèle organisationnel occidental et de la logique accumulative, en tant qu'entreprise coloniale ou néo-coloniale notamment. Ses secteurs clefs que sont la gestion, la production et l'organisation technique, sont restés sous le contrôle exclusif d'un personnel d'encadrement composé essentiellement d'expatriés. L'expertise occidentale a d'ailleurs continué d'être sollicitée, bien après les indépendances et cela quelles que soient les options politiques en vigueur. Ainsi lorsqu'on décide "*d'africaniser*", c'est-à-dire de passer le contrôle total des infrastructures sous la responsabilité de gestionnaires africains, c'est un mode de gestion nouveau qui émerge. Dès les premiers moments des structures "*africanisées*", il s'avère que la prise en charge de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise ne renvoie pas à une copie mimétique du modèle gestionnaire importé. Elles donnent à voir des processus de recréation, d'invention de méthodes, de significations symboliques et donc de finalités.

L'entreprise nationale offre le cadre d'observation de procédés originaux dans la gestion (modes de recrutement, savoirs professionnels, productivité). Mais ce qui retient le plus l'attention, c'est que dans sa version publique, son fonctionnement semble relever de règles et de finalités techniques politiques et financières singulières. Il est inscrit dans les objectifs de légitimation du pouvoir moderne. L'entreprise publique s'ajoute au dispositif clientéliste en tant que lieu permettant de faire circuler certaines ressources financières et certaines

[128] Cf. J. Copans, 1995.

personnes. Elle sert de cadre de récompense des fidèles partisans et donc comme le lieu où s'organise la circulation des membres de l'élite. Impliquée de cette sorte dans le jeu politique, elle a été appelée à sortir de ses rôles économiques pour assumer des missions extra-économiques : comme adjuvant aux marchandages politiciens, comme matérialisation de la volonté politique de modernisation, comme levier indispensable à l'encadrement et au contrôle de la mobilité sociale.

Dans cette idée, la signification originelle de l'industrialisation comme opération de croissance et de développement économiques ne pouvait manquer d'être dévoyée. Les économistes qui se sont intéressés de près au fonctionnement réel des entreprises, aux formes d'organisation du travail en les passant au crible des critères sommaires de la rationalité économique, ont d'emblée fait valoir que les logiques d'investissement, de gestion et de fonctionnement de l'entreprise ont été à l'opposé de toute logique économique et financière orthodoxe. Ils en veulent pour preuves, les innombrables "*cathédrales dans le désert*", les "*mirages technologiques*" et autres cimetières "*d'éléphants blancs*"[129]. Le constat de la situation déplorable des entreprises publiques va alors très vite constituer la base du chef d'accusation des procès intentés aux entrepreneurs et gestionnaires africains dont les verdicts sans appel vont à leur tour structurer la *doxa* ordinaire sur le modèle africain d'entreprise[130]. Un *vade-mecum* à destination des patrons et des coopérants en partance pour l'Afrique donne une mesure édifiante[131] du déni de compétence et d'efficacité du manager africain. En forçant à peine le trait, il enseigne que l'entreprise est un champ de forces antinomiques avec la performance et l'efficacité. Les africains sont de mauvais gestionnaires en raison de leur faiblesse économique qui les soumet aux desiderata de leur bienfaiteur dans les cercles de décisions (administrations, parti, banque). Obligés de s'entourer d'une ploutostructure qui garantit de bonnes relations avec l'extérieur, ils élèvent en institution le court-circuitage permanent des procédures hiérarchiques, un mépris des règles de gestion et d'efficacité. Ce qui est finalement un impératif dans l'entreprise africaine, estiment-ils, c'est une bonne gestion du pouvoir et non un pouvoir incontestable des gestionnaires.

---

[129] Cf. J. Giri, 1985.

[130] Les points de vue exprimés ont ceci de notable, ils vont focaliser toute l'attention des tenants du courant management inter-culturel qui domine le champ de l'analyse dans les années 1990, sans pouvoir, il faut bien le reconnaître proposer un discours scientifique digne de ce nom.

[131] Cf. ***Diagnostic et gestion de la P.M.E. africaine***, Ecole normale supérieure de Cachan, Ministère de la Coopération, 1986.

Les enjeux d'un discrédit généralisé des managers africains - qui soit dit au passage est largement intériorisé par les africains eux-mêmes[132] - sont on ne peut plus manifestes. Ils se matérialisent à travers le maintien de l'expertise européenne dans les firmes multinationales et son retour en force dans les entreprises nationales. Le mythe gestionnaire et techniciste qui se met en place sert effectivement à disqualifier les établissements et les gestionnaires qui s'écartent de la "*norme*" capitaliste[133]. Il se rapproche d'une entreprise d'internalisation sur le continent de modèles arrimés à une idéologie mondialement dominante et valide. La raison économique comme mode de réalisation de l'intérêt et de la rationalité substantielle comme l'aune de l'optimum d'efficacité s'imposent à tous comme des impératifs catégoriques car il n'y a pas de principe qui soit vrai pour un continent et qui seraient faux pour un autre[134]. Dans la pensée libérale qui s'étale, l'efficacité et la productivité apparaissent les références explicatives et normatives universelle par absolu. Elles ont cessé d'être une modalité pour devenir l'objectif principal non seulement des entreprises, mais aussi de l'Etat et de la société entière. Elles justifient la hiérarchisation des continents et leurs populations et l'intérêt de commercer ou non avec eux. Le traitement qui est réservé par les média aux rapports entre la France et ses anciennes colonies est courant d'une forme de condescendance ou de commisération assez éloquentes sur la large intériorisation de cette référence universelle. Un exemple suffit à cela. Des élections ont-elles lieu dans un de ces pays quelconques, l'on mettra en évidence les enjeux (les intérêts économiques) dans le même temps qu'on taira l'insignificativité de ce non-événement pour les populations locales qui savent que de toutes les façons tout restera comme avant : la corruption, la répression d'Etat, les inégalités. Or, ce traitement différencié de l'information n'est pas, à y regarder de près, bien loin de la condescendance par laquelle certaines catégories de chercheurs s'expriment sur les questions africaines. Nous aurons l'occasion d'y revenir en présentant le courant d'études du management qui s'est imposé récemment avec force.

---

[132] A commencer par les milieux gouvernementaux qui, recourant systématiquement à une expertise étrangère pour la direction d'entreprises nationales ou multinationales, signifient leur défiance vis-à-vis des cadres africains et renforcent l'image de leur incompétence. Le cas d'Air Afrique est exemplaire quant à la vigueur du mythe du blanc omnipotent. Or, des travaux significatifs (ceux de B. Latour, 1974 ou encore de H. Bourgoin, 1984) enseignent que les cadres africains peuvent être aussi efficaces que leurs homologues expatriés.

[133] Cf. P. Labazée (1990) qui analyse de quelle manière le mythe techniciste joue le rôle de loi d'entropie dans les milieux entrepreneuriaux burkinabé.

[134] La formulation que nous empruntons au discours de R. Dumas prononcé au sommet des chefs d'Etats franco-africains de la Baule se passe de commentaires sur l'emprise du complexe idéologique composé par l'intégration cumulative de l'économie de marché et de la démocratie.

La présentation de la dominance, dans le milieu des affaires, de l'entrepreneur-politicien n'a pas, pas plus que celle des thèses dépendantistes, permis de reconnaître une autonomie institutionnelle du statut d'entrepreneur, en raison de la corrélation nécessaire qu'elle établit entre des itinéraires individuels de réussite économique et l'entrisme politique. C'est le mode d'organisation de la société politique qui a déterminé la composition et la structuration des attitudes entrepreneuriales. Il n'a suscité que des "*marchands*" et "*négociants*", c'est-à-dire des activités peu productives, ne nécessitant que peu de savoirs techniques et organisationnels complexes. Toutefois, ainsi que l'enseigne le type d'études qui prend place à la fin des années 1970, l'entrepreneur *marshallien* n'est pas la panacée. Il faut se rendre à l'évidence qu'il existe des catégories d'entrepreneurs dont les logiques accumulatives empruntent peu aux traits du clientélisme politique, lorsqu'elles ne sont pas tout bonnement autonomes.

II-2.4. L'ECONOMIE DES RESEAUX MARCHANDS SAHELIENS

Les travaux africanistes rendent obsolètes assez vite la problématique des obstacles à l'émergence du capitalisme africain et de la nature capitaliste ou non des formes d'accumulation repérées ici ou là. Se focalisant sur l'étude des communautés marchandes africaines, ils sont le cadre de démonstration de l'existence d'une tradition séculaire du commerce dans la sous-région qui a fonctionné sous forme de diasporas marchandes, un peu à l'image de la logique qui fut celle des maisons de courtage européennes. Assujetti un moment à la politique des comptoirs sous la colonisation, il a recouvré progressivement et parfois dépassé son ancien espace vital au moment des indépendances.

Lorsqu'on s'attarde sur son actualité, l'expérience renvoie l'image d'un phénomène social qui repose sur des construits sociaux suffisamment stabilisés et opératoires dans le temps et dans l'espace. Les systèmes commerciaux qui nervurent l'espace africain, mais qui s'étendent aussi à l'Europe[135], informent de la vitalité et de l'efficacité de la combinaison, en matière de pratique professionnelle et de discours organisationnel, de survivances et de créations récentes. La reproduction d'itinéraires individuels et collectifs des promoteurs (*yarsé, dioula, bambara, bamiléké*), la description des formes de sociabilité et des types d'éthique donnent en

[135] Cf. à ce propos le riche travail de G. Salem (1983) sur les diasporas d'artisans et de commerçants sénégalais en France ou plus récemment encore, les analyses de V. Ebin (1993) ou celles de S. Bredeloup (1995).

effet à apprécier la vitalité d'une économie de type réticulaire où la logique d'accumulation qui s'affirme se spécifie par l'instrumentalisation de deux cadres référentiels imbriqués : les éléments de la parenté et de l'alliance d'une part, la religion d'autre part. Ce qui fait que les promoteurs bâtissent et consolident leurs réseaux en consentant d'importants investissements sociologiques, mais ne les empêchent pas de procéder selon un sens consommé des affaires et une rationalité intégrale dans sa pratique professionnelle. Enfin, en même temps qu'ils réalisent une différenciation sociale nette par rapport à d'autres composantes sociales (notamment le personnel administratif et politique), ils établissent et entretiennent des relations variées avec elles, des relations qui ne sont pas uniquement saisissables à travers la focale morale (parasitage, clientélisme, corruption).

En somme, ces travaux sont arrivés à restituer significativement les modes de structuration des réseaux marchands internationaux ainsi qu'à dégager les logiques qui président aux décisions et aux pratiques dont les faits sont les résultats. Lesquels ne s'épuisent jamais un utilitarisme exclusivement économique[136]. Les travaux de P. Labazée dans le contexte burkinabé, ceux d'E.Grégoire ou de P. Kipré illustrent assez bien toutes ces dimensions. Ils intègrent de ce fait l'explication globale qui fait valoir l'existence d'une catégorie de promoteurs, en dehors des fonctionnaires et autres membres du personnel politique devenus entrepreneurs du fait de la conversion de leur pouvoir de fonction en pouvoir d'action économique, qui font intervenir des logiques fondées sur le capital social, des réseaux de dépendances sociales et religieuses, indépendamment de l'autorité politique. Ces entrepreneurs proposent un pendant homéomorphique à l'entreprise, en même temps qu'ils représentent la base historique et sociale d'un *ethos* économique irréfutablement moderne.

Il faut juste remarquer que ce type d'analyse participe d'un grand mouvement mobilisé à la dé-construction critique des rapports de travail, pour une meilleure compréhension des formes d'adaptation aux contextes politiques et historiques ainsi que des modes d'articulation des sphères traditionnelles aux sphères modernes de l'économie officielle ou informelle. Il en a découlé un resserrement théorique autour de l'entrepreneur, pour enfin l'interroger sur ses mobiles, ses attentes et reproduire les significations sociales et cognitives de l'entreprise.

---

[136] Nous résumons en fait la préface de J.-L. Amselle à l'ouvrage sous la direction d'E. Grégoire et de P. Labazée -***Grands commerçants d'Afrique de l'Ouest. Logiques et pratiques d'un groupe d'hommes d'affaires contemporains***, Paris, Karthala-Orstom, 1993 -.

S'appliquant à la démonstration de la mesure dans laquelle l'entreprise objective des représentations spécifiques (en matière d'enrichissement et de réussite sociale par exemple), les travaux laissent voir dans les cursus sociaux et individuels, un balancement récurrent entre deux pôles de contraintes : celui regroupant les impératifs économiques et les aspirations individuelles d'une part, et celui des exigences symboliques et de redistribution à la communauté, d'autre part.

Le discours sur la réussite est à ce propos révélateur de cette pendularité. Objet d'une valorisation imaginaire[137], la réussite n'est pourtant acceptée que lorsqu'elle est collectivement partagée[138]. Ce qui entraîne que les "*riches*", les "*possédants*" vers des attitudes irrationnelles du point de vue de la finalité économique. Or, celles-ci ne sont pas aussi antiéconomiques qu'on veut bien les présenter. L'investissement dans le symbolique, les manifestations de révérence au lignage et à la "*parenté moderne*[139]", s'interprètent comme autant de manières de désamorcer suspicions et jalousies de l'entourage, mais aussi d'enrayer toute sorte de déstabilisation psychologique[140] préjudiciable à la continuité de l'investissement. Par la multiplication des gages symboliques, l'entrepreneur veille à régler tout conflit non seulement par rapport à sa parentèle, mais aussi par rapport à ses employés. Dans les cas extrêmes où cette pacification des forces magico-religieuses[141] échoue, l'entrepreneur peut être parfois amené à préférer "*le sacrifice de la déliquescence du mauvais objet entrepreneurial que sa propre négation comme sujet et de l'invisible*[142]".

---

[137] L'analyse des lexiques et des discours africains fait ressortir un riche corpus de notions, de maximes, de proverbes qui concèdent à l'individu, lorsqu'ils ne lui intiment pas explicitement l'ordre, de rechercher les moyens de sa réalisation. Le calcul est simple : la permanence de la solidarité communautaire et de tout autre objet de valorisation de l'appartenance est irrémédiablement menacée s'il existe pas d'individus en mesure de les activer. La pauvreté n'oblige pas, contrairement à la réussite économique. La question qui reste en suspens est de dater cette philosophie sociale. Sommes-nous en présence d'un héritage provenant des temps immémoriaux ou plus vraisemblablement en présence d'une adaptation des discours sociaux aux conditions matérielles actuelles ?

[138] Cf. R. Bonnardel, 1978.

[139] Nous faisons allusion à ce type particulier de parenté que l'on observe en milieu urbain qui débouche sur des formes de sociabilité nouvelles : relations de voisinage ou relations de travail prolongées.

[140] Les entrepreneurs ne se démarquent pas de leurs homologues dans le monde. Cf. à ce sujet les stratégies des entrepreneurs indiens sous-jacentes à la mobilisation symbolique dans leur firme (A. Gupta in B. Berger et alii, 1993), sans parler des multiples stages de motivation, de ressourcement organisés à l'intention des cadres et des dirigeants d'entreprise qui s'appuient sur des méthodes émotives, à la rationalité et à l'efficacité non démontrées.

[141] Une allusion récurrente en est faite dans les processus entrepreneuriaux. Voir à ce sujet : R. Devauges, 1977; J.-P. Warnier, 1988 ; T. Dzaka et M. Milandou, 1994.

[142] Cf. O. Vallée, 1992, p.170.

La sorcellerie[143] représente donc un intérêt heuristique indéniable, car elle relie toute une série de relations sociales et de représentations qui assurent une cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle est aussi régulièrement évoquée, soit comme terme absolutoire des erreurs et des insuffisances individuelles, soit comme moyen de dominer sous une forme spéculative, les techniques de gestion ou de production importées, souvent par le grossissement exagéré de leur dimension culturelle[144]. Elle constitue un mode de subordination à l'imaginaire local, faute de satisfaction des exigences techniques, sociales et culturelles minimales.

Cette perspective au demeurant fort heuristique n'a pas connu l'audience qu'elle mériterait. Dans le contexte des politiques d'ajustement, elle est progressivement confinée à une confidentialité du fait qu'elle ne pose pas les bonnes questions (du point de vue des développeurs) et du fait que sa voix (sa voie) ne parvient plus à s'imposer dans le contexte scientifique dominé par l'explosion des courants de recherches investissant le phénomène informel et le déferlement de la vague des gestionnaires qui, tout en se réclamant de la légitimité du point de vue anthropologique contribuent à son renvoi aux limbes. C'est une des raisons principales à notre avis pour laquelle le personnage de l'entrepreneur soit resté un point de connaissance mystérieux à bien des égards.

II-3. LA CONTRIBUTION ESSENTIELLE DES DYNAMISMES INFORMELS A LA DECOUVERTE DES PROCESSUS ENTREPRENEURIAUX REELS

Pour apprécier la spécificité des nouveaux discours sur l'entreprise ainsi que du renouveau de l'analyse dont l'informel en particulier permet de parler, il est impératif de rappeler le contexte économique de la décennie 1980-1990 et des rapports de force qui dressent le champ de l'analyse du sous-développement. Ils pèsent de manière notoire dans l'orientation et les types de production discursifs, faisant penser à un nouveau paradigme.

---

[143] Elle est une référence constante dans le discours de certains entrepreneurs, ou personnes exerçant des responsabilités. Pourquoi ? Parce que, en dehors de toute considération se rapportant à la cosmogonie, il y a à notre avis une incapacité à justifier ces responsabilités d'une part, une incertitude liée à l'environnement (absence de maîtrise du recrutement entraine qu'on se mefie de personnes dont on ne sait quel est le poids social). L'argument de la sorcellerie à cet effet, ne joue que du haut vers le bas ou sur un niveau isométrique.

[144] Les techniques organisationnelles et les instruments mécaniques fonctionnent comme des "boites noires", conduisant à des attitudes passives voire misonéistes. On entend encore, et pas seulement dans les milieux paysans, des réflexions du style "*encore un truc de Blancs*", "*le Blanc est un sorcier*".

Les deux courants distincts de recherches dont il s'agit, émergent dans le contexte global de l'ajustement. Ils apparaissent successivement à la faveur de la prise d'ampleur de deux phénomènes imbriqués : la crise des systèmes économiques africains et l'énonciation d'un projet d'édification d'un secteur privé qui prend place dans le cadre des programmes de restructuration économique. Bien que participant à faire sortir l'objet entreprendre de l'ornière au même titre que les études africanistes antérieures, ils les poussent dans la confidentialité et l'indifférence. Si l'entreprise se voit progressivement érigée en instance centrale où se noue désormais la trame des questions relatives au développement, la passerelle qui organise le passage à tous les types de problématiques afférentes à l'évolution des systèmes sociaux africains, l'informel, puis le management culturel ne partage avec aucun autre courant le contrôle de la structuration de la *doxa* ordinaire sur le fait économique africain.

Tandis que l'analyse de l'informel intègre toutes les dimensions de la vie sociale, le courant managérial s'intéresse lorsqu'il va se manifester, à la question de l'adéquation des cultures africaines avec les valeurs de la petite cellule capitaliste. Ils partagent toutefois une caractéristique commune et qui est de taille, c'est qu'ils se sont manifestés d'abord sous forme d'une littérature grise[145], avant de s'imposer dans une inflation de productions à destination du grand public. En raison de leur filiation à des visées opérationnelles, ces productions souffrent de l'ostracisme provenant des milieux académiques. Cela ne les empêche pas toutefois d'arriver à imposer leurs travaux et en définitive, de représenter la première force de structuration de la pensée ordinaire sur l'entreprise africaine.

II-3.1. L'ANALYSE DES SYSTEMES DE PRODUCTION INFORMELS

Les années 1980 se caractérisent par la récession des économies africaines et par la généralisation de politiques d'ajustement structurel sur l'ensemble du continent. En effet, une crise économique et sociale profonde dans la plupart des pays impose l'intervention des institutions financières internationales pour enrayer les déséquilibres cumulés et les piètres performances de leur machine économique. Cette intervention s'effectue par le biais de programmes d'ajustement structurel. Ces programmes qui sont devenus l'horizon indépassable

[145] Les premiers travaux sur l'informel, notamment ceux de K. Hart inventeur de la notion d'informel, ont été menés dans le cadre de missions des agences internationales (B.I.T, O.C.D.E, P.N.U.D, U.S.-AID, F.E.D) avant de faire l'objet d'un traitement à caractère académique ou de publications grand public.

des politiques économiques fixent la nouvelle trajectoire du développement. Elle se dessine en deux temps. Tout d'abord, en cherchant à rétablir les grands équilibres économiques et financiers, l'Etat a été soumis à un régime d'austérité budgétaire. Il doit rationaliser ses dépenses mais aussi limiter son engagement antérieur comme principal animateur de la vie économique. "*Le moins d'Etat*" s'est traduit concrètement par diverses mesures : l'amputation des budgets sociaux, la déflation des effectifs de la fonction publique, le rétablissement de la vérité des prix, etc.

C'est au moment où ces programmes libèrent leurs contraintes, sans véritablement arriver à réduire certaines données structurelles (la croissance démographique et l'accélération de l'urbanisation, la déliquescence du tissu économique du fait du repli du capital étranger[146], l'absence de compétitivité de la production domestique)[147], que surgit le phénomène informel. Il se manifeste par le développement extensif d'activités économiques hors des circuits officiels. Ces initiatives se caractérisent notamment par leur faible envergure, l'utilisation de techniques simples et la mobilisation de logiques de production spécifiques. Elles pourvoient à la satisfaction d'une demande, qui bien que contenue, ne peut plus être assumée par l'offre domestique et ne peut prétendre au marché de l'importation.

Bien qu'ayant toujours eu une certaine réalité par le passé[148], ce circuit économique global et autonome qui se révèle tout d'abord comme le cadre de mise en oeuvre des stratégies de survie de certaines franges des populations citadines africaines suscite un regard nouveau. Autrefois abordés essentiellement en termes d'archaïsme, de marginalité, de clandestinité et de répression, l'économie informelle et ses animateurs ont, selon les configurations, été ignorés ou persécutés. Or voilà qu'à la faveur du contexte de crise de l'emploi, de réduction des revenus urbains, on semble tout à coup découvrir sa réalité et ses significations profondes. Au delà de démontrer le dynamisme et l'ingéniosité d'individus en situation de paupérisation, elle dévoile des potentialités en matière de création d'emplois, de distribution de revenus et de formation.

---

[146] Ce repli s'est effectué au profit des pays de l'Europe de l'Est notamment.

[147] Les différentes mesures accentuant la récession voire l'effondrement de l'activité.

[148] Signalons à cet effet que l'informel s'est d'abord révélé comme le cadre d'une seconde carrière des analyses marxisantes car recouvrant à bien des égards l'indigène d'hier. Aussi les premières problématisations ont abondé sur le thème du salariat incomplet, de l'articulation entre la sphère de la petite production marchande en milieu urbain. Cf. à ce propos P. Hugon. (1980), C. de Miras (1980), J. Copans (1987, 1990), A. Morice (1996).

L'ensemble de ces activités s'avère recouvrir un système de production à part entière qui offre des réponses spécifiques aux questions de l'alimentation, de l'habitat, la santé, du transport autant qu'à celles de l'éducation-formation, de l'emploi, du crédit à de larges proportions de citadins. Et dans la lecture particulière qu'en font les décideurs, il se manifeste également comme une cible privilégiée des actions de distribution de revenus, de génération et de diffusion de technologies adaptées, de formation ou encore, de promotion de l'entrepreneuriat. De ces préoccupations précoces d'encadrement de ce secteur productif (formaliser l'informel), les agences de développement et les gouvernements ont multiplié les missions d'études[149].

L'informel a fait l'objet de nombreuses controverses en raison de l'extrême hétérogénéité à laquelle il a confronté les chercheurs, souvent démunis au niveau méthodologique pour appréhender dans un même élan les intelligibilités de natures disparates offertes à leur appréciation (aussi n'a-t-on pas constaté des tentatives d'explication reposant sur l'importation de la batterie conceptuelle de l'anthropologie économique dont on sait qu'elle est plus rurale qu'urbaine). Cette hétérogénéité renvoie à la diversité des configurations environnementales, aux situations particulières des individus, à la disparité des pratiques et à la profusion de significations. Depuis la définition initiale de K. Hart qui combine sept critères[150], plusieurs définitions[151] se sont répandues. Il existe une première explication à cela, c'est la richesse et la complexité des réalités imbriquées dans le concept d'informel. Ensuite, la restrictivité plus ou moins grande des définitions traduit le souci sous-jacent de produire des réponses satisfaisant aux préoccupations d'action des agences de commandite. Les nombreux concepts substitutifs traduisent chacun à son niveau, une préoccupation théorique particulière et n'ont pu rendre compte que d'aspects limités du phénomène. Reconnaissant le caractère

---

[149] H. Panhuys (1996) rappelle que les agences de développement, le BIT notamment, ont contribué de manière décisive "*dans la mise en lumière du phénomène à travers enquêtes, études et actions d'appui réalisées dans le cadre du Programme Mondial de l'Emploi lancé en 1969.*" Rappelons qu'on doit la première formulation "économie informelle" à K. Hart (cf. son article in Y.-A. Faure et S. Ellis, 1995) dans le cadre d'un rapport du programme mondial pour l'emploi B.I.T. (1972). Cette tendance ne se relâche pas de nos jours. Pour le Sénégal par exemple, on compte une dizaine d'études financées par différentes agences de développement comme U.S-AID et O.N.G (comme Enda-Graf).

[150] La facilité d'entrée, le recours aux ressources locales, la propriété familiale des ressources, la faible échelle d'activité, des technologies adaptées et à forte intensité de main-d'oeuvre, des qualifications professionnelles acquises en dehors du système scolaire, le marché de concurrence sans réglementation.

[151] Cf. La synthèse des définitions de S.V. Sethuraman, H. De Soto, J. Charmes, P. Hugon que propose H. Llubell (1990).

praxéologique de la notion d'informel, J. Charmes[152] estime dès lors que la meilleure définition que l'on puisse lui donner a priori est "*essentiellement descriptive et typologique*[153]".

A l'heure actuelle, la définition qui souffre le moins de contestation est celle qui consiste à dire que le secteur informel (encore appelé secteur non-structuré, secteur non-enregistré) est le modèle contradictoire au modèle de référence du système productif moderne. On assimile ainsi l'économie informelle au phénomène socio-économique de création *in situ* de structures "*co-capitalistes*[154]" par lesquelles les hommes cherchent à satisfaire leurs besoins. Les activités qui la composent sont intégrées à des "*structures du quotidien*[155]", s'appuient sur des logiques d'organisation échappant au cadre privilégié par l'échange économique "*ordinaire*[156]". Bien que marchandes, elles obéissent à des logiques d'organisation et de fonctionnement à l'opposé de la rationalité économique et du formalisme modernes, débordent la sphère économique pour mettre à contribution tous les autres étages de la vie sociale. Le système productif informel opère à l'intérieur d'un complexe de relations solidaires avec la prévalence d'une logique de reproduction sociale au détriment de la productivité matérielle, au contraire de subordonner les autres aspects de la vie sociale, l'économie est enchâssée dans les structures sociales et culturelles. C'est pourquoi certains auteurs ont estimé qu'il restitue au moins "*l'accès culturel spécifique*[157]" à la modernité occidentale, lorsqu'il ne représente pas un modèle intégral de production sociale et culturelle, à l'opposé du modèle apodictique.

II-3.2. L'INFORMEL EST UNE DYNAMIQUE CULTURELLE GLOBALE

Pour cette dernière considération, les positions se bâtissent à partir du constat d'un paradoxe. Alors que les modèles importés tendent à être caducs (l'exemple le plus probant étant sans doute celui de l'Etat), un circuit fonctionnant en dehors de l'emprise de ces mêmes modèles importés[158], arrive à un niveau de performance. Les acteurs qui y opèrent, mobilisent des

---

[152] Cf. J. Charmes, 1982.
[153] Cf. à ce propos la typologie que propose P. Hugon, 1980.
[154] L'expression est de P. Hugon (*cit.op.*)
[155] Cf. F. Braudel, 1979.
[156] Au sens de rationalité économique.
[157] Cf H. Zaoual, 1990. Chez le même auteur, on peut lire que "*du point de vue des activités économiques, les activités qui se manifestent suivent la règle de la dispersion. L'informel prolifère sans se concentrer sur les modèles des lois du capitalisme.*" Cf. H. Zaoual, 1991.
[158] A ce propos consulter S. Latouche (1992, 1996).

stratégies de détournement des logiques officielles ou alors transposent au niveau de leurs activités, des normes et des valeurs empruntés à leur environnement socioculturel qui deviennent autant d'éléments structurants des conduites et des rapports économiques.

De nombreux auteurs ont tôt fait de relever le caractère de "*phénomène social total*" de 'informel. Il décrit l'historicité des sociétés partagées entre leur passé, leur trajectoire historique et les interpellations du présent. Il incorpore la multitude de réponses individuelles apportées à la question des aspirations au mieux-être et à la demande de consommation, de dignité, de connaissances, d'accomplissement. Mais avec une différence de taille, c'est qu'il recompose le rapport à l'économique dans la société. Il s'apparente à la promotion d'un projet de société où l'économique serait subordonné, mobilisé pour répondre aux questions fondamentales de l'homme dans sa vie quotidienne. C'est pour cela que l'informalité tend à produire sa propre normalité, sous la forme de rapports sociaux dans le travail, de rapport à la technique, qui est différente de celle du secteur moderne. C'est cette capacité d'auto-production normative qui lui assure d'ailleurs sa cohérence.

On a soutenu dans les premiers développements, qu'on a affaire à des résurgences de rapports et de comportements traditionnels. Par la suite, de nombreux travaux ont démontré que les structures de ce système sont en fait des créations modernes qui combinent et articulent des éléments des imaginaires sociaux, la configuration de l'environnement et les apports extérieurs. Elles expriment de cette manière précise la modernité des quotidiennetés africaines. Nous partageons en cela l'analyse de G. De Villiers[159] selon laquelle, en définitive, "*l'informel n'est pas un secteur, un domaine particulier de la vie sociale, mais constitue une dimension fondamentale du processus de changement socioculturel en Afrique noire. Toute réalité, politique, économique, religieuse..., en Afrique aujourd'hui - même celles qui sont le plus liées à l'influence occidentale (l'Etat, la bureaucratie, la firme capitaliste...) - présente, dans son organisation, son fonctionnement, des aspects informels*". L'informel est un phénomène dont l'évolution même est liée aux processus conjoncturel et historique des sociétés africaines, comme en témoigne du reste sa prise d'importance.

[159] Cf. G. De Villiers, 1991.

Ce qu'on peut retenir de l'actualité sur le phénomène, c'est la référence constante aux notions d'*embeddedness* et d'*endogénéité*. Réfutant l'économisme et le formalisme qui ont jusque là dominé les analyses, qu'elles fussent marxistes ou néoclassiques, certains auteurs en intégrant les paramètres socioculturels, reconnaissent le fait que le secteur peut être justiciable d'une théorie autonome afin de rendre compte de ses dimensions de système économico-socio-culturel qui recèlerait sa propre cohérence et son propre ordre de normalité(s)[160]. Le déplacement théorique qui tend à se généraliser dans les travaux consiste à substituer aux définitions *a-contrario*, des formules positives comme "économie populaire", "économie réelle", "petite économie marchande", "économie de la quotidienneté".

A notre niveau, il nous semble qu'il ne faille ni occulter la nature fonctionnelle de l'informel, ni pour autant surestimer ses capacités. Même s'il est admis qu'il existe une grande porosité entre le secteur moderne et le secteur informel, ce dernier ne peut être tenu, en tant que système productif, pour une alternative crédible au développement économique. Sa première fonctionnalité est et demeure la satisfaction des populations (consommateurs comme producteurs) qui le sollicitent recherchant ainsi des ancrages face à des réalités fuyantes. Il existe et persiste parce qu'il concourt d'abord et avant tout à la satisfaction immédiate des besoins à défaut de la disponibilité de moyens plus sophistiqués et efficients d'amélioration des conditions concrètes d'existence.

Sur l'on aborde les analyses sur l'informel spécifiquement à notre objet, l'on peut retenir qu'elles ont considérablement enrichi le discours sur la petite cellule africaine. Son affirmation comme champ analytique autonome a en effet fait descendre l'analyse des "*hauteurs dominantes de l'économie*" pour reconnaître la part heuristique recelées par les initiatives à petite échelle qui se déploient en dehors du giron et du contrôle publics. L'orientation empirique prononcée des travaux constituant ce courant de recherches a permis de disposer d'une riche collection de matériaux empiriques sur l'étendue des processus entrepreneuriaux. La multiplication des monographies d'entreprises, les analyses sur les dynamiques sectorielles[161] ont produit une masse de connaissances afférentes aux différentes réalités du monde entrepreneurial, notamment du monde des petits promoteurs économiques

[160] Cf. A. Niang, 1996 ; H. Panhuys, 1996.
[161] Ainsi, pour ce qui concerne le Sénégal par exemple, on dispose, en partant des années 1980 de pas moins d'une dizaine d'enquêtes. Cf. P. Van Dijk, 1977 ; C. Zarour et H. Llubell , 1989 ; O. Sy, 1994.

indépendants. La petite entreprise informelle permet d'accéder à la réalité vivante du processus entrepreneurial (à travers l'emploi, la distribution de revenus, les modèles organisationnels, la rationalité économique, les potentiels de production, les collectifs imaginaires et techniques).

Lorsque l'entrepreneur a été au centre de la focale, à travers notamment des récits à caractère biographique[162], les développements ont introduit à la diversité des rapports qu'il entretient avec son milieu d'appartenance, les formes d'arbitrage qu'il met en oeuvre pour exprimer et concrétiser ses aspirations soit en y intégrant la communauté, soit en mettant des dispositifs d'endiguement de la pression communautaire. Certains témoignages ont le mérite de réduire certains stéréotypes sur l'entreprise africaines[163]. Au contraire des théories de l'involution ou de la reproduction simple, le secteur informel abrite des situations de concurrence exacerbée (étroitesse des marchés, faibles capitalisations, technologies peu complexes), de dysfonctionnements (approvisionnements erratiques) qui poussent à des attitudes de renouvellement des registres de pratiques tant en ce qui concerne l'utilisation de la force de travail que les instruments de productions ou les types de matériaux ou de produits finis. On y trouve des perfectionnements technologiques et de nouvelles logiques productives (imitation entre producteurs, copie de modèles manufacturés), ce qui a pour effet d'augmenter la productivité du travail, d'assurer une meilleure qualité aux produits.

Ensuite, divers travaux rapportent des itinéraires entrepreneuriaux individuels desquels il se dégage que le raisonnement économique du chef d'atelier ne déroge pas aux règles du calcul rationnel classique. Sans tous se décliner en "*success-stories*", ces trajectoires démontrent des choix opérationnels où les individus ont minimisé leurs risques tout en assurant un niveau de revenu satisfaisant. Cela se traduit, avant même les considérations culturelles, par une certaine "compréhension anticipative" des capacités financières des clients, une évaluation des conditions objectives de marché, des variables en fonction desquelles il ajuste sa position. C'est la pauvreté du milieu qui semble expliquer avec le plus de force les comportements entrepreneuriaux, nonobstant le caractère inévitablement folklorique que prennent les réalités. C'est ainsi qu'on a pu voir des commerçants du secteur évoluer vers la petite industrie de transformation, profitant de situations particulières (rares) pour s'intégrer dans les interstices

[162] Cf. A. Touré, 1985 ; B. Ganne et M. Ouédraogo, 1994.

laissés par le grand capitalisme[164]. Ces parcours ont contribué à la généralisation de l'idée selon laquelle le secteur était une pépinière d'entrepreneurs, un lieu prédestiné pour l'apprentissage de la charge entrepreneuriale.

Le processus de différenciation interne qui est à l'oeuvre a permis de distinguer différents stades d'activité, en se fondant sur le point de vue des technologies incorporées, le type d'activité servi et les profils des entrepreneurs. A travers des projets de développement, mais aussi à travers un réalisme politique, des politiques de promotion ont été initiées pour faire évoluer les entreprises informelles de la frange supérieure vers des formes "modernes". Cela a conduit, pour ne citer que le cas du Sénégal, en dehors de projets d'encadrement, à leur ouvrir l'accès à certains marchés de fourniture (par exemple mobilier scolaire, transport).

II-4. LE MANAGEMENT CULTUREL NOUVEAU ZEITGEIST

Si l'informel a eu ses heures de gloire grâce aux mesures de stabilisation (qui ont affecté de manière notoire la demande sans pour autant épargner l'offre domestique), l'essor du courant du management culturel (nous le désignerons sous des vocables variables comme "courant des sciences gestionnaires", "courant du culturalisme" ou encore "courant du relativisme culturel") est en prise directe avec l'autre versant des programmes d'ajustement structurel qui intègre le projet de volet de relance économique. Or les mesures qui coïncident avec la relance se définissent essentiellement dans "*une stratégie du développement en harmonie avec le marché*"[165]. Elles s'appuient sur l'analyse sous forme de bilan des trente années de développement public. Dans ce bilan, l'interventionnisme de l'Etat est particulièrement mis à l'index comme ayant représenté une entrave sérieuse à la domestication des exigences de la modernité économique (compétence, efficience, qualité) mais aussi de la modernité socio-politique (droit au bien-être, droit des individus à se réaliser, bref la garantie des libertés individuelles). Dans une situation où c'est l'assistance financière internationale qui maintient de plus en plus sous perfusion ces économies mal en point, l'aide au développement se trouve

[163] Cf. A. Dubresson, 1990 ; Y-A. Fauré, 1994.
[164] B. Ganne et M. Ouédraogo (1994) nous rapportent à cet effet l'histoire d'un *self made man* qui a réussi à transférer ses activités du commerce à l'industrie malgré les nombreuses turpitudes politiques qui ont fait l'histoire du Burkina-Faso.
[165] Cf. Banque Mondiale, 1991.

assortie à des conditions draconiennes. "*L'aide-rente*"[166] est désormais soumise à une "*bonne gouvernance*", un mode de gestion public dans lequel le nouveau rôle assigné aux pouvoirs publics[167] revient à se mettre au service exclusif du marché dont l'entreprise devient le principe actif.

Conforme à une vision libérale de l'économie et en rupture avec le modèle de l'Etat-providence, les dispositifs d'ajustement abondent dans le sens d'une libéralisation. Une micro-économie performante prenant appui sur le secteur privé doit prendre le relais de l'interventionnisme public. Son efficacité serait mesurée à sa capacité à supplanter l'économie fictive par une économie réelle. L'existence de cette micro-économie permettrait à ces sociétés de réaliser leur équilibre interne, tout en s'offrant les moyens d'intégrer l'économie mondiale. L'entreprise constitue le cadre de l'apprentissage des exigences d'une économie moderne à savoir : assimiler les méthodes de productivité, internaliser les progrès technologiques ; de manière à pouvoir jouer pleinement son rôle d'accélérateur du développement économique, de réduction du chômage et des inégalités de revenus entre les groupes sociaux des zones rurales et urbaines. Elle représente par ailleurs le mode d'adaptation des sociétés africaines à l'ordre mondial[168].

L'organisation de ce corps équilibré et ouvert sur l'extérieur suppose la réduction de la place de l'Etat dans les sphères économiques et, par la mise en place d'armatures institutionnelles et de systèmes suffisamment opportuns, la démultiplication des initiatives nouvelles au développement entrepreneurial. Le nouveau mot d'ordre de libéralisation a justifié des décisions de privatisation partielle du parc des entreprises publiques[169], par le démantèlement de certains monopoles publics, la désétatisation de certaines activités, la multiplication de programmes de promotion de l'initiative entrepreneuriale.

Or, contrairement aux finalités attendues, l'évolution des systèmes économiques fait reconnaître que l'entrepreneuriat n'est pas un *deus ex machina*. Les opérations de transfert de

[166] Cf. G. Grellet, 1992.
[167] La nouvelle doctrine du développement fixe l'assujettissement du politique à l'économique. On peut se reporter pour ce qui concerne ce débat à J. Alibert, 1992 ; E. Tortora, 1992 ; O. Vallée, 1992.
[168] Un ordre mondial qui consacre le triomphe du libéralisme à la fois comme mode de gouvernement des choses (système économique) et comme mode de gouvernement des hommes (système politique fondé sur les valeurs de démocratie et de respect des libertés individuelles).
[169] Des opérations qui se sont soldées par des bilans mitigés du reste. Cf. E. Kamdem, 1993 ; cf. I. Chitou, 1995.

rôles ne se sont pas réduites à un jeu à somme nulle ; le "*tout-privé*" ne s'est pas substitué au "*tout-public*" et les structures productives ne sont pas devenues plus efficaces et plus compétitives. Les décrets et les montages techniques plus ou moins complexes n'ont pas suffi à multiplier *ipso facto* les vocations, ni à faire évoluer les chefs économiques vers les formes désirées. Pas plus qu'ils n'ont réussi à transformer de manière décisive l'environnement de la firme et à produire les arguments opposables aux stéréotypes les plus répandus à l'endroit de l'entreprise africaine : sa faible assise financière, son archaïsme technique et son manque d'efficacité productive. Le nouveau principe actif du développement n'a pu se réaliser, ni à travers la difficile reconversion des "*déflatés*" de la fonction publique et des licenciés des grandes firmes, ni à travers la dynamique des entrepreneurs de l'informel[170].

Dans l'appel à contribution émanant des agents institutionnels pour fonder théoriquement ces défaillances[171] et pour disposer de "*boîtes à outils opératoires*", le débat sur l'entrepreneuriat évolue vers des termes normativo-évolutionnistes. Les positions s'organisent à partir de l'idée que la faible offre d'esprit d'entreprise, la faible productivité de la cellule économique et les entraves nombreuses empêchant son développement trouvent leur explication dans les appareils socioculturels dominants dans ces pays, autant dire les cultures locales[172]. Le projet scientifique qui ressort de la commandite revient finalement à reconnaître (au double sens d'identifier et d'attribuer la place appropriée) leur apport ou leur malfaisance et à estimer les probabilités existantes de voir s'édifier rapidement des cultures d'entreprise appropriées, des valeurs porteuses du changement social de manière plus globale. Ce sont les sciences de gestion qui se sont d'emblée saisies des préoccupations des prescripteurs institutionnels. Reproduisant tel quel le présupposé d'un modèle africain de l'entreprise reposant sur des logiques opposées à celles du capitalisme, les contributeurs ont rapidement imposé leurs points de vue au moyen d'une production assez prolifique, au point de constituer la principale source d'alimentation de la *doxa* ordinaire sur le comportement économique des africains.

---

[170] L'idée que le secteur informel n'est pas un secteur de transition vers le capitalisme, qu'il est structurellement appelé à le rester fait l'objet d'un accord assez large (cf. B. Maudeville, 1990 ; cf. P. Hugon, 1990). Un point de vue très optimiste émanant du milieu des experts consiste à plaider qu'il existe toujours un différé entre le moment où des mesures sont adoptées et le moment où les catégories d'acteurs auxquelles elles sont destinées y réagissent. Ces observateurs invoquent des raisons techniques comme l'opacité des nouvelles règles émises (mauvaise pédagogie des réformes) ou la généralité de certains de traits sociologiques caractéristiques comme l'illettrisme qui interdisent l'accès à l'information.

[171] Dans le ***Rapport sur le développement 1989***, la Banque Mondiale affirme explicitement que l'Afrique manque en particulier d'entrepreneurs.

[172] Nous discuterons le caractère erroné de cette présentation et de la chaîne de stéréotypes qu'elle accrédite.

Cette audience a été d'autant plus aisée et rapide à obtenir, qu'elles ont tout suite atteint l'objectif de production de "*prêts-à-penser*" et de "*boîtes à outils*", face à des réalités par rapport auxquelles les approches africanistes antérieures, plus académiques et appliquant une grande prudence méthodologique, développaient un discours nuancé et de portée locale[173].

Deux explications externes nous semblent avoir tenu une signification décisive dans la construction de cette audience[174]. Le courant gestionnaire prend en effet, la forme d'une extension sur le continent du nouveau discours sur l'entreprise dans les pays industrialisés. Un discours qui est caractérisé par la reconnaissance du fait culturel dans l'organisation et l'abandon des schémas tayloriens au profit de recettes exotiques[175]. L'ouvrage de B. Bollinger et G. Hofstede[176], suivi de celui de P. d'Iribarne[177]qui connaissent un formidable retentissement constituent la première source d'initiation à l'explication culturelle. Pour rappeler les lignes de force de ces analyses, retenons qu'elles se sont inscrites dans une logique de rupture avec la vision transculturelle et la prétention apodictique des normes managériales. Elles se sont appliquées à démontrer qu'il existe en matière de gestion des relations dans l'entreprise, des différences nationales notoires. Les traditions locales, certaines survivances de l'histoire politique, participent à l'édification et au fonctionnement des modes de gestion du pouvoir et de l'autorité, des formes de solidarité et de participation dans l'entreprise ; de telle manière qu'on peut dire qu'à chaque pays correspond un modèle spécifique conforme à ces réalités culturelles. Le champ d'observation européen produit un argument *a fortiori* de la relativité culturelle de la direction d'entreprise. Ce qui est appréciable, car il apporte un argument imparable au réductionnisme des programmes de "*coopération*" qui a longtemps consisté, non seulement au refus de tout relativisme, mais aussi à dissimuler les racines culturelles et historiques du développement capitaliste.

---

[173] Il faut juste remarquer que les animateurs du courant gestionnaire se réclament de la vision anthropologique, en agitant notamment les oripeaux du relativisme culturel. Toutefois, il est loisible de constater que peu d'auteurs satisfont aux exigences d'une anthropologie scientifique. Ces exigences du discours scientifique qui selon R. Cresswell (1996, p.2), sont ces choses qui "*empêchent n'importe qui de dire n'importe quoi*". Or le respect de ces règles conduit sur des terrains que le public ne goûte que très modérément.

[174] Dans les séminaires d'étudiants que nous avons été amené à fréquenter, ces thèses constituent des "*tartes à la crème*". Ensuite dans le milieu du management culturel, le principe de la reproduction se réduit à l'auto-promotion et aux "*retours d'ascenseur*". Les auteurs se citent sans arrêt les uns les autres, emploient les mêmes exemples à l'usure, r envoient à leur bibliographie très généreuse, mais où finalement c'est la même idée qu'ils ressassent en long et en large. Cf. à ce sujet, les productions de A. Henry (dans un de ses articles, il s'avise de produire *l'espace affine de la cola dans l'entreprise* !).

[175] Se reporter à la critique fort pertinente de J.-P. Le Goff (1993) ou celles plus acerbes de J. Copans (1996) et de M. Sélim (1996) à propos de ce nouveau discours managérial.

[176] Cf. B. Bollinger et G. Hofstede, 1984.

La seconde source d'inspiration et d'enhardissement des tenants du courant gestionnaire localise dans la subite sollicitude dont fait montre l'expertise vis-à-vis du relativisme culturel et du discours économique hétérodoxe. Cette conversion au relativisme culturel s'est matérialisée et portée à la connaissance du public à travers le désormais fameux article de M. Dia[178]. Dans une composition modestement intitulée "*Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne*", l'auteur se fixe un louable objectif de démonstration. Contre toute attente et contrairement à ce qu'on pouvait entendre jusque là, il s'attache à convaincre que les traits socioculturels africains ne sont pas tous foncièrement nocifs à l'efficacité et à la modernité politique. Mieux, ils peuvent être mobilisés pour initier un développement harmonieux et durable.

Mais à la lecture, on ne peut manquer d'être dubitatif quant à la réalisation de cette visée. A l'opposé des objectifs liminaires, il ne sert en définitive qu'un catalogue de stéréotypes éculés sur les culturalités africaines, figées dans une indépassable condition villageoise. Pour cela, son retentissement nous semble moins imputable à la qualité et à la rigueur dans la démarche anthropologique adoptée, qu'à sa qualité de haut fonctionnaire à la Banque Mondiale[179] et de la portée de l'ineffable. Car, replacé dans le contexte du début des années 1990, l'article présente l'intérêt de donner la mesure exacte des visions qui commencent à dominer dans le milieu des acteurs institutionnels, au moment précis où ils décident d'intégrer les dimensions socioculturelles dans leurs programmes[180]. Il semble qu'il soit simplement annonciateur de l'heure de disposer d'une connaissance affinée du résidu non factoriel qui instille le changement économique, la nature de l'entrepreneuriat africain, en s'ouvrant aux analyses "*littéraires*". Car, pour expliquer la permanence de la situation récessive des économies africaines malgré les mesures de stabilisation et de relance (développement institutionnel), les éclaircissements ont souvent emprunté au modèle du trou noir en physique. L'article de M. Dia s'avère donc, comme l'acte inaugural du glissement des agents institutionnels vers l'explication anthropologique spontanée, non sans les errements que cela laisse supposer.

---

[177] Cf. P. d'Iribarne (1989) et dans le même genre J. Brilman (1981).
[178] Cf. M. Dia, 1992.
[179] Au moment de la parution de l'article, M. Dia était chef de division de la gestion et du développement institutionnels au Bureau régional pour l'Afrique à la Banque Mondiale.
[180] La lecture de J. F. Baré (1997) est très instructive sur les arcanes de la désignation des priorités à la Banque Mondiale.

C'est pour cela au demeurant que les tenants du courant managérial se sont saisis promptement de la commande et s'en sont allés faire leur marché dans l'important fonds bibliographique alimenté par les travaux africanistes classiques et les productions consacrées à l'informel[181]. Ses principaux animateurs articulent leurs développements autour de cette idée selon laquelle l'évolution des pratiques entrepreneuriales suit le cours des philosophies et des pratiques sociales propres à chaque société, a fortiori dans le contexte africain. Les imaginaires ancrés dans des spécificités historiques et culturelles aussi marquées que dans les contextes africains doivent forcément déboucher sur des modèles éloignés du modèle occidental qui lui-même abrite des disparités. Cependant, l'appréciation de la mesure dans laquelle opère le "facteur" socioculturel[182] établit une ligne de partage dans ce courant.

Le premier groupe d'auteurs qui se distingue est celui qui reconnaît une antinomie fondamentale entre l'échelle de valeurs symbolisant la modernité et celle des sociétés africaines. La vision analytique qui y domine consiste à reproduire les lieux communs habituellement appliqués aux organisations africaines, à l'entreprise en particulier. Faisant valoir des arguments empruntés ça et là au corpus de l'anthropologie, mais reformatés par rapport à leurs objectifs analytiques, ils observent que ce type d'organisation productive n'est en général qu'un affligeant avatar du modèle européen, archaïque et improductive. Et à la question de savoir s'il existe des perspectives de voir se dessiner sur le continent un modèle d'entreprise, ainsi que l'ont réalisé les sociétés asiatiques, en dehors du normativisme formel[183], leur verdict est implacable.

Dans cette mesure, on retient qu'il n'existe pas d'institutions favorablement disposées au développement de l'esprit d'entreprise. Dans des sociétés où l'intérêt du groupe prévaut sur l'intérêt individuel, dans des sociétés où toutes les domaines de l'activité sociale sont envahis par des scories d'archaïsme et d'irrationalité, on ne peut vraisemblablement pas disposer de la base humaine mais aussi éthique, nécessaire pour relever le défi de la modernisation. Cela est

[181] J. Binet (1970) est l'auteur qui semble recueillir les faveurs de auteurs ; ce qui est symptomatique en soi de la légèreté de leur culture anthropologique.
[182] Ces logiques explicatives rappellent la dichotomie traditionnelle dans les analyses sur la modernisation entre les théories évolutionnistes et les théories relativistes.
[183] C'est un florilège de "*il n'y a qu'à*" (développer la formation des futurs entrepreneurs, aider les petites structures à grandir, inculquer l'esprit d'entreprise aux africains, etc..).

largement attesté à travers le peu de réalités que recouvre le phénomène entrepreneurial sur le continent ; d'où il ressort des pratiques, des comportements, un milieu social et des contextes politiques contre-productifs et peu justiciables du reste des catégories de l'entreprise. Les patrons[184] africains n'arrivent pas à se libérer vis-à-vis des rapports sociaux dominants, ni à s'extraire de la gangue des réseaux de solidarité et de dépendance. Il est dès lors difficile de reconnaître la qualité d'entreprise à des structures qui ne répondent pas aux normes gestionnaires et comptables, tout comme on ne peut parler d'entrepreneur à l'endroit d'individus qui ne manifestent pas "*un bon esprit d'entreprise*"[185].

D'ailleurs à propos d'esprit d'entreprise, ils sont d'accord avec la présentation que les agences de développement font de la situation entrepreneuriale. Le milieu entrepreneurial africain est structurellement pauvre pour différentes raisons, mais la difficulté d'identifier "*une minorité agissante baignée de la rationalité économique et du goût du risque*" réside fondamentalement dans le fait que les structures sociales africaines, les institutions culturelles sont peu compatibles avec les valeurs cardinales de l'entreprise et encourage peu les vocations[186]. Pire, constatent beaucoup d'auteurs avec plus ou moins d'affliction qu'à n'importe quel niveau d'observation (économique, politique) que l'on se situe, le chiasme entre les cultures autochtones et la modernité est flagrant.

Pour étayer théoriquement leur point de vue, certains auteurs n'hésitent pas à recourir à certains poncifs récurrents, comme la raison "*ontologique*". C'est l'âme africaine qui est tout bonnement étrangère à la rationalité occidentale et à ses corollaires socio-économiques (individualisme, rationalisation des différentes sphères de la vie sociale : le modèle d'organisation bureaucratique, la séparation entre la cellule domestique et la cellule productive[187]...). Il est de peu d'intérêt de reproduire la galerie des travaux qui font écho à ce type de discours, tant ils ne dérogent en rien à l'article de B. Traoré[188].

---

[184] On retient très rarement le qualificatif entrepreneur à leur endroit.
[185] Les points de vue sont évidemment normatifs.
[186] Cf. les articles respectifs de C. Albagli, de B. Ponson ou encore de B. Traoré in R. M'rabet et G. Hénault (1990).
[187] Cf. R. Aron (1962) sur la société industrielle.
[188] Il n'existe que de très rares ouvrages construits sur la base d'une expérience de recherche empirique à notre connaissance, notamment ceux d'E. S. Ndione (1992). Par ailleurs, c'est exclusivement par le biais d'articles que

Selon cet auteur, les difficultés au développement extensif et intensif de la culture entrepreneuriale en Afrique se situent dans le fait que la caractéristique fondamentale du comportement économique est la dépense au lieu de l'accumulation. Le mobile essentiel de l'agent africain n'est pas prioritairement économique mais relèverait plutôt de l'ordre affectif et symbolique. L'auteur reprend les thèses déjà formulées par G. Hyden[189] d'après lesquelles les sociétés africaines contemporaines se particularisent par la vigueur des rémanences de la mentalité villageoise qui renvoie à l'économie d'affection. Dans l'économie d'affection, la décision et l'action reposent sur les réseaux d'appartenance, de solidarité communautaire. Les agents veillent dans leur conduite à ce que le système garde sa cohérence et puisse se reproduire[190] : "l'Africain" veille alors à ne pas perturber cet ordre social, et s'applique à en assurer la reproduction en redistribuant tout avantage qu'il peut obtenir. L'Africain est un *homo socialis* et non un *homo oeconomicus* ; confronté à un choix, il privilégie systématiquement les investissements à plus grandes retombées sociales[191], au détriment de son avantage économique immédiat. Or, affirme dans ce prolongement P. Hugon[192], "*ce qui est vertu dans une logique communautaire - la polygamie, la solidarité, le respect des ancêtres - devient vice dans une logique d'efficience : népotisme, clientélisme, tribalisme*".

Pour les nombreux auteurs qui partagent cette analyse[193], c'est la faible valorisation de l'innovation, le déterminisme naturel qui imprègne les imaginaires collectifs et individuels, la recherche constante du consensus, la rigidité des nombreuses strates transversales qui constituent les facteurs dissuasifs à l'expression de l'initiative personnelle en même temps qu'ils expliquent la faiblesse de l'offre d'esprit d'entreprise. Là où domine l'unanimisme, là où le relationnel prime sur le contrat, là où la servitude volontaire au groupe contraint l'action, là où on ne cherche pas particulièrement à bouleverser l'ordre des rapports techniques (les rapports sociaux et les rapports avec la nature), il ne peut y exister de dynamique de changement social.

---

se vulgarisent les points de vue du management inter-culturel. Cf. C. Hénault et R. M'rabet (1990), G. Rist (1996)...

[189] Cf. Goran Hyden, ***Beyond Ujamaa in Tanzania. Underdevelopment and uncaptured peasantry***, London, Heinemann, 1990.

[190] On retrouve à peu de chose près la formulation de F.-R. Mahieu (1990) selon laquelle dans les contextes africains tout calcul individuel est invariablement déterminé par la logique communautaire.

[191] B. Schneider explique que la réussite par exemple se définit comme la transformation de l'avoir en être social. "*Posséder des biens matériels constitue, certes, une recherche pour l'homme africain mais le plus important est de savoir les partager avec sa famille, d'en profiter, non pas de manière individuelle, mais au sein de la société.*"

[192] Cf. P. Hugon, 1995.

Coincés dans la double thématique "*du trop de*" et "*du manque de*"[194], les auteurs invoquent, souvent sous le mode incantatoire, les processus exemplaires suivis par les sociétés du sud-est asiatique. Après une commisération apitoyée, les analyses invoquent un nouvel impératif catégorique : la nécessité, après l'ajustement structurel, d'appliquer un ajustement culturel aux sociétés africaines. Car, il ne saurait y avoir d'exception culturelle africaine. Le continent ne peut pas rester à ignorer indéfiniment le mode d'emploi du monde moderne, sans aggraver sa marginalisation et sans risquer de provoquer la lassitude de la communauté internationale qui le soutient à bout de bras[195]. Selon des auteurs comme D. E. Manguelle, l'apathie et la torpeur collectives sur le continent nécessitent qu'on interroge la culture africaine (sic) sur sa plasticité et sur sa perméabilité, sur sa capacité à s'adapter "*pour que dans le concert des nations nous* [les Africains] *ne jouions plus constamment faux*"[196]. Au terme de sa démonstration, son verdict est sans appel : on doit convoquer les sociétés africaines à un nouvel ajustement, culturel cette fois-ci.

A l'opposé de l'*afro-pessimisme* qui se construit à travers cette démarche, intervient un second axe de commentaires défendu par un courant qu'on peut qualifier de relativiste positif. Il se fonde d'abord sur une double thématique de contestation et de reconstruction de l'ordre entrepreneurial. En premier lieu, un groupe d'analyses s'interroge sur la pertinence à désigner l'entreprise comme la forme achevée de la réalisation de l'intérêt privé et à lui assigner des objectifs et des modalités de fonctionnement invariables. Pour ces auteurs, les modèles mécanistes sont des vues de l'esprit ; partout à travers le monde se donnent à voir des effets de distinction en matière managériale, a fortiori en matière de comportement économique. Le fait économique n'est pas réductible aux seuls agissements de l'*homo oeconomicus occidental*.

---

[193] Cf. B. Ponson, 1990.

[194] Comme le font justement remarquer R. Cabanes et B. Lautier (1996), les commentaires sur la firme africaine se résument à des poncifs dépréciatifs et affligés ou réhabilitants et militantistes : absence d'une éthique de l'entreprise (esprit d'entreprise, d'innovation, du risque) et de moyens matériels d'une part, trop de porosité avec le monde extérieur (corruption, relations ethniques, représentations religieuses).

[195] Dans des formulations proches on peut signaler M. Koulibaly (1990), A. Kabou (1990), M. L. Diallo (1996), c'est-à-dire cette génération d'intellectuels africains qui partagent l'idée que le développement n'est possible qu'en rupture avec des habitudes établies depuis la colonisation et les premiers moments de l'indépendance. Les Africains doivent cesser de se lamenter du *fatum* des anciens, d'exiger d'aberrants droits de tirage sur la communauté internationale au titre de l'histoire, de s'accommoder de faux-fuyants culturels.

[196] Cf. D. E. Manguelle, 1991, p.8.

Ils s'attachent dans leur argumentation à démanteler les présupposés idéologiques implicites du réductionnisme dominant dans le discours du développement. Reproduisant les thèses de J. Habermas[197] sur le caractère idéologique que tendent à revêtir la science et la technique[198], les animateurs de ce courant soulignent la subsidiarité vers laquelle le discours rationaliste pousse les valeurs et les idéaux non-occidentaux, pour imposer un cadre principiel à vocation transculturelle qui définit l'horizon des potentiels de réalisations de toute société, en même temps qu'il conditionne la perception de toute société[199]. Pour des auteurs comme ceux réunis dans le réseau Sud-Nord Cultures (parmi lesquels H. Zaoual, T. Verhelst), le paradigme du développement est indissociable du mythe de domination et de transformation propre à l'imaginaire occidental. Or la conception de l'économique qui l'accompagne, la vision utilitaire et matérialiste qui la sous-tend ne représente ni la même place, ni la même consistance sous d'autres constellations culturelles et sociales. Les sociétés africaines, puisque c'est d'elles dont il s'agit principalement, sont régies par un paradigme de la réciprocité nourri par un imaginaire qui se déploie sur un mode relationnel et spécifié par la recherche d'une insertion dans des processus relationnels chargés de significations magico-religieuses. S'appuyant sur les travaux d'E. Ndione portant sur l'économie urbaine, H. Zaoual[200] indique, un peu comme cela avait été fait auparavant dans l'anthropologie économique (par K. Polanyi notamment), que toute pratique économique est relative à un site symbolique. Le site symbolique étant entendu comme l'instance de configuration du logiciel des acteurs (leurs croyances, leurs pratiques), il oblige. C'est faute d'avoir pris en compte le moteur symbolique des "*sites*" que "*les paquets de développement*" tournent dans le vide en même temps qu'il justifie les réactions désordonnées des corps sociaux qui s'efforcent d'incorporer, comme ils peuvent, les "*cadavres du capitalisme*". Dès lors et pour sortir de l'impasse dans laquelle se trouve le développement[201], il convient d'envisager les rationalités opératoires bâties à partir des valeurs endogènes, de respecter la "*pente d'écoulement culturel naturelle*" de cette "*Afrique qui n'échappe pas à son itinéraire*[202]".

---

[197] Cf. J. Habermas, 1973.

[198] On peut citer dans le même débat les contributions importantes de J. Ladrière (1977).

[199] Nous avons antérieurement évoqué, en guise de commentaire à la théorie wébérienne de la rationalisation l'unité principielle des valeurs, des institutions de la société moderne. Les notions de libertés individuelles fondatrices, la démocratie, de responsabilité individuelle en matière juridique, d'utilitarisme individuel en matière économique ont toutes une origine commune en tant que modalités pratiques du rationalisme.

[200] C'est à H. Zaoual (1991, 1996) que nous devons la terminologie imagée que nous utilisons.

[201] L'inertie du formel contraste avec la vitalité de l'informel.

Le second temps de l'analyse inter-culturelle propose des démonstrations tendant à réhabiliter l'entreprendre et à asseoir la crédibilité d'un *ethos* entrepreneurial spécifiquement africain. A ce propos et pour ce qui concerne l'argumentaire opposé, il ne semble pas exister pas une grande différence entre ces développements et les analyses déjà produites à propos du phénomène informel[203] étant donné que ce sont les petites structures de l'économie spontanée qui constitue l'essentiel du champ des organisations économiques interrogées dans leurs logiques discursives et pratiques. Les auteurs abondent dans le sens de la proposition qui fait reconnaître un déploiement entrepreneurial s'effectuant dans des enveloppes particulières, témoignant d'histoires particulières, qui se laissent interpréter comme le reflet des structures sociales et des systèmes symboliques, au même titre qu'il est possible de le faire avec l'entreprise occidentale. Un peu à la manière dont l'a fait P. Bernoux à propos de l'entreprise française, ils s'accordent pour dire que l'entreprise "*produit du sens*"[204] ; un sens qui déborde largement son cadre physique de sorte qu'il ne convient pas de l'interroger par rapport à la finalité d'efficience de la structure de production. "*Les facteurs socioculturels non seulement n'empêchent pas son déroulement, mais lui procurent l'essentiel des bases nécessaires. Les promoteurs recomposent dans leur investissement à la fois leur patrimoine des deux univers (autochtone et occidental) d'une façon qui est la seule réponse sociale possible au regard de l'environnement*[205]". Ainsi toutes les catégories marchandes ou organisationnelles (salariat, relations de pouvoir, modalités de mise au travail) sont invariablement soumises à l'imaginaire local. La généralisation et le maintien du salariat incomplet dont ont fait mention certains auteurs, la reproduction dans l'entreprise de logiques d'autorité et de production[206] donnent par exemple à voir la recherche permanente d'équilibre entre des impératifs de solidarité et la poursuite de plus fortes rentabilités. Cette pendularité est fondatrice de la spécificité des matérialités induites et leur attribue un caractère métis.

---

[202] Cf. A. L. Ndiaye, 1996.

[203] L'objet entrepreneurial s'affirme comme le cadre du rapprochement des thématiques du développement et de la modernisation. Les travaux africanistes parus dans les années 1990 illustrent tous, à des degrés divers, de préoccupations liées à la problématique entrepreneuriale : J.-F. Bayart (1993), R. Cabanes et B. Laurier (1996). Ils confirment le caractère unificateur de ce champ de toutes les interrogations liées au changement, à l'anthropologie politique.

[204] Cf P. Bernoux (1996), mais aussi la perspective originale d'appréhension de ce caractère de l'entreprise africaine présentée par L. Bazin (1997).

[205] Les contributeurs recourent d'ailleurs aux notions de rationalité procédurale et de rationalité limitée répandues depuis les avancées occasionnées par la réflexion de H. Simon et des théories de l'économie des conventions.

[206] Cf. P. Lassale et J.-B. Sugier, 1992.

Voila ainsi fixé le cadre théorique général où nous avons situé notre travail de recherche. Il apparaît au terme de cette généalogie des savoirs disponibles sur l'entreprise, dont nous n'avons pu rendre compte de manière exhaustive, que l'entreprise, celle africaine en particulier, bénéficie d'un vaste espace théorique renouvelé. Mais ce mouvement de renouvellement de statut est sujet à quelques d'hypothèques. Celles que nous faisons à ce propos sont de trois ordres. Le premier concerne l'absence de réalité du personnage de l'entrepreneur et sa faible inscription au coeur des démonstrations. Si l'on excepte l'axe d'étude portant sur les destins commerçants dans lesquels se situent les travaux des équipes "*orstomiennes*", l'approche des cursus individuels, de leurs transactions avec leur environnement est pour le moins tangentielle[207]. On dispose finalement de peu de matériaux empiriques directement en prise avec le monde des dirigeants de l'entreprise, qu'il s'agisse des managers des établissements publics ou des promoteurs privés. Or, à partir du moment où on a distingué de fait deux pôles entrepreneuriaux (l'entreprise moderne occidentalisée et l'entreprise autochtone à la signification marginale), il aurait été intéressant de mettre en perspective les démarches respectives des chefs économiques pour fonder théoriquement la nature du départ net, s'il existe, entre l'entreprise moderne et son équivalent homéomorphique[208].

Ensuite, les travaux laissent à penser qu'entre le complexe industriel et le commerce, il n'y a pas grand chose. En dehors des établissements publics et des filiales de multinationales, l'entreprise industrielle à l'initiative de promoteurs autochtones a fait l'objet d'éclairages très insuffisants[209]. Les expériences rapportées ont principalement trait à des organisations commerciales. Or, les développements ultérieurs le montreront, il a toujours existé un entrepreneuriat de production sévissant dans les secteurs d'activités traditionnelles (travail du fer, du cuir) ou dans des corps de métiers d'apparition récente (dans le bâtiment, la confection, la réparation automobile, etc..) ; un entrepreneuriat *indigène* de surcroît. Avoir sciemment ou

---

[207] Cf. *infra* Y.-A. Fauré, 1993.

[208] L'équivalent homéomorphique correspond chez cité par D. Perrot qui reprend la notion de R. Pannikar - "*Les droits de l'homme sont-ils universels ?*" *in Interculture*, vol. XVII, n°1-2, Cahiers 82-83, Montréal, Janv-Juin 1984 -, la réduit "*à ce qui, dans chaque société, remplit une fonction sociale et existentielle équivalente* [à un projet ayant des accents universels], *non pas similaire, mais possédant la même force de signification et la même capacité de gérer des pratiques sociales*".

[209] Pour des raisons de traditions historiques, mais aussi pour des arguments tenant à l'assise financière et aux compétences organisationnelles. Ce sont les arguments en tout cas que S. Amin (1969) et R. Bonnardel (1978),

non ignoré ces initiatives - de faible envergure certes - est à notre avis ce qui a fondé la proposition du manque d'entrepreneurs, le premier noeud de l'incroyable écheveau auquel correspond actuellement l'analyse du phénomène entrepreneurial. Bien sûr, nous respectons les objectifs de démonstration qui ont été privilégiés ici et là ; toutefois dans une perspective où il est question de développement, de construction industrielle notamment[210], il eut été sans doute intéressant de se pencher aussi sur le mode d'édification d'une culture productive, tout au moins de représenter la dynamique d'internalisation du complexe de maîtrise de la technique du point de vue des processus entrepreneuriaux et non pas uniquement à partir des collectifs de travail ouvriers ou des politiques volontaristes[211].

Enfin, le dernier ordre de remarques consiste à dire que la connaissance, partant l'image de l'entreprise africaine ne se sont guère améliorées. Lorsqu'on aborde le large spectre de notions qui servent à apprécier les diverses réalités qu'abrite la petite entreprise, ils ont en commun d'être dépréciatifs. Les chercheurs démontrent encore beaucoup de réticence à appliquer à son encontre la qualité d'institution économique moderne. Même lorsque ses vertus dynamiques et efficientes sont on ne peut plus irréfutables, celles-ci sont immédiatement interprétées comme des réalités limitées par d'autres innombrables imperfections. Malgré conversions massives au relativisme culturel, l'on doit remarquer qu'il existe un refus notoire de concevoir l'entreprise comme le maillon d'un capitalisme sans préfixe ; une posture à laquelle l'emprise profonde des théories originelles n'est pas étrangère[212] et qui contraste singulièrement avec les tentatives de dé-construction de l'entreprise déjà largement entamé dans les travaux *orstomiens*. Il nous revient maintenant de décrire de quelle manière nous comptons mener notre travail en évitant certains des écueils qui se dressent devant nous.

---

entre autres, ont retenu pour expliquer l'improbable passage du commerce à l'industrie des commerçants sénégalais.

[210] Un des préjugés au lendemain des indépendances n'a-t-il pas été d'établir une équation du type : industrialisation = modernisation économique, d'où les politiques volontaristes des gouvernements africains ?

[211] Les travaux portant sur l'Amérique du Sud, ces lignes d'analyses sont à l'origine d'un corpus très instructif sur la structuration, la mobilisation idéologique des entrepreneuriats colombiens, brésiliens (cf. F. H. Cardoso, 1963) ou mexicain (cf. F. De Rossi -1970- actualisé par O. Castel in P. Béraud et J.-L. Perrault -1994-).

[212] Les visions restent pour la plupart encombrées par l'ombre de la figure gémellaire du calviniste et du "*héros schumpétérien*".

CHAPITRE DEUXIEME : ENTRE LE GESTIONNAIRE INCOMPETENT ET L'ENTREPRENEUR IMMATERIEL : ELEMENTS POUR UNE SOCIO-ANTHROPOLOGIE DE L'ENTREPRENDRE

L'activité entrepreneuriale, en tant qu'objet analytique spécifique revient de loin. Ignorée, escamotée, elle est aujourd'hui, l'emprise idéologique aidant, l'objet de toutes les sollicitudes. Parée de toutes les vertus, auprès du sens commun mais pas seulement, il est le point de convergence des regards de presque toutes les disciplines des sciences sociales, au point de susciter des redéploiements stratégiques, des conversions hâtives des batteries conceptuelles. Pourtant, dans la clameur des voix nombreuses et souvent discordantes que l'on entend sur le sujet, une partition reste singulièrement en sourdine : l'évocation de l'entrepreneur dans un cadre théorique qui serait à proprement parler scientifique. En effet, célébré ou contesté, la considération de l'importante littérature qui lui est consacrée convainc rapidement qu'il est le point aveugle de la connaissance de l'entreprise africaine.

Appréhendé à partir de la notion abstraite de l'*esprit d'entreprise*, sa reconnaissance en tant que "*catégorie d'économie généralisée*[213]" est mise sur le compte du hasard, très accessoirement sur le positionnement favorable des institutions culturelles et politiques de la communauté globale à laquelle il appartient[214]. Faisant largement référence à la tradition et à la culture, l'analyse se réduit à une explication de son inexistence ou de la tournure hérétique de sa pratique d'entrepreneur (lorsque l'on daigne lui reconnaître une quelconque réalité). La fascination pour la culture (dans une visée universalisante dénonciatrice ou relativisante réhabilitante) qui s'accompagne d'élaborations plus ou moins sophistiquées, donne lieu à des ré-aménagements conceptuels en regard de la prédilection pour cette unique classe de conditions. Ce réductionnisme fait manquer à notre avis une appréhension correcte des dimensions que prennent les intelligibilités qui manifestent non seulement la dynamique de l'activité entrepreneuriale, mais l'ensemble des processus prenant place dans la société considérée dans sa globalité.

[213] L'expression est de F. Perroux (1961).

[214] Nous pensons notamment aux travaux de J.-P. Warnier sur les entrepreneurs Bamiléké où les dispositions entrepreneuriales qui s'affirment comme des formes de transferts au sens psychanalytique du terme insidieusement inculquées aux individus de névroses suscitées par l'infériorité sociale.

Il nous a semblé que le temps était venu de sortir la réflexion du domaine du discours pur, où peu de choses empêchent n'importe qui de dire n'importe quoi à partir du moment où il démontre une bonne commande de la syntaxe ou un sens de la formule. Du reste, nous sommes aussi d'avis qu'il est temps d'abandonner certains "*os à ronger*" en tentant de reformuler certaines problématiques posées par rapport au déploiement entrepreneurial en Afrique hors des cadres aporétiques où elles sont habituellement inscrites. Il existe un intérêt évident à construire une théorie de l'entrepreneur qui serait plus scientifique et qui permettrait d'identifier les conditions économiques, sociales, culturelles, historiques qui contribuent à faire émerger l'entrepreneur, en même temps qu'elle restituerait le sens recouvert par les processus pour les individus agissant et pour les autres protagonistes des espaces sociaux qu'ils traversent.

Mais la construction d'un discours qui se veut scientifique, de surcroît dans un exercice tel que celui de la thèse, obéit à des normes spécifiques d'interrogation et de construction des données. Leur observance est sans doute la première condition de validation des connaissances produites et de leur intégration dans le corpus disciplinaire. En l'espèce, il nous revient principalement, non pas de nous livrer à quelques fastidieux exercices rhétoriques mais simplement de situer notre logique explicative dans le champ des discours établis et de reconstituer pour le lecteur les étapes de la démarche concrète de construction de notre objet. En sociologie et en anthropologie, cette posture est la seule qui soit en mesure d'établir pour le public du chercheur les conditions de recevabilité et de falsifiabilité de son travail[215].

C'est à cet édifice que nous avons voulu apporter notre contribution en nous assignant comme objectif dans le cadre de cette thèse d'étudier les conditions d'existence et d'évolution de la petite entreprise privée de production au Sénégal. En conséquence, dans ce qui va suivre, nous détaillons notre programme de recherche. Dans une première section, nous décrivons le contexte historique avec lequel coïncide le débat sur la transition en Afrique et qui inscrit la thématique entrepreneuriale en bonne place dans l'agenda du chercheur. Nous en profitons pour formuler les termes que nous retenons du débat institué, lesquels impriment la tonalité singulière à notre questionnement. Dans un second mouvement, nous exposons les formes qu'ont empruntées les réformes au Sénégal et quelques unes de leurs conséquences qui ont

trait à notre propos. Une telle présentation du contexte sociétal outre de permettre une claire identification du théâtre des rapports sociaux dans lequel sont appelés à jouer les protagonistes de l'entreprise, permet de situer les enjeux de la démarche entrepreneuriale et de rétablir son caractère de phénomène social total. C'est une fois établie la spécificité du cadre de nos investigations et de nos analyses que nous sommes en mesure de préciser et de justifier quelques ressorts théoriques et méthodologiques de notre dispositif de recherche ainsi que quelques modalités concrètes de sa mise en oeuvre.

I - L'EMPRISE IDEOLOGIQUE DE LA PENSEE NEO-LIBERALE COMME POINT DE DEPART DE LA RECHERCHE

Notre propos s'inscrit pour l'essentiel dans une idée qui commence à faire son chemin à propos de l'avenir des économies africaines. Il s'agit de celle selon laquelle, pour définitivement tourner la page de l'ère de l'Etat principal entrepreneur du développement qui a coïncidé avec les premières années d'indépendance, pour enclencher un cycle de croissance, pour envisager la sortie de leur marasme économique qui menacent leur société d'extinction, pour réaliser les objectifs de modernisation de celles-ci, les pays au sud du Sahara doivent en particulier susciter une classe d'entrepreneurs aux rôles économiques mais aussi sociaux et politiques significatifs. Quelles sont les conditions générales dans lesquelles cette idée a mûri? Quels sont les éléments doctrinaux sur lesquels s'articule ce qui se profile comme une nouvelle vision du développement ? Quelles ont été ses influences sur le retour de la thématique entrepreneuriale au premier-plan des préoccupations gouvernementales et scientifiques ?

I-1. LA NOUVELLE CONDITIONNALITE ET L'ORDRE DE LA GOUVERNANCE

L'actualité de la thématique entrepreneuriale procède d'un événement capital dans l'histoire des pays en développement, africains notamment : l'instauration d'une nouvelle vision du développement s'accompagnant de leur mise sous tutelle internationale. Sous l'impulsion des organisations financières internationales, les pays africains sont "*invités*" à engager de profondes réformes de leurs structures économiques et de leur système de gouvernement. Ayant failli dans la réalisation de l'objectif d'amélioration des conditions matérielles

[215] C'est-à-dire les conditions de vrai ou de faux en passant d'une connaissance moins vraie à une plus vraie Cf.

d'existence de leurs populations, leur incurie est à l'origine du profond marasme qui prévaut dans cette partie du monde. Il leur revient dès lors, de s'engager sur la voie de la transformation en profondeur de la structure organisationnelle de leur économie pour, ayant retrouvé l'efficacité, rejoindre le concert des nations. Il ne s'agit ni plus ni moins de précipiter leur conversion à l'économie du marché devenue la règle universelle depuis la consécration du "*triomphe du libéralisme*". Or l'instauration d'une économie performante requiert un agent particulier jusque là absent des processus du développement : l'entrepreneur.

I-1.1. LE DIAGNOSTIC SOUS FORME DE BILAN D'ECHEC DE TRENTE ANNEES DE "DEVELOPPEMENT" QU'EFFECTUENT LES AGENCES DE COOPERATION

Le diagnostic sous forme de bilan qu'effectuent les institutions financières internationales[216] conclut que trente années de développement administré par l'Etat-providence post-colonial n'ont pas abouti à améliorer de manière décisive les conditions de vie de leurs populations. Cela, bien qu'ils aient pourtant eu à bénéficier dans leur grande majorité, jusque dans la fin des années soixante-dix, de situations confortables de rentes ainsi que de la mansuétude des partenaires financiers et commerciaux internationaux. De manière générale, les avantages procurés par la coopération internationale n'ont eu pour effet que de susciter des investissements stériles, d'enraciner des modes de gestion peu justiciables des règles du marché concurrentiel et de l'orthodoxie financière. En matière d'activité entrepreneuriale, l'Etat s'est immiscé dans l'activité économique en tant qu'agent principal en déployant un réseau d'entreprises publiques et parapubliques ayant vocation de moderniser et de stimuler l'activité nationale, mais s'est relativement fourvoyé dans cette mission.

L'échec de l'agent public par rapport aux objectifs de développement et de croissance économiques est on ne peut plus patent. Non seulement peu d'effets d'entraînement des établissements publics ont été enregistrés, mais en s'inventant principal entrepreneur, l'Etat a été à l'origine de nombreuses asymétries fonctionnelles. Elles ont d'une part étouffé l'initiative privée, d'autre part, elles ont fait se multiplier des opérateurs économiques de type *marshallien*, c'est-à-dire, ces entrepreneurs agissant presque exclusivement à l'ombre de la

---

P. Bourdieu, 1972, 1968 ; R. Cresswell, 1996, mais aussi les auteurs comme R. K. Merton, 1965.

[216] Il s'agit du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale principalement. A chaque fois que nous évoquerons les agences de développement ou de coopération, c'est à elles que nous ferons allusion.

protection publique (licences, quotas, marchés réservés, mais aussi subventions, facilités bancaires) sur des considérations clientélistes.

Au cours des premières années d'indépendance, les régimes socio-politiques africains ont créé et perpétué, à la faveur des cours élevés des matières premières et des flux de capitaux extérieurs, des rentes de situation au profit des élites au pouvoir. En renforçant sa position de *rent-seeker*, l'Etat post-colonial a créé une série de dysfonctionnements. Il n'a envisagé par exemple aucune mesure pour endiguer la déconnexion de la sphère de la consommation de la sphère de génération des revenus de la Nation (croissance rapide du poids de la consommation dans le produit intérieur brut fait d'une économie extravertie essentiellement marchande). Un manquement qui du reste est imputable à la grande libéralité au niveau de la gestion et de l'utilisation des recettes tirées du commerce international dont il a eue à bénéficier. Le néo-patrimonialisme au coeur du mode de structuration du pouvoir moderne a produit comme avatar une grande opacité du marché des contrats publics et engendré des entrepreneurs aux situations économiquement improductives et techniquement passives.

Étant donné la situation d'asphyxie des économies en question (maintenues artificiellement en vie par les perfusions de la Communauté internationale) et du risque de marginalisation des grands flux du commerce mondial qui se précise de plus en plus, il revenait de mettre fin à la spirale de l'endettement (d'autant que les économies deviennent de plus en plus insolvables). Dans les années 1980, avec l'aggravation de la situation, le temps était venu de s'attaquer aux sources des déséquilibres, en les engageant sur la voie de réformes structurelles. Le régime qui leur est appliqué s'articule en plusieurs volets : financier, fiscal, réglementaire. Mais la véritable force de ce qui s'énonce comme une nouvelle vision du développement tient à sa capacité, à partir de cette problématique, à embrasser des domaines quasi illimités : sociaux, institutionnels et politiques.

I-1.2. L'INTEGRATION CUMULATIVE DE L'HOMO-OECONOMICUS ET DU CITOYEN CONSTITUE LES NOUVEAUX CREDOS DU DEVELOPPEMENT

Le vent de la libéralisation qui accompagne la généralisation des programmes d'ajustement structurel porte non seulement l'option de l'instauration d'une économie performante, mais cherche aussi à organiser de nouveaux types de rapports sociétaux et politiques (entre l'Etat et

la société civile). De cette manière, la nouvelle trajectoire du développement se dessine comme la clé de l'adaptation, non seulement des structures économiques, mais de l'étendue des sociétés dont elles relèvent, à des normes de valeur universelle. Il importe, après les expériences sans succès de l'Etat-providence, de libérer les forces du marché et de restreindre l'intervention publique à la garantie de biens publics de qualité[217].

La nouvelle approche du développement en fixant le libéralisme comme doctrine de référence et comme dernière planche de salut des pays sous-développés invite les appareils étatiques à une mue de grande envergure. Elle propose une stratégie du développement en harmonie avec le marché, une notion oblitérée dans les différentes options de développement appliquées dans les pays africains. Le ***Rapport sur le développement dans le monde 1991*** indique clairement en conséquence que "*la principale tâche à laquelle doivent s'atteler les anciens pays socialistes et de nombreux pays en développement consiste à créer les institutions propres à une économie de marché, puis à les développer*[218]". Elle établit un *modus vivendi* entre l'Etat et le marché, un ordonnancement des rapports réglé autour des notions de *capacity building* et de *gouvernance*.

La *capacity-building* désigne la capacité des gouvernements à susciter des institutions politiques et économiques conformes aux exigences irréductibles de libertés politiques et économiques essence de la modernité universelle. L'Etat doit s'évertuer à créer un climat propice à la production et aux échanges par la mise en place d'un cadre institutionnel et juridique rénové et approprié et la mise à disposition de biens publics de qualité. Cette capacité est l'aune de la mesure de l'inscription des sociétés concernées dans le *trend*, c'est-à-dire le gage de leur transition vers une norme universelle. La gouvernance est un élément de cette *capacity-building* en tant qu'elle se définit d'abord comme l'ensemble des activités gouvernementales qui définissent les limites et les règles du fonctionnement de l'économie d'un pays, et ensuite, comme l'attitude de désengagement et de neutralité par rapport à ces

[217] Cette doctrine est construite sur un mode binaire. D'une part, un premier postulat consiste à poser comme norme de conduite économique des individus la rationalité absolue, tandis qu'un second présente l'entreprise et le marché comme les modes et les lieux privilégiés de formation de l'activité économique. Elle comporte aussi une dimension politique qu'on peut résumer à une prise en compte accrue des aspirations et des intérêts des principales composantes de la société civile.

[218] Cf. Banque Mondiale, 1991, ***Rapport sur le développement dans le monde 1991, le défi du développement***, Washington.

mêmes processus. L'Etat prend en charge les conditions de réalisation des stratégies des agents, en même temps qu'il fait observer les règles du jeu aux participants.

En termes simplifiés, pour que le concours international soit efficace, il faut des gouvernements capables de gérer les fonds qui viendraient à être mis à disposition, ainsi que d'appliquer à la lettre ses recommandations. La "*bonne gouvernance*" que recommande les bailleurs de fond est une administration des choses où seraient éliminées les interférences politiques à caractère clientéliste ou qui se rapportent aux pratiques néo-patrimonialistes dont la nuisance n'est plus à démontrer.

Il est loisible de s'apercevoir que la nécessité de mue des logiques et des structures organisant l'activité économique, s'accompagne de l'exigence faite aux pouvoirs locaux de ré-agencer le mode gestion et de contrôle de la société globale, de prendre en compte ses aspirations. En même temps que les pays sous-développés ne doivent pas être abandonnés à leur triste sort économique[219], ils ne peuvent être en reste par rapport au mouvement irrésistible entraînant les sociétés vers la norme démocratique, ce que certains philosophes ont présenté comme la fin de l'Histoire[220].

Cette injonction[221] vient accréditer l'idée émise par certains auteurs selon laquelle le libéralisme pouvait être une chance de redémarrage économique en Afrique, à la condition préalable que soit changée la donne politique sur le continent. M. Koulibaly[222] justifie cet impératif en mettant en exergue les situations objectives découlant de l'organisation du politique, un ordonnancement de la société politique au sein duquel il localise les racines de la situation économique désastreuse de la plupart des pays du continent. Utilisant une grille d'analyse à caractère économique, il estime que la situation de la plupart des pays africains est la conséquence d'une gestion monopolistique du pouvoir politique. La politique est en effet

---

[219] Cf. comment B. Kouchner (***La misère du monde***, Paris, 1992, O. Jacob), justifie le droit à l'ingérence en produisant un argument fort : il existe des menaces réelles à la sécurité des nations nanties représentées par les poches de misère qui se développent à leur périphérie. On peut aussi lire la version en parabole romancée de J. Raspail intitulée ***Le Camps des Saints***. Cf. aussi l'article de M. Tontora (1992) où il analyse les enjeux de la *gouvernance*.

[220] Cf. l'entretien de F. Fukuyama avec B. Bourgeois (***Le Monde diplomatique***, Février 1992)

[221] Le discours de R. Dumas au sommet des chefs d'Etats de France et d'Afrique de la Baule en 1991 marque le début de la conversion de tous les pays africains au libéralisme et à la démocratie. Ainsi que le résume O. Vallée (1993, p.16), le nouvel ordre de l'Etat africain repose désormais sur l'intégration cumulative des lois du marché et des droits de l'homme.

assimilable à un marché qui regrouperait des demandeurs de bien-être (les citoyens) et des offreurs de ce service concurrents[223]. Le débat politique s'apparente à la confrontation des services proposés par les différentes entreprises politiques à la révélation de préférences des citoyens.

Or, en Afrique, les conditions d'expression des préférences (les droits et les libertés) n'ont pas, tout d'abord, été rétablies. Les régimes post-coloniaux ont prolongé le modèle politique de neutralisation des préférences des sujets coloniaux antérieurement en place. "*La domination coloniale européenne avait déjà centralisé les orientations économiques, qui elles mêmes favorisent les orientations politiques vers le dirigisme économique et la mainmise de la politique dans toutes les activités économiques en Afrique*[224]". Si l'on peut aisément comprendre les enjeux de la confiscation du débat politique dans le cadre de l'exploitation coloniale, elle devient aberrante dans le cas d'une souveraineté retrouvée. Pourtant, elle a été maintenue voire accentuée par les pouvoirs héritiers par le verrouillage de l'accès au marché de la gestion des affaires publiques à toute nouvelle entreprise politique. Cela a été d'autant plus possible que la société civile a toujours entretenu avec l'Etat et ses corps intermédiaires de contrôle, des relations ambiguës qui n'ont pas permis de parler d'autonomie. En effet les individus n'ont presque jamais été en situation d'indépendance de manière à constituer un contrepoids politique à la gestion de la chose publique, à accroître leurs espaces de droits (de meilleures conditions sociales) et de liberté (élargissement des droits universels).

En effet, rappelons que dans sa quête d'hégémonie et de légitimité, l'Etat post-colonial a construit ses assises par la mise en place d'un système de dettes identique à celui des systèmes lignagers ou d'alliés, c'est-à-dire un système qui crée auprès de toute personne ayant bénéficié ou espérant bénéficier d'une manière ou d'une autre de la manne (elle est distribuée sous forme de licences, de passe-droits, de postes dans la fonction publique, d'attribution de bourses aux enfants, de rentes foncières) l'obligation de fermer les yeux sur les pratiques évasives, mais la mobilisation pour la reproduction du système. Ces diffractions dans la gestion des affaires publiques ont maintenu la vitalité des solidarités verticales au détriment de celles horizontales caractéristiques d'un lien social modernisé, car le néo-patrimonialisme

[222] Cf. M. Koulibaly, 1992.
[223] Les appareils qu'ils représentent étant supposés véhiculer une idéologie et défendre des intérêts précis. Cf. L. Althusser, 1970.

s'est largement appuyé sur les relations de parenté et de dépendance personnelle renforçant par là leurs assises. C'est ce type de dérèglement des rôles et ce brouillage des frontières qui a contrarié l'affirmation d'une réelle société civile.

Par conséquent, en l'absence de toute concurrence politique dans la gestion publique des ressources, le bien-être collectif n'a correspondu qu'au sens que les gouvernants voulaient bien lui donner. Ils ont de ce fait disposé de toute latitude pour accentuer le caractère de l'Etat comme vecteur des intérêts égoïstes d'individus ou de groupes et pour contrôler les situations créatrices de rentes. Or, là encore, les citoyens-consommateurs ont été littéralement floués par une information incomplète ou déformée répandue par les corps intermédiaires du pouvoir comme les chefferies traditionnelles ou les organes du Parti. C'est pourquoi le retournement d'une telle situation (auquel appelle la communauté internationale en tant que bailleur de fonds) au profit d'un système politique concurrentiel, peut constituer un nouvel élan pour ces pays. Toutes les entreprises politiques qui ignoreraient les préférences courant le risque d'être écartées du marché par le vote-sanction de la société civile et au profit d'une de leurs concurrentes mieux - disant, elles sont condamnées à rechercher l'efficacité maximum de leur action, à améliorer leur programme de gestion et leur produit.

Si l'immixtion de l'Etat est à l'origine de la situation bloquée de sociétés civiles en Afrique, il s'avère qu'à y regarder de près, l'existence d'un secteur privé national aux rôles économiques, sociaux et politiques significatifs permet de réaliser tous ces objectifs. Outre ses propriétés économiques (de constituer des réponses adéquates aux problèmes de l'emploi, de la formation, satisfaction des besoins de consommation par une production domestique), on reconnaît au diptyque entreprise-entrepreneur, sa faculté à s'organiser comme source de transformations sociales et politique, comme laboratoire de suivi de évolutions sociales.

L'idée qui réalise un large consensus est que, ainsi que l'a déjà mis en exergue la littérature économique et sociologique, l'entrepreneur est au premier rang des acteurs du développement. C'est lui, en tant que clé de voûte de l'entreprise "*qui tient les clés du développement accéléré*". On considère qu'une catégorie sociale comme celle des entrepreneurs peut puissamment contribuer à la formation d'institutions industrielles économiquement

[224] Cf. M. Koulibaly, 1992, p. 117.

dynamiques et politiquement viables. L'exemple du développement colombien rapide à partir de la région de Medellín[225], la modernisation du Mexique grâce à la constitution d'une bourgeoisie locale enracinée dans le milieu mais aussi ouverte aux expériences étrangères[226], le rôle moteur joué par la bourgeoisie indienne dans l'industrialisation du pays sont autant de démonstrations qui confortent ce statut d'agent stratégique de l'industrialisation, du développement économique et de la transformation sociale.

Dans ce projet de réformes, il s'agit de réaliser, en plus de la nécessaire instauration d'une micro-économie performante, constituée de pôles assimilant les méthodes de productivité intégrant de manière graduelle les évolutions techniques et présentant la faculté d'amener à l'équilibre interne des systèmes économiques et accessoirement, de faciliter leur articulation au marché international, un optimum de même ordre. Il s'agit de disposer d'un levier d'ingénierie sociale pouvant garantir l'adaptation des sociétés africaines au nouvel ordre mondial, c'est-à-dire de structurer une catégorie d'entrepreneurs capables de se comporter en force sociale et politique, de défendre des intérêts catégoriels et de servir de contrepoids à l'appareil bureaucratique. Elle fait office de premier niveau d'articulation des systèmes locaux au reste du monde (par le biais du marché international), en contribuant à la réalisation de l'impératif politique de démocratisation[227]. L'entrepreneur, extension sémantique du citoyen, est l'aune de la mesure de la transition des sociétés africaines vers le modèle apodictique de la société démocratique.

Une fois consacré son caractère stratégique dans le développement par les bailleurs de fonds, la promotion de l'entreprendre s'est rapidement imposée aux gouvernements comme le nouveau mot d'ordre auquel toutes sortes de dispositifs vont venir s'inscrire, dans l'optique de lui fournir un cadre cohérent et propice. On semble en effet maintenant préférer une dynamique insufflée à partir du bas au placage des institutions. Des dispositifs de toutes sortes (programmes de formation et d'encadrement d'entrepreneurs, constitution de fonds de promotion de l'entrepreneuriat) vont voir le jour, visant la libération des initiatives et le remaillage d'un tissu de petites et moyennes entreprises réduit à une peau de chagrin. Ce qui a

[225] Cf. E. E. Hagen, 1970.
[226] Cf. F. de Rossi, 1971.
[227] Il correspond au libéralisme politique dont fait état M. Koulibaly.

suscité cette remarque fort à propos d'O. Vallée[228] selon laquelle, "*le nouvel ordre de la raison privée sera enfanté par une nouvelle raison d'Etat qui accepte la réduction de ses instruments de puissance et de richesses, mais qui produise l'architecture complexe de la nouvelle maison de l'entrepreneur...*". Pour cela, il revient d'envoyer aux entrepreneurs locaux des signes d'incitation et de leur assurer les conditions de déploiement de leurs activités suffisamment favorables pour qu'ils puissent répondre significativement à ces signaux.

I-1.3. LES RATES DES REFORMES ET LES TYPES D'EXPLICATIONS QUI STRUCTURENT LE CHAMP ANALYTIQUE

Le Sénégal n'a pas été en reste dans ce mouvement. En proie à d'importantes difficultés économiques et financières, il avait sollicité l'intervention de la Banque mondiale et du F.M.I. dès 1979. Soumis depuis au régime de l'ajustement structurel, il avait mis en place les conditions de relance préconisées par la tutelle financière. Dans le contexte de la nouvelle conditionnalité, il s'est aussi lancé dans un toilettage de ses institutions en vue de libérer le secteur dit réel de l'économie de ses nombreuses entraves. Pour aller vite, disons que les réformes sont allées dans le sens d'un "désengagement de l'Etat"[229]. En effet, sous la pression des bailleurs de fonds l'action de l'Etat centralisateur a été redéfinie dans le sens d'une restriction de ses attributions et de ses moyens et dans la mise en place d'une série de mesures techniques destinées à faciliter l'activité entrepreneuriale.

Les réformes dans le domaine économique ont pris la forme d'une Nouvelle Politique Économique qui intègre deux volets : un volet agricole (Nouvelle Politique Agricole), et un volet concernant les activités de production et l'industrie (Nouvelle Politique Industrielle). La logique de cette architecture tient en une idée simple : désormais il faut que l'Etat s'efface au profit de l'initiative privée et de la libre concurrence. En conséquence, le débat sur la relance du secteur privé, la promotion de la création d'entreprises est revenu au centre des préoccupations. La politique de promotion de l'initiative privée qui s'en est suivi a consisté en l'adoption et l'application rapides de dispositions diverses avec le souci de libérer l'entreprise de quelques unes de ses plus lourdes entraves. Cela a pris la forme de mesures fiscales attractives, d'un régime douanier clarifié, d'une simplification des procédures administratives

[228] Cf. O. Vallée, 1992.
[229] Nous retenons la rétrocession d'une partie de l'appareil économique public au secteur privé.

d'enregistrement de l'activité entrepreneuriale, d'une mise en place de conditions de l'exercice de l'activité économique moins opaques - par la privatisation de partie de l'appareil de production public -. Il s'est aussi agi d'envoyer des signaux à l'intention des chefs d'entreprises et des candidats à la création d'entreprise à travers la création d'un guichet unique en vue de limiter les nuisances causées par les démarches auprès d'un trop grand nombre de services éclatés sur l'étendue de la ville, la création d'un régime de primes et d'exonérations fiscales diverses.

Or, il semble que jusque là, ces mesures n'ont produit que peu d'effets. De l'avis de nombre de protagonistes du monde de l'entreprise, les résultats de ces différentes mesures ont été d'une faible efficacité, en tout cas n'ont pas réalisé, loin s'en faut, les espérances placées en elles. Les promoteurs sénégalais ont peu réagi à ces signaux. Même pour les grands patrons, représentés au sein du Conseil National du Patronat Sénégalais, du S.P.I.D.S, le syndicat des industriels sénégalais ou encore du Conseil National des Employeurs du Sénégal[230], elles sont assez éloignées de leurs préoccupations. Très peu de choses ont fondamentalement changé. Les facteurs techniques continuent de peser lourdement sur les coûts définitifs et rendent ardue la compétitivité des productions sénégalaises. Ensuite l'entreprise continue de pâtir de la qualité et de la régularité des prestations des services de la SENELEC ou de la SONEES[231]. Les patrons fustigent le coût du travail qui est resté très élevé comparativement à ceux des salariés de la sous-région (du fait d'une protection sociale "*exorbitante*") bien qu'il soit encore faiblement qualifié et peu rompu aux nouvelles formes de travail. Au plan fiscal, les retards de paiement des primes à l'exportation, l'absence de crédits industriels, pénalisent encore les entreprises. Ensuite le mode de fonctionnement erratique de la justice n'est pas assurément en mesure de garantir un cadre réglementaire pouvant donner confiance aux investisseurs et donc réduire les coûts de transactions. Tous ces facteurs ne contribuent pas à stimuler et à donner une bonne "*image de marque*" de l'industrie sénégalaise.

---

[230] On suppose que les membres de cette vitrine du secteur privé, d'ailleurs principaux cibles des mesures, sont les mieux armés pour décrypter les signaux et en tirer profit. Car il va de soi que pour les exploitants des petites structures et lorsqu'ils ont eu connaissance de l'information, celle-ci ne les concernait pas du tout. La position que nous défendons est la suivante. Le secteur privé n'existe pas *ex nihilo*. Il est le résultat des actions combinées d'individus qui déploient des efforts pour réaliser des ambitions ou répondre à des besoins. Ce sont ces individus qui composent la base physique de la marche économique. Il importe finalement de les trouver et de les replacer au coeur du dispositif, en essayant de connaître leurs conduites, leurs aspirations, pour pouvoir éventuellement les infléchir. Cela, au lieu de proclamer la métamorphose entrepreneuriale à partir d'une sorte de *deus ex machina*, c'est-à-dire par le seul développement institutionnel ou en forçant une mutation de grande ampleur.

I-1.4. LE SUCCES MITIGE DES REFORMES ET L'APPEL A L'EXPLICATION DE LA DEFAILLANCE DES MILIEUX ENTREPRENEURIAUX LOCAUX

Pour fonder théoriquement cette défaillance, l'appel émis par les décideurs a aussi vite fait de mettre en branle d'importants effectifs de chercheurs provenant de tous les horizons disciplinaires. Il a entraîné une importante dynamique de recherches d'abord de caractère opérationnel, puis de plus en plus académiques. Il a imposé la thématique entrepreneuriale dans les milieux de la recherche en développement, qui de toutes les façons n'en attendaient pas autant[232]. Dans le foisonnement des travaux produits qui parlent de l'entreprendre sous des approches diverses (à travers le phénomène de l'informel, par le biais des potentiels de savoirs locaux, l'emploi, le management des organisations africaines), la figure de l'entrepreneur sort de son statut poussiéreux vers lequel justement les fastes de l'Etat-providence l'avaient poussés avec la complicité des conseillers du prince[233].

Pour tenter d'expliquer cette apathie des milieux entrepreneuriaux locaux, les supputations sont allées bon train selon deux logiques de démonstration. Pour certains observateurs qui retiennent l'aspect technique des réformes, il existe toujours un décalage entre le moment où des signaux sont envoyés et le moment où ils sont perçus, décryptés, par les agents auxquels ils sont destinés. C'est à la fin de ce processus de communication que les informations émises trouvent une utilité et peuvent être converties en ressources. On peut toutefois mettre le différé de réaction sur le compte de la visibilité-lisibilité des signaux envoyés et des difficultés à déterminer de manière fine leurs destinataires. Donc l'attitude attentiste est justifiée. Elle traduit la méfiance des promoteurs vis-à-vis de la sincérité des proclamations, sans oublier la permanence des conditions techniques propres au monde de l'entreprise africaine[234].

---

[231] Les sociétés nationales chargées respectivement de la distribution de l'électricité et de l'eau. La SONEES est devenue la S.D.E, filiale de la multinationale française La Générale des Eaux.

[232] La thématique entrepreneuriale vient de manière opportune donner un second souffle une discipline (les sciences du développement) en proie à des doutes. Compromise dans bien de contextes qui ont abouti à l'intervention des organisations internationales (finalement pour corriger entre autres choses, les erreurs commises par les conseillers du prince), elle ne pouvait que suivre le canevas tracé par les organisations internationales qui à l'occasion s'affirmaient comme maître d'oeuvre d'études et centre de production scientifique ou alors s'époumoner dans la critique de l'ordre de l'ajustement.

[233] Cf. ce que nous avons déjà dit à ce propos dans les prolégomènes.

[234] Ce constat, bien que juste, reste partiel. Il ne résiste pas à cet autre constat qui fait remarquer que plus d'une décennie après l'adoption des mesures, la situation n'a pas beaucoup évolué. En fait ce qui n'est pas dit, c'est que

Dans le même ordre d'idées, pour certains autres commentateurs de l'évolution de l'entreprise (mais extérieurs dans la plupart du temps à la définition du projet), le projet d'inscrire l'entrepreneuriat privé comme moteur de l'équilibre économique interne et comme levier de développement ne peut être viable. Les arguments développés se rapportent à la doctrine qui sert de soubassement aux politiques de promotion. La philosophie et les modalités concrètes de l'intervention des bailleurs de fonds préfiguraient déjà de l'issue de cette mutation forcée[235]. Ensuite, l'on ne doit pas être surpris par ce délai. Si l'on n'a pas observé de réaction d'envergure du milieu entrepreneurial, c'est parce qu'il n'existe pas une catégorie d'agents susceptibles de le faire. La faiblesse structurelle du milieu entrepreneurial ne peut procurer la base humaine nécessaire au développement d'une économie libérale.

Le dernier et non moins représentatif axe des analyses, va plus loin dans ce type de verdicts. Adoptant un point de vue culturel, il fait remonter l'échec du projet de construction d'un secteur privé moderne par la pauvreté structurelle du milieu entrepreneurial dans les différents pays africains, une situation qui procède de l'archaïsme de leurs institutions sociales et culturelles. Si le projet a du mal à aboutir, c'est qu'il lui a manqué de points d'ancrage dans les sociétés auxquelles il est destiné. En effet, dans ces contextes, il n'existe pas une base éthique moderne et homogène qui puisse constituer le moteur symbolique à l'entreprise et ainsi favoriser l'émergence d'une force sociale en mesure de se substituer à l'action publique. Dans les pays comme le Sénégal, il existerait une difficulté à trouver "*cette minorité agissante baignée de la rationalité économique et du goût du risque*". Il se trouve pas une classe d'entrepreneurs privés nationaux digne de ce nom et en mesure de relayer le retrait de l'Etat, d'animer la vie économique à sa place.

Hormis l'argument de la faible consistance numérique des milieux entrepreneuriaux, ils insistent sur leur piètre qualité, perceptible à travers leur faible niveau de performance.

---

les conditions de publicité et d'orientation de toute cette politique n'ont pas été des plus satisfaisantes, propices à l'information claire des entrepreneurs. Il est intéressant de savoir quelles catégories d'entrepreneurs les nouveaux dispositifs concernent et peuvent en profiter (de questionner donc les arrière-pensées sous-tendant cette réorganisation des forces de l'activité économique, sans parler des contraintes internes au groupe des décideurs politiques nationaux).

[235] La démarche des agences est inspirée du triomphe des valeurs du libéralisme et de la démocratie - d'où l'unicité des modèles de réforme, le caractère autoritaire et indifférencié des injonctions internationales.

Pointant çà et là les particularismes, les nombreuses scories irrationnelles qui s'accusent dans les institutions sociales, dans les imaginaires et partant dans les comportements, ils considèrent que les sociétés africaines sont dans leur essence, incapables de tout mouvement vers le progrès, inaptes à faire face aux nécessités du changement (pas seulement économique, mais aussi politique, social, culturel). Non seulement elles abritent des structures sociales peu compatibles avec les notions centrales en partie irréductibles de l'entreprise, mais elles sont insuffisamment plastiques pour permettre l'émergence d'institutions nouvelles compatibles avec les valeurs guidant la démarche moderne d'entrepreneur. C'est la culture africaine qui serait antinomique à la modernité de l'entreprise et qui jouerait une fonction inhibitrice des aspirations et des initiatives individuelles. Chez ces auteurs qui pensent que "*l'Afrique refuse le développement*", il existe une vérité implacable : tant que les peuples du continent ne se seront pas soumis à un ajustement culturel, il n'y a pas lieu d'espérer une quelconque amélioration de leur condition de "*damnés de la terre*" partant, de la situation de l'entrepreneuriat.

A l'appui, ces analyses rappellent des situations, des pratiques, des institutions sociales et des contextes politiques peu justiciables des catégories de l'entreprise et qui justement sont caractéristiques de l'évolution de la cellule productive africaine. Les références sont de deux ordres. Tout d'abord l'entreprise et les principes qui la régissent sont étrangères aux valeurs de société en Afrique. Les organisations sociales africaines fonctionnent selon des logiques peu compatibles avec les valeurs cardinales de l'économie. Alors que les premières valorisent l'équilibre constant, la routine sociale à travers par exemple une prescription à la fois très rigide et très prégnante, les secondes favorisent l'innovation, posent la condition de la liberté de choix et d'action de l'individu[236]. La mobilisation exclusive des institutions sociales à cette fin de préservation de la stabilité pèse tant sur les attitudes mentales et les conduites individuelles, qu'elle étouffe les initiatives.

L'asymétrie des positions qui fait que les priorités, les cibles de choix des bailleurs de fonds s'imposent au delà des besoins exprimés par les agents de base ont produit de nombreux effets pervers.

[236] Le débat communauté et société (il se décline en des intitulés aussi nombreux qu'il y a d'auteurs qui s'y sont intéressés par exemple sous l'aspect de l'opposition entre déterminisme et liberté, sous la forme d'une distinction entre sociétés à solidarité mécanique et sociétés à solidarité organique, d'une différenciation entre société traditionnelle et société industrielle) est un débat sans cesse renouvelé pour spécifier la civilisation et la modernité occidentales. Introduit par F. Tonnïes (***Communauté et société***, Retz, 1970, Paris), il a été abordé tour à tour par E. Durkheïm , M. Weber et plus près de nous, par G. Balandier, R. Aron, L. Dumont, J. Habermas, M. Maffesoli, N. Elias.

Ensuite, la seconde remarque a trait à l'entreprise comme lieu d'accueil du processus de production. Lorsque la firme existe, son équilibre est précaire, sa gestion grevée par les interférences du milieu social, les contextes politiques peu compatibles avec les catégories de l'entreprise moderne, tout au moins au regard de la syntaxe économique libérale. Parce que la configuration culturelle globale obère jusqu'aux processus qu'elle accueille, c'est d'elle qu'on doit tenir les piètres performances de l'entreprise africaine, son agglutination dans des segments d'activités sans intérêt, ses horizons économiques et financiers restreints, ses rôles et capacités techniques d'un ridicule confondant.

Bref, la fuite en avant des gouvernements vers plus d'orthodoxie libérale et la mobilisation intéressée des milieux de la recherche n'ont pas pour autant contribué à produire une connaissance fine des logiques entrepreneuriales et des ressorts de l'économie réelle. Elles ont contribué au contraire, en faisant valoir abusivement la nuisance de la base socioculturelle africaine, à affermir deux postulats de base à partir desquels le sens commun aborde désormais la réalité entrepreneuriale africaine : l'Afrique manque d'entrepreneurs d'une part, l'évolution de la cellule économique africaine hors des cadres de la logique économique ordinaire la condamne à l'inefficacité, d'autre part. Cette situation a bien sûr entraîné un important mouvement de chercheurs qui en annexant à leur tour le concept de culture, partagent la caractéristique de vouloir réhabiliter l'entreprise ; au point de faire l'impasse sur leurs significations originelles.

Mais dans le flot des accusations et des légitimations qui tient lieu de débat sur l'entreprise, il nous semble que l'on manque l'essentiel : ce qui s'y déroule, ce que font réellement ses dirigeants, de ce que peuvent être et peuvent faire ces dirigeants, de leur environnement, des contraintes mais aussi des antécédents qui conditionnent leurs affaires présentes ou à venir. Ces "prêt-à-penser" présentent globalement la particularité de passer sous silence les dimensions constitutives de l'unité cardinale de l'économie parmi lesquelles celles relatives à son fondateur (la durée et la nature de son parcours de création, ses apprentissages, sa formation et la transmission du savoir-faire managérial, les conditions et modalités de l'accumulation réalisée, les blocages organisationnels et institutionnels, etc).

Ensuite, si nous considérons qu'il existe un intérêt évident à déconstruire les contours sémantiques et à chercher à neutraliser les présupposés idéologiques à la base de l'idéal-type entrepreneurial, la mobilisation de la culture telle qu'elle est effective tant dans le discours du relativisme culturel que celui de l'universalisme ne nous semble pas pouvoir être opératoire. Se satisfaisant pour la plupart de traductions d'une terminologie dissociée de l'ordre des raisons dont elle tient son sens, galvaudant des concepts construits selon des modes spécifiques d'interrogation (de l'anthropologie en particulier) et éprouvés selon des modalités bien définies, la "fonction" que ces discours font jouer à la culture tend à la constituer en obstacle épistémologique majeur. Pour démontrer cela, il n'est peut-être pas inutile de revenir sur certaines origines du stigmate porté sur l'entrepreneuriat africain et le ralliement de toutes les analyses disponibles (aussi bien celles qui lui décrient son incomplétude que celles qui visent à le réhabiliter) à l'explication culturelle.

I-2. LORSQUE L'OBJET ENTREPRENEURIAL SE CONSTRUIT AUTOUR DU CONCEPT DE CULTURE

Une étude du phénomène entrepreneurial requiert de la part du chercheur de questionner les concepts auxquels il fait appel dans sa démonstration, de repérer les situations pouvant s'avérer obstacles épistémologiques majeurs.

I-2.1. LE "FACTEUR CULTUREL", DEMON DE MAXWELL DE L'ENTREPRISE AFRICAINE OU SIMPLE OS A RONGER ?

Lorsqu'on parle d'entreprise en Afrique, ce n'est ni le problème de la dotation factorielle, ni celui des procédés techniques, ni les obstacles structurels qu'on retient pour expliquer le vide entrepreneurial. C'est généralement sur les dimensions immatérielles, en particulier sur la rareté du type d'homme, les valeurs socioculturelles incompatibles avec celles de l'entreprise que l'on insiste. Pour étayer cette idée, les observateurs retiennent l'échec relatif des tentatives d'industrialisation rapide menées depuis les indépendances par les différents pays africains, en évoquant notamment l'énorme cheptel "*d'éléphants blancs*" et "*cathédrales dans le désert*".

L'accord est large sur l'idée selon laquelle les politiques de développement industriel ont été un échec. Cette issue des tentatives de mise en place d'un modèle subsaharien ressortit de nombreux manquements techniques et organisationnels (choix du moment et du mode

BU LILLE I

d'insertion dans une branche du système mondial par exemple). Mais elle était prévisible beaucoup plus certainement parce que les pouvoirs publics ont été les seuls protagonistes du projet. A aucun moment dans les pays africains, on n'a pu disposer de catégories sociales pouvant y prendre en charge un rôle significatif. Alors que la modernisation économique des pays en développement, pour avoir des chances de réussir, supposait des transformations concomitantes, voire préalables, dans les structures sociales de la société (par l'affirmation d'une catégorie d'entrepreneurs par exemple) ainsi que dans la conscience des individus qui la composent, aucune tendance n'a été remarquée pour avertir de l'existence d'un tel soubassement ou pour signaler l'enclenchement d'un tel processus[237].

C'est le fait culturel qui est alors largement présenté comme facteur d'explication. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, c'est l'absence d'une catégorie sociale baignée des valeurs de l'entreprise, de l'innovation, de changement et de progrès qui explique la situation globale des sociétés sous-développées[238]. Le petit monde des patrons qu'on découvre, les types d'organisation auxquels correspondent les établissements qu'ils dirigent, les rapports à l'environnement qu'ils entretiennent, convainquent qu'ils ne peuvent, à parler sérieusement, assurer seuls le projet d'édification d'un secteur privé moderne, pour autant du reste qu'on puisse leur appliquer l'étiquette d'entrepreneur[239].

L'absence d'entrepreneurs est à mettre en rapport avec le fait qu'il n'existe pas véritablement dans ces contextes culturels de base éthique et culturelle en mesure de servir de point d'ancrage aux valeurs et aux pratiques des individus candidats à l'aventure entrepreneuriale en même temps qu'elle leur accorde un statut social valorisé. On retient que des formes de structuration sociale comme le communautarisme, le familisme et la solidarité afférente se positionnent en entraves rédhibitoires à la manifestation du sens de l'initiative et à la réussite individuelle.

Le traitement du thème de l'entreprendre africain s'effectue donc sur le postulat largement partagé qu'il existe un déficit structurel de l'offre d'esprit d'entreprise et que les rares agents

---

[237] Nous faisons référence aux analyses de J. Giri (1986).

[238] Des auteurs comme F. Dalle et *alii*. (1973) retiennent l'absence d'une minorité agissante baignée des valeurs du capitalisme à l'origine de leur stagnation économique et sociale endémique.

[239] Ayant des scrupules à parler d'entrepreneur à l'endroit des agents africains, beaucoup d'auteurs utilisent des substantifs fortement connoté comme "*hommes d'affaires*" ou "*affairistes*".

économiques qui fondent des affaires manifestent des "*formes perverses de l'esprit d'entreprise*[240]". Ces points de vue, ne nous paraissent admissibles ni dans la forme, ni dans le fonds. La première série d'hypothèques que nous retenons est d'ordre praxéologique. Il s'agit d'une série de remarques se rapportant à l'expérience concrète. Nous nous sommes d'abord demandé où pouvait bien être passée la masse des artisans et autres producteurs dont les établissements nervurent l'espace urbain en zones de production immanquables à l'observation? Des artisans qui se comportent en entrepreneurs pour autant qu'on définisse ceux-ci comme des professionnels qui saisissent des opportunités, investissent des ressources matérielles et immatérielles, prennent des risques, encadrent des hommes, de sorte qu'au final de ce procès ils perçoivent un gain.

Ce verdict ne résiste pas au constat empirique qui fait reconnaître la prolifération des initiatives entrepreneuriales à travers le développement d'activités hors des circuits de la modernité officielle (comme c'est le cas dans le secteur informel), par exemple[241], mais aussi l'existence de structures formelles évoluant dans le circuit du grand capitalisme et leur poids croissant dans la création de la richesse nationale. Quiconque a visité les domaines d'activités aménagés plus ou moins officiellement, quiconque a arpenté les arrière-cours, les rues sablonneuses des quartiers populaires de Dakar et de sa banlieue, quiconque a osé s'aventurer dans les parcs d'activités nichés dans des zones hors des circuits balisés (comme Colobane, Niayes Tiocker...), a certainement eu le loisir d'observer un réel dynamisme industrieux. Il a pu observer que des entreprises naissent dans les formes les plus inattendues, existent selon des niveaux variant de l'emplacement bancal et de l'activité économiquement insignifiante aux firmes installées dans des zones aménagées et utilisant des procédés sophistiqués d'organisation et de production. Du réparateur de motocyclettes à l'ombre d'un arbre au patron de la petite structure industrielle d'électromécanique, en passant par l'exploitant d'une boulangerie et le maître-cordonnier, des individus démontrent leur sens de l'initiative dans des structures qui se maintiennent et parfois prospèrent dans des horizons économiques et financiers élargis. Ces individus ne sont-ils pas des entrepreneurs ? La réponse n'est évidemment négative que si l'on prête la qualité d'entrepreneurs qu'aux gestionnaires frais

[240] Cf. A. Labourdette, 1992.

[241] Les mesures d'incitation achoppent par le caractère restrictif de l'entreprise à la base de leur formulation. H. Panhuys et *alii.*, constatant la non-mention du secteur informel dans la littérature grise de l'ajustement au Sénégal, se demandaient de manière fort opportune si cela pouvait être compris comme l'aveu "*d'une perception tronquée de la réalité économique dans sa complexité ?*"

émoulus des écoles de commerce et la qualité d'entreprise qu'aux organisations répondant à une certaine normalité comptable, technique et organisationnelle.

De ce point de vue, il est à considérer que, contrairement à la représentation du sens commun, il n'y a pas d'entreprise que sous la forme d'une structure industrielle, incorporant une technologie sophistiquée, usant de toute la mécanique financière, rétribuant ses dirigeants avec beaucoup de largesse. Il n'y a pas non plus d'entrepreneur que sous la forme de prête-nom à des investisseurs étrangers, de magouilleur politique. Ce qui constitue le coeur de la culture entrepreneuriale, son mode d'expression le plus vivant, c'est le monde des petits producteurs anonymes qui peuplent l'économie urbaine. On peut cependant chercher à connaître la succession des faits (historique, et théorique) à laquelle peut être imputable la représentation de l'entrepreneur africain (et partant de l'entrepreneur sénégalais) sous la forme de l'arlésienne. Car, parler de "*vide entrepreneurial*" alors que l'expérience manifeste le contraire est une absurdité empirique.

Si vide d'entrepreneurs il y a, il s'agit certainement de ces entrepreneurs du type gestionnaire diplômés des *business schools* et rompu aux méthodes du management moderne, sur lesquels les développeurs ont bâti leurs dispositifs et porté leurs espérances. A aucun autre moment il ne saurait être question des individus qui ont pris des risques pour se hisser à la tête d'une structure de production, si modeste soit-elle et qui investissent leur temps, leur argent et leurs connaissances pour la maintenir comme le démontrent le dynamisme des milliers de petits producteurs urbains. Ceux-ci méritent à notre sens, la reconnaissance sans restriction de leur qualité entrepreneuriale pour peu que, tenant compte du caractère idéal-typique du modèle wébéro-schumpéterien auquel il est souvent fait référence explicitement ou implicitement, l'on en accepte sa relativité historique[242]. Une conception actualisée de l'entrepreneur qui synthétise les nombreuses descriptions disponibles consisterait à définir l'entrepreneur comme la figure centrale qui prend en charge les opérations planifiées et administrées destinées à satisfaire, lorsqu'il ne les suscite pas, des besoins de consommation orientées en vue d'engendrer un profit. L'entrepreneur est un individu qui mobilise durablement travail et

[242] M. Weber (1965, p.181-194) a défini l'idéal-type comme l'organisation de manière systématique d'un ou plusieurs points de vue sur un phénomène de manière à obtenir un tableau de pensée homogène. Toutefois, ajoute l'ajoute l'auteur, ce tableau ne peut se transformer en essence des choses observées : "*on ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : il est une utopie.*"

capital afin de produire ou d'échanger des biens et des services de sorte qu'au final du processus il en retire un gain et justifie ainsi la répétition de ce cycle d'exploitation. C'est lui qui assume les risques et les pertes dues aux erreurs et aux aléas qui touchent l'exploitation. Maintenant suivant la manière dont il s'attache à des valeurs précises : le métier, le sens de l'innovation, la recherche de l'utilité sociale, il peut supporter plus ou moins la comparaison avec le *héros schumpétérien.*

La seconde série de remarques consiste à rapporter ces stigmates aux spécificités du champ analytique des études africanistes. Elles ont déjà fait l'objet d'une présentation détaillée dans les prolégomènes, nous en rappelons ici quelques grandes lignes. L'évocation du monde de l'entreprendre en termes de vacuité ressortit, à notre sens, d'un "*effet de théorie*[243]", c'est-à-dire non seulement de la myopie des outils d'analyse[244]qui ont servi à les approcher, mais aussi du contexte idéologique de la production scientifique[245] qui a désigné des objectifs de démonstration et légitimé des mises en ordre spécifiques. Le phénomène entrepreneurial réel s'est dérobé au regard d'une catégorie de chercheurs parce que celui-ci effectué à partir d'une perspective macro-économique, n'a permis de voir la réalité qu'au travers des processus des entreprises industrielles. Souvent d'émanation publique ou multinationale, ces entités disposaient incontestablement d'un pouvoir explicatif dans les problématiques alors prisées par les chercheurs. Ensuite, les logiques de comportement des organisations et des agents parce qu'elles s'écartent du modèle de *l'homo-oeconomicus*, ont été renvoyées aux limbes de l'analyse et a glissé vers le normativisme. Si l'on persiste à soutenir que l'entreprise africaine n'existe pas, cela n'a rien à voir avec le témoignage de l'expérience concrète. C'est, pour reprendre en substance les mots de J. Copans[246], parce qu'on n'a pas pu les appréhender d'un point de vue analytique et/ou parce qu'on n'a pas voulu les voir. Quand elle n'a pas été ainsi escamotée, instrumentalisée, les intelligibilités auxquelles elle fait accéder ont fait l'objet de

---

[243] C'est-à-dire la posture à partir de laquelle, on fait rentrer des particularismes historiques dans des concepts à vocation universelle en gommant cette identité originelle. Cf. M. Weber et la contingence de l'affinité élective entre la famille proto-industrielle et les structures du capitalisme et l'infraction fréquente à cette mise en garde chez des auteurs se réclamant pourtant de la tradition wébérienne.

[244] Dans le champ thématique de l'entreprendre africain par exemple, on a peu ou pas du tout croisé les échelles d'intelligibilités pour rendre compte de l'étendue du phénomène.

[245] E. Morin (dans le tome I intitulé ***La méthode***, de ***La Nature de la Nature*** , Seuil, 1977) mettait en garde sur les filiations inavouées du chercheur. La véritable portée des analyses ne peut être saisie sans considération des impensés du chercheur. Dans sa foulée, P. Bourdieu jugeait la nécessité de procéder à une sociologie des sociologues.

[246] Conférence prononcée à Lille en Janvier 1994 au Séminaire du Mardi de l'U.R.A. 363 Tiers-Mondes/Afrique

jugements dépréciatifs parce que sortant du cadre de l'économie ordinaire et requérant des modes de connaissance spécifiques[247].

A travers ces remarques, on saisit un des principaux points d'inflexion de la pensée ordinaire sur l'entreprise africaine qui s'établit à partir d'une altérité irréductible entre les valeurs culturelles africaines et celles dont la modernité est porteuse et qui sont résumées dans la démarche de l'agent économique. Parce que la figure africaine de l'entrepreneur produit des aspérités qui ne se laissent pas réduire à *l'homo-oeconomicus*, on a conclu à l'irrationalité et à l'inefficacité intrinsèques de son mode d'action. Il ne fait aucun doute que l'évocation du caractère culturel est la source de nombreuses hypothèques du fait qu'elle part du postulat d'un *one best way* (souvent le modèle occidental et de plus en plus le modèle asiatique) d'un côté, du fait qu'elle limite arbitrairement les entraves au déploiement de l'activité entrepreneuriale aux seules contraintes culturelles, passant sous silence toute réflexion sur les résonances politiques, sociales et même sémantiques des outils et méthodes de gestion importés, de l'autre. Mais à la limite, ce *néo-évolutionnisme* qui constitue le soubassement théorique de "*l'afro-pessimisme*" ambiant ne pose pas de problème tant ses présupposés idéologiques sont explicites. Ses doctrinaires en posant des modèles invariables et transculturels auxquels la culture définie comme un facteur devrait s'adapter indiquent leur affiliation au raisonnement économique classique. Leur conception particulière de l'explication culturelle tient sans doute à ce que la culture n'est pas une catégorie spécifique de l'économie classique, mais certainement aussi à la prégnance de la vision mécanique des choses qu'elle organise. Par ailleurs, dans l'important corpus de l'histoire et de la socio-anthropologie existant sur le développement et la modernisation, il existe de nombreuses expériences qui battent en brèche cet évolutionnisme. Mieux, au sein même des sous-disciplines finalisées de l'économie (science de gestion et du management), la réflexion menée depuis quelques années dans les pays industrialisés sur les modèles de management qui accompagnent les impératifs de la compétitivité, de la flexibilité et qui conduit à scruter d'autres horizons managériaux (saturniens, nippons) indique la vacuité de cette posture.

Maintenant, il en va autrement du relativisme culturel qui émerge à la faveur de la multiplication des travaux sur l'informel articulés aux problématiques sur l'affirmation des

[247] Les limites de mon langage sont les limites de ma perception du monde pour paraphraser le philosophe, mais

milieux entrepreneuriaux et leurs pratiques de gestion. Recourant largement au patrimoine de l'anthropologie, ce courant est spécifié par son anti-développementalisme obsidional. Le paradigme qu'il met en place consiste *grosso modo* à dire que face à l'érosion des particularismes culturels et à l'occidentalisation du monde, les sociétés du Sud représentent le dernier rempart de l'humanisme et de l'authenticité[248]. L'échec des politiques de développement est l'aveu de leur volonté commune de ne pas se laisser broyer par la *mégamachine* capitaliste et de se situer délibérément hors du développement. Pour des auteurs très représentatifs de ce courant de pensée comme H. Zaoual et ses congénères au sein du Réseau Sud-Nord Cultures, le relativisme est suggéré par une donnée historique et philosophique : il existe une irréductibilité entre la *weltanshuung* africaine et l'échelle des valeurs de la culture occidentale. Alors que la pensée occidentale est fondée sur le mythe de domination de la nature, une hiérarchie particulière des logiques et des finalités, l'impératif de productivité matérielle, les sociétés africaines quant à elles, sont régies par un paradigme relationnel dans lequel, l'individu recherche une insertion dans des réseaux de relations fondés sur des bases symboliques spécifiques qui imprègnent l'imaginaire collectif. Actualisant d'une certaine manière les thèses de l'anthropologie économique, ils considèrent que l'économie n'occupe pas la même place[249]et n'emporte le même sens dans des constellations culturelles. Les pratiques portent les empreintes du milieu où elles éclosent[250] et dans les contextes africains, elles se déploient selon le paradigme de la réciprocité et non celui "*utilitaire et productiviste*".

Il va de soi que la démarche qui consiste à sonder l'impensé du développement constitue un exercice salutaire à bien des égards et mobiliser le concept de culture comme mode argumentaire peut paraître légitime. Mais à bien y regarder, l'acception restrictive dont elle fait l'objet, la tendance outrancière à son instrumentalisation finissent par hypothéquer une part considérable de sa portée heuristique. En cherchant à réhabiliter les cultures africaines sur les bases exclusives de l'endogénéité, ces auteurs ne font de conforter la vision misérabiliste et anachronique des structures de la quotidienneté africaine sur laquelle ne manquent de

---

cela ne veut pas dire que les limites du monde équivalent aux limites de ma connaissance.

[248] Il se situe dans le sillage des travaux de S. Latouche où en tant qu'économiste, il cherche à asseoir une vision alternative au développement.

[249] Cf. K. Polanyi, M. Godelier.

[250] Ainsi que le fait remarquer H. Zaoual "*les sites symboliques obligent*".

renchérir les nihilistes et autres *afro-pessimistes*[251]. Au réductionnisme des premiers, s'oppose donc un autre réductionnisme qui produit immanquablement un résultat identique au niveau de l'analyse. L'évocation de la culture dans cette configuration épouse assez étroitement les contours du présupposé de la misère conceptuelle. Parce qu'elle tend à occuper les devants du débat actuel sur la *transition* et parce que la culture occupe une place centrale dans le cadre explicatif que nous comptons mettre en place, il nous semble important de mettre à nu quelques uns des travers du raisonnement culturaliste qui tendent plus à obscurcir les problématiques abordée à se poser en obstacles épistémologiques majeurs.

I-2.2. UN OBSTACLE EPISTEMOLOGIQUE INATTENDU : LE RELATIVISME CONTRE-PRODUCTIF DES TENANTS DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

La philosophie sociale des culturalistes (ou relativistes) nous semble peu opératoire du fait qu'il se construit à partir d'un double réductionnisme. Tout d'abord, il s'organise sur une perception tronquée de la contemporanéité des formations sociales et culturelles africaines. Celles-ci sont en effet irrémédiablement attachées à une condition historique indépassable, à une essence traditionnelle villageoise éternelle. Les processus complexes qu'elles accueillent, les modes d'institutionnalisation de nouveaux rapports sociaux, les formes diverses par lesquelles elles évoluent dans le contexte de la domination sont irrésistiblement ramenées à des rémanences de ce caractère. Elles auraient ainsi réussi à préserver intact ce caractère même face aux multiples péripéties, agressions, mutations connues au cours de leur évolution historique

En abordant les structures de la quotidienneté africaines à travers un passé indépassable (vision statique) de surcroît fabriqué de toutes pièces, l'obsession pour l'endogénéité conduit à de curieux anachronismes. Veut-on parler de la rationalité particulière de l'entrepreneur ? On évoque le comportement du Tiv. Veut-on expliquer le modèle du pouvoir et de l'autorité dans l'entreprise ? On réfère à la force pacificatrice de la parole des ancêtres. S'agit-il des procédures de décision ? L'on invoquera la recherche d'harmonie avec les forces vitales. On le voit, alors qu'il s'agit d'expliquer des phénomènes actuels, on ne peut plus ambigus, les auteurs penchent en faveur des objets, institutions et pratiques sociales et symboliques pouvant faire conclure à des rémanences de la tradition. Evidemment, cela n'aboutit qu'à

[251] Et pour ainsi dire, fournissent le bât par lequel ils se font battre.

réactualiser les stéréotypes légués par les colonisateurs (les situations sont essentiellement celles décrites par l'ethnologie coloniale et autour desquelles se sont construits les stigmates sur les sociétés africaines), repris et enchantés par le poète magnifiant "l'Afrique des savanes ancestrales". La référence à l'*homo socialis* entretient une certaine homologie avec certaines thèses contestées de l'ethnologie[252]. La "thèse ontologique" ramène aux dualismes entre l'émotion nègre et la pensée hellène, le rythme et l'algorithme en amenant à reconnaître une sorte d'imperméabilité de l'âme africaine au raisonnement logique, à commencer par le calcul économique élémentaire.

Du même élan qui fixe les sociétés africaines dans une condition historique indépassable, on distingue aussi la référence à une culture africaine uniforme pour ne pas dire unique. Or, si affirmer qu'il existe une identité culturelle africaine peut s'avérer un truisme, on ne peut dans un même élan réduire à néant la bigarrure des contextes culturels, la disparité des comportements et des mentalités, la diversité des cheminements historiques des formations socioculturelles et la force modificatrice de certains événements vécus de manière différentes par des peuples évoluant dans un espace aussi étendu que celui au Sud du Sahara. La démarche anthropologique a suffisamment contribué à reconnaître des sous-aires culturelles où les productions des hommes recouvrent des formes et des significations diverses. Tandis que l'histoire des peuples africains enseigne des expériences (plus ou moins douloureuses) très variées, diversement vécues et imprégnant tout aussi diversement leurs imaginaires, leurs institutions, leurs pratiques.

Si l'on cherche à connaître les desseins poursuivis à travers la réification et la canonisation des traditions africaines, la réponse est à rechercher du côté du nouveau tiers-mondisme. Selon le scénario mis en place par les auteurs culturalistes, les sociétés dominées du Sud mèneraient en quelque sorte et à juste titre, une lutte à mort contre l'hydre du développement, la "mégamachine" capitaliste qui tend à les déposséder de leur identité, de leur *weltanshuung* sous le prétexte d'un hypothétique mieux-être. Derniers parangons d'humanisme, de convivialité et d'équilibre avec l'environnement, les populations du Sud démontreraient alors des trésors d'imagination pour détourner les "*paquets de développement*", dépouiller la bête

[252] Comme celles naguère développées par L. Levy-Bruhl sur le primitivisme logique.

immonde, recycler les "*débris du capitalisme*" sur leur île qu'elles sont sur le point d'atteindre et sur laquelle elles vont inventer "*l'après-développement*".

Il est vrai que les fragments par lesquels la culture occidentale pénètre ces corps sociaux est à l'origine de modifications notoires dans les modes et genres de vie, sans améliorer leur conditions matérielles de manière décisive. Lorsque la modernité capitaliste fait irruption dans ces contextes, c'est en général sous la forme violente et mystérieuse d'une "boîte noire". Elle ne se découvre qu'à travers des objets plus ou moins épars qui ne permettent pas la maîtrise de leurs logiques sous-jacentes. Les maigres fragments par lesquels elles se donne à voir sont logiquement investis, décomposés, recomposés avec leur propre logiciel. Mais ce mouvement n'équivaut jamais à un rejet, mais plutôt vraisemblablement à la tentative d'une appropriation approximative des "*paquets de développement*", relativement aux outils disponibles dans leurs registres techniques, discursifs et spirituels.

Par cette quête, les populations contribuent quotidiennement à l'édification et à l'expression d'une modernité matérielle fondée sur un flux permanent des idées, des cadres référentiels, des objets et des formes d'action. La culture s'appréhende non à travers une histoire mythique, mais bien plus à travers ses manifestations dans le présent, dans le ré-agencement incessant des formes de l'organisation sociale. Et de ce point de vue, les verdict des faits est implacable : les populations démontrent un art consommé du compromis syncrétique[253]. Des lieux de prière aux ateliers, en passant par les administrations ou les stades, les scènes de la vie quotidienne regorgent de témoignages éloquents. L'anecdote suivante qui nous a été rapportée par un entrepreneur rencontré dans le cadre de notre enquête, en même temps qu'elle illustre l'intériorisation positive de la domination matérielle des cultures "traditionnelles", fournit une expression concrète à la "*coalition des cultures*" défendue par C. Levi-Strauss[254]. C'est un *taalibe* qui demande à son marabout, si on ne devait pas revenir à nos propres valeurs et rejeter les objets culturels importés. Devant un tel simplisme, le marabout concéda cette réponse imagée : "*Je ne vois aucun autre moyen plus rapide que la voiture pour aller de Tivaouane à Dakar. Maintenant, il peut arriver que par haine du Tubab, on boude la voiture et qu'on préfère aller à pieds ou à dos d'âne. Je ne dis pas qu'on*

[253] Elle donne lieu à de stupéfiantes manipulations des symboles existant voire à l'invention de toutes nouvelles. Cf. à ce propos l'analyse de J.-F. Bayart (1996) sur l'illusion identitaire.
[254] Cf. C. Levi-Strauss, 1968.

n'arrivera pas à sa destination, mais ce ne sera pas de sitôt. Moi, personnellement, j'emprunterai la voiture".

Ce propos atteste, si besoin en est de l'évoquer, du caractère irréfutable du processus d'acculturation déjà avancé des sociétés africaines et de son intériorisation même par les catégories supposées garantir l'intégrité du double héritage traditionnel et islamique. Il vient corroborer l'idée mise en avant par G. de Villiers et selon laquelle "*le développement n'est pas, pour les peuples du tiers-monde, une affaire de choix, d'option politique et culturelle ; c'est un impératif et un défi incontournables imposés par l'histoire*". Nous sommes d'avis que l'organisation d'un accès culturel spécifique vers la modernité pose avec plus de vraisemblance la problématique de la maîtrise technique, c'est-à-dire l'adéquation entre les valeurs organisant les rapports entre les hommes eux-mêmes et le rapport entre les hommes et la nature, ainsi que les objectifs matériels que ces collectivités et leurs membres cherchent à atteindre.

Par conséquent le culturalisme en se bâtissant sur des visions du concept de culture à tout le moins statique et réducteur, en proclamant l'atavisme culturel essentiel des sociétés africaines, oblitère à la fois la dynamique des processus dans lesquels ces formations sont engagées, mais aussi réfute inexorablement leur modernité, leurs angoisses existentielles, leurs aspirations et leurs réalisations matérielles et contemporaines. Ainsi que l'écrit justement L. Bazin[255], la culture comme "*l'histoire ne saurait être appréhendée à travers la permanence de traditions encore moins sous l'angle du choc entre deux traditions ontologisées, qu'on les considère comme irréductibles entre elles, dans une optique évolutionniste ou dans une relation d'interpénétration*". Pour cette raison, il semble que dans le manifeste pour l'endogénéité, la notion de culture souffre d'incomplétude dans sa définition : avant tout d'une in-distinction entre le principe d'identité et le principe d'action (rapport technique) qui la composent. La culture, pour laquelle il existe d'innombrables définitions, est bien et avant tout, l'ensemble cohérent formé des rapports entre des groupes et des individus de manière à ce qu'ils puissent se distinguer d'autres groupes et d'autres individus, de manière à pouvoir faire intervenir le "nous" et le "eux". Le second principe est celui de l'ensemble formé par les systèmes d'expression et les systèmes d'action qui découle du processus d'une collectivité. Elle remplit

[255] Cf. L. Bazin, 1997, p.60.

des fonctions matérielles de médiation entre des socialités humaines et leur environnement. Elle vit, s'enrichit et se modifie dans un mouvement incessant.

Dans la situation africaine, il y a certainement un chiasme entre l'identitaire et le fonctionnel, comme l'exprime fort à propos D. E. Manguelle. Toutefois, il convient de modérer l'appréciation de l'effet-théorie fortement intériorisé qui veut que la première composante prenne toujours le pas sur la seconde. Ainsi, ce que démontre le plus la multiplication des syncrétismes (à travers l'informel notamment), c'est vraisemblablement la recherche d'ancrages sur des réalités fuyantes, pour laquelle les agents font intervenir les éléments les plus à même de produire les matérialités et les sens qu'ils espèrent, indifféremment de leur origine. La prolifération des initiatives dans la sphère de la petite production marchande, c'est, en reprenant la métaphore de G. De Villiers, la composition des bribes de matériaux disparates réunies pour fabriquer des "*canots de sauvetage*" et non pour reproduire "*l'arche de Noé*". Cette recherche d'ancrages face à des réalités implacables n'est donc pas assimilable à la recherche ou la construction d'un paradis perdu, encore moins à une réfraction à la modernité occidentale au bénéfice d'une authenticité ou d'une endogénéité quelconque. Elle n'est peut-être que la juste reconnaissance des limites du principe d'efficacité de leur culture.

Nul ne peut raisonnablement soutenir que les cultures techniques locales (rapports établis entre les hommes eux-mêmes et rapports entre les hommes et leur environnement matériel) ont suffi à procurer les réponses à tous les problèmes qui se posent aux sociétés africaines entraînées dans des processus irrésistibles. L'obligation de "composer" des agents de l'informel, ces "*naufragés du développement*" comme les désigne S. Latouche, témoigne à tout le moins, de l'intériorisation objective des limites de leur culture dans sa capacité à mettre à leur disposition des réponses adéquates à leurs besoins, et de la volonté de contourner ces rigidités.

Comme on peut le relever, les types d'artefacts sur lesquels s'appuie le relativisme aboutissent à des impasses (à un *qui pro quo* par référence à la qualification retenue par les membres du Réseau Sud-Nord Cultures). En subtantialisant de la sorte les sociétés africaines[256], il amène à

[256] Par un atavisme culturel, l'évacuation des conflits internes au profit d'une vision harmonieuse des formes de domination, en établissant altérité irréductible établie entre culture africaine et occidentalité avec la supériorité supposée de la première sur la seconde du fait de son humanisme foncier.

inscrire les intelligibilités produites dans les contextes africains d'aujourd'hui essentiellement dans l'ordre symbolique, à évacuer le matériel et l'économique comme raison utilitaire. Cette vision erronée a beaucoup à voir avec la conception de l'outil d'analyse. Celle-ci n'est définie qu'en tant qu'ensemble d'institutions, d'expressions de traditions, des routines, jamais comme des systèmes mus par des individus animés de désirs, saisis de frustrations, qui incarnent et donnent sens à ces institutions. Pourtant si cette accentuation de caractère permet d'expliquer le sentiment communautaire, la servitude volontaire et la recherche d'une harmonie avec les forces vitales (de réduire les individus à la qualité d'agents), son anachronisme ne permet pas d'envisager la modernité intrinsèque des calculs et des conduites qu'adoptent les individus. Or, l'image que renvoie l'expérience (à travers le phénomène informel par exemple) est bien celle d'individus exprimant des attentes qu'ils cherchent à réaliser selon des modalités diverses quitte à prendre certaines libertés par rapport à des prescriptions tant coutumières que modernes (juridiques). Ils ébranlent ainsi les structures sociales qui les portent ; des structures qui sont elles aussi généralement traversées de convulsions plus ou moins intenses.

I-2.3. PLAIDOYER POUR UNE SOCIO-ANTHROPOLOGIE DE L'ENTREPRISE

Il faut par conséquent revenir à une approche plus opératoire de la culture, c'est-à-dire à l'idée qu'elle correspond à un construit social et en tant que tel, elle est sujette à des aménagements réguliers, des mises en conformité avec la conjoncture dans laquelle évoluent les individus qui l'objectivent. Par conséquent au lieu de cette présentation qui érige finalement la culture en obstacle épistémologique, une démarche emporte plus d'intérêt à nos yeux. Il s'agit de celle que nous qualifions de socio-anthropologique qui consiste à construire un sens aux pratiques, aux dires et aux constructions individuels et collectifs *ad-hoc* qui matérialisent les processus entrepreneuriaux.

Sous forme de réquisitoire ou sous forme de célébration, le concept de culture semble juste avoir satisfait à la question du *pourquoi*. Mais il nous semble que ce type de questionnement ne sied pas particulièrement aux sciences sociales. Sans remonter aux débats fondateurs, de la sociologie notamment, il apparaît que l'objet des sciences sociales n'est pas tant d'expliquer de manière mécanique un phénomène que d'en faire saisir les ressorts et d'en construire les

significations qui ne sont jamais immédiatement données[257]. Alors qu'il apparaît que le mode d'interrogation des institutions culturelles africaines à partir de préjugés fonctionnalistes n'a pu produire qu'un éclairage artificiel des objets désignés[258], il nous a semblé opportun de mettre en perspective, à travers des expériences concrètes, des faire, des choix et des pratiques discursives dont les faits sont résultats[259] de manière à enrichir, si ce n'est de rétablir, l'image réelle de l'entrepreneur[260].

Le projet d'une socio-anthropologie telle que nous la concevons vise en premier à rétablir la valeur théorique autonome de la culture. Cela revient à saisir l'entreprise à partir de la place des individus, à embrasser d'un même élan de quelles manières particulières les individus articulent les tendances profondes des processus sociaux à leur situation personnelle et à leurs aspirations, de quelle manière le cheminement individuel est traversé par les rapports sociaux, économiques, historiques, ethniques, comment les dispositions structurées sont articulées aux conditions objectives. A travers l'entrepreneur, il revient d'apprécier la place de l'entreprise dans les univers sociaux et familiaux, dans sa contribution aux processus relationnels mais aussi à travers les places et les compétences qu'elle contribue à construire, en cherchant à privilégier leur caractère dynamique.

Cette approche qui consiste à associer sociologie et anthropologie permet d'insérer les différents lieux d'ancrage des individus tout comme les espaces d'accomplissement des itinéraires dans une construction totalisante de la réalité sociale. Elle nous semble la plus apte à situer les enjeux autour desquels se nouent les faire et les imaginaires et qui opèrent à différentes échelles et dans différentes sphères de la parenté, de la vie sociale élargie, des rapports politiques et professionnels. Etant entendu que ce sont ces instances qui indiquent la complexité des cheminements, traduisent, cristallisent et recomposent les enjeux et partant, les significations. Enfin, en même temps qu'elle nous permet de questionner la "*disponibilité*

---

[257] On peut lire avec intérêt l'argumentation de M. Weber. Par ailleurs, K. Marx écrivait dans le Capital (I-III, t.III, p.196) que "*toute science serait superflue si l'apparence et l'essence des choses se confondaient*".

[258] On comprend mieux pourquoi S. Ellis et Y.-A. Fauré ont posé l'impératif du respect des cadres épistémiques et des modes d'interrogation spécifiques devant un objet qui, en prêtant à la multi-disciplinarité, donne lieu à une pensée émolliente débarrassée d'une police épistémologique.

[259] Cf. E. Grégoire et P. Labazée, 1993.

[260] Une démarche que le recyclage de données bâties en d'autres temps et pour d'autres objectifs de démonstration qui caractérise la plupart des études actuelles n'autorise évidemment pas. Evocation métaphorique de l'entrepreneur, mode privilégié chez bien des auteurs pour faire le lit de leurs démonstrations.

sémantique des concepts[261]", elle donne la possibilité de "*moduler l'approche fondée sur le type sensé être universel de l'entrepreneur en mettant en évidence les spécificités sociales, culturelles, politiques et économiques des cadres collectifs où ils évoluent*".

Si on se résout donc, pour un court moment, à accepter[262] qu'il y a effectivement vide d'entrepreneurs, que leurs démarches ne sont pas viables lorsqu'ils ont un soupçon de réalité comme on veut bien le faire croire, la question qui vient en définitive est de savoir par quels mécanismes et arbitrages l'entreprise existe. Qui sont ces individus ? Que font-ils exactement? De quelle manière concrète appliquent-ils et pratiquent-ils l'esprit d'entreprise ? Autrement dit, la question sociologique qui émerge est de connaître **(étant donné la prégnance des déterminismes sociaux et des rapports personnels de domination communément postulée) l'enchaînement des logiques et des circonstances, les mécanismes qui font qu'à un moment donné, un individu décide de s'écarter de sa trajectoire pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale.**

Pour cela, il importe de connaître la base sociale et éthique sur laquelle s'inscrivent la manifestation de l'esprit d'entreprise et le cadre qui sert à l'expression d'un *ethos* de l'entreprise. Autrement dit, de mettre en exergue le rôle effectif des institutions sociales servant les discours qui forgent les croyances, les représentations, libèrent les initiatives, reconnaissent et sanctionnent les capacités et les réalisations des individus. Étant donné que dans la littérature spécialisée c'est la famille africaine et son corollaire de relations de dépendance personnelle qui sont constamment exhibés comme les sources des dysfonctionnements, des perturbations de l'orientation de la démarche vers l'efficacité économique, nous avons choisi de partir de ce terrain et de centrer notre travail sur les transactions que l'entrepreneur établit entre lui et son milieu familial, entre lui et le cadre sociétal global, afin de remonter aux origines de l'activité entrepreneuriale, aux conditions qui en favorisent l'épanouissement ainsi qu'aux motivations et aux attentes des individus qui l'animent.

Par rapport au projet de constitution d'un secteur privé national performant qui marque le principal point de départ de notre démarche, il nous semble qu'il existe un intérêt particulier à

[261] Cf. P. Bourdieu (1968, p.28) citant C. Hempel.

percer le mystère qui entoure l'opérateur sénégalais relativement au cadre disciplinaire[263]. Contrairement aux interventionnistes, nous estimons que tant que l'on ne dispose pas d'une théorie robuste de l'entrepreneur, c'est-à-dire tant qu'on a pas considéré ce qui constitue la base d'internalisation du projet d'aide à la création d'un secteur privé moderne,. la connaissance des protagonistes du monde de l'entreprise, la reconstitution de leurs logiques d'action spécifiques. Après les échecs répétés du développement institutionnel, il devient clair que c'est au substrat qui forge les croyances et les représentations, libère les énergies, structure, reconnaît et sanctionne les capacités, les pratiques et les réalisations des individus qu'il faut réserver l'attention.

Disant cela, il ne faut pas perdre de vue le fait qu'en sociologie, l'entreprise a toujours été perçue comme une caisse de résonance des transformations que connaît une société et l'entrepreneur comme un démiurge culturel. En effet, l'entreprise exhibe à un niveau microsociologique les tensions et les contradictions des processus de la société globale parce qu'elle articule au cours de son fonctionnement différents champs entretenant des rapports dialectiques[264]. On peut considérer par conséquent que l'entreprendre, ainsi que le dit avec à-propos M. Sélim[265] "*réunit en son sein les multiples systèmes contradictoires qui cohabitent dans la société et en quelque sorte résume les complexités extrêmes par les noeuds qu'elle concentre entre des échelles de réalité qui vont de l'Etat à des micro-groupes relationnels coagulés par la réalité*".

Par ailleurs, l'entreprise s'apparente à un "*fait social total*" et remplit à ce titre une double fonction de rentabilité. Cette idée été exprimée très précisément par C. Coquery-Vidrovitch[266] qui soulignait en particulier que l'entreprise est non seulement "*l'expression active et pratique des mécanismes économiques d'une société donnée*", mais qu'en outre "*sa finalité s'inscrit certes dans le cadre de la rentabilité financière, mais également dans le cadre d'une rentabilité à la fois sociale et politique par tout ce qu'elle met en jeu dans la société même*". Autrement dit, l'activité entrepreneuriale proprement dite est réalisée par un jeu. Sa pratique

---

[262] Il va sans dire qu'il s'agit d'une position théorique provisoire parce qu'exploratoire.
[263] Ce qui ne veut pas dire que nous n'accordons aucune importance aux dimensions économiques, mais que nous restons dans le cadre conceptuel et théorique défini par la discipline.
[264] Cf. G. Gurvitch (1962) sur la dialectique en sociologie.
[265] Cf. M. Sélim, 1996.
[266] Cf. C. Coquery-Vidrovitch, 1983.

matérialise les attentes, les aspirations subjectives et les stratégies individuelles ou collectives. L'entreprendre, en même temps qu'il participe à un projet de société par le développement des capacités, l'amélioration des conditions matérielles et par l'adoption de structures et d'institutions favorables à la modernité, abrite un noeud d'intérêts personnels ou partagés, objective en les réinterprétant sans cesse une construction sociale et une représentation du monde. Poussé par la nécessité première de s'adapter aux exigences de l'économie moderne, il est appelé à rechercher des informations liées à la technologie, à l'économie, à la politique. Ce faisant, il dépasse allègrement le cadre local et atténue la prégnance de celui-ci dans son comportement et dans son raisonnement. Comme nous le rappelle justement B. Berger[267]. "*La tournure d'esprit qui se dégage de cet effort fait éclater les limites de la famille et de la tradition, et met donc l'individu en contact avec des formes de conscience modernes, tout en lui assurant une place dans la société industrielle contemporaine*".

Ensuite, l'entreprise fournit un marchepied décisif à la promotion dans le lignage et à l'ascension sociale de type notabiliaire. Les positions qui sont acquises dans et grâce à l'activité pouvant faire l'objet de négociations multiples avec les différents cercles et réseaux de l'entrepreneur, avant d'être éventuellement réexportées dans l'entreprise comme instrument de management des hommes, ou comme élément modérateur des coûts de transaction. De cette manière, l'entreprise organise pour les sujets un cadre d'autonomisation qui offre de multiples occasions de transactions et de recompositions avec les collectifs d'appartenance et une grande autonomie aux pratiques discursives.

Il existe ainsi qu'il peut apparaître dans ces présentations un double positionnement de l'entreprise dans ses rapports avec le milieu qui la porte. D'une part elle émerge sur la base de ressources matérielles et symboliques prodiguées par la société ; d'autre part, elle tend à lui imposer certains traits qu'elle génère et qui sont indispensables à son fonctionnement. Dans cette dernière idée, la réussite dans l'activité serait mesurable à la capacité des hommes d'entreprise à relativiser les règles régissant les liens de détermination sociale, à profiter ou à abandonner certains *patterns*, à atteindre des cercles de plus en plus éloignés de leur groupe d'appartenance. L'entrepreneur est dans cette perspective un déviant qui ré-interprète sans cesse les principes mis à sa disposition par le biais de la socialisation primaire. Mais il leur

[267] Cf. B. Berger, 1993.

apporte une "valeur ajoutée" qui fait que les ressources symboliques initiales n'ont plus exactement ni le même contenu, ni la même portée. Cette double articulation tend à faire accepter l'idée schumpétérienne de "*la destruction créatrice*" dans les processus sociaux.

L'entreprise peut alors être opportunément assimilée à un laboratoire où se donnent à voir les élaborations des individus (notre propos reste orienté essentiellement vers son promoteur) rendant compte des tensions et des régularités du lien social. Ici nous le considérons comme un cadre heuristique d'appréhension du processus social centré autour des perturbations intervenues dans le circuit communautaire de la dette[268]; une logique solidariste qui a servi jusque là d'explication à l'absence d'une éthique de l'entreprise et à la stagnation des formes de l'entreprendre. L'idée que nous avançons et qui vaut hypothèse de travail, est de soutenir que si l'ordonnancement des structures de la parenté n'a pas procuré une base éthique et culturelle à l'entreprise, il ne peut pour autant être considéré comme rédhibitoire au déploiement de projets individuels. Nous soutenons cela à la lumière des altérations du lien social entamées par le contexte urbain et que la "*crise*" semblent particulièrement accélérer. Si on arrive à démontrer la réalité de ces propriétés dans le contexte culturel sénégalais, on peut être certain d'approcher des formes de connaissances affinées du milieu entrepreneurial.

I-2.4. TROIS NIVEAUX DE REALITES A APPREHENDER

Par conséquent, le principal intérêt et la principale finalité de notre travail se trouvent dans la production d'une analyse qui replacerait les types de démarche qu'on peut rencontrer dans le tableau explicatif général des processus qui prennent place dans le contexte sociétal actuel[269].

En nous intéressant au personnage de l'entrepreneur, à l'esprit qui l'anime et aux déterminations diverses auxquelles obéit son action, on peut accéder à un faisceau

---

[268] Est-il besoin de rappeler qu'on établit une filiation directe entre individualisme et valeurs de l'entreprise (calcul autocentré, recherche du maximum d'efficacité, de profit, réussite individualisée)

[269] De cette manière nous nous inscrivons dans le droit fil du programme énoncé par S. Ellis et Y.-A. Fauré. Selon les auteurs, il semble que "*le temps est assez mûr pour que des chercheurs étudient les entrepreneurs, principalement en les situant dans un large contexte politique et social, économique et culturel. Un objectif ultime... pourrait être d'essayer d'esquisser un modèle de leur comportement, replacé dans les divers systèmes d'action et de représentation où ils prennent sens et qui les sanctionnent. Pour former un tel modèle, il est sans doute nécessaire non seulement de considérer les entrepreneurs en tant qu'individus, mais aussi, et surtout dans les périodes de forte instabilité économique ou politique, de les appréhender selon les démarches holistiques et, par exemple, examiner comment ils créent, organisent, reproduisent, développent ces réseaux qui leur permettent d'opérer*".

d'informations de nature explicative sur le phénomène entrepreneurial. Quelle que soit la fortune de ces établissements, il importe donc de connaître ces individus qui se lancent dans l'aventure de la création entrepreneuriale, prennent de risques. Encore faut-il connaître la nature exacte des risques encourus, comment ils mettent en place des organisations, travaillent, arrivent à se maintenir et parfois à prospérer contre toute attente. Ensuite, il convient d'apprécier dans quelle mesure les valeurs socioculturelles africaines incorporées se déploient à travers les pratiques individuelles. Sont-elle si antinomiques aux valeurs de l'entreprises et de l'accomplissement qu'on veut bien les présenter ? Sinon sur quelle base éthique et sociale peut-on inscrire un déploiement entrepreneurial qui ne se dément pas notamment dans le secteur dit informel, mais aussi dans le domaine de la petite entreprise ?

Les réponses à quelques questions dessinent le canevas de notre travail et doivent à amener à dresser le complexe de relations et de situations que dessine l'entrepreneur dans sa démarche. Ce sont ces séries de traits d'analyse qui ont motivé le choix de notre objet de recherche. Etant donné l'étendue du champ qui s'ouvre devant nous, nous avons chercher à limiter nos propos à trois ordres de problèmes : qu'est-ce qui, à un moment déterminé de la vie, pousse un individu à devenir entrepreneur malgré les difficultés qui peuvent jalonner ce cheminement? Avec quelles ressources arrive-t-il à mettre en pratique son initiative ? Quelles fins cherche-t-il à atteindre ?

Le premier niveau du questionnement porte sur l'identification du créateur-dirigeant d'entreprise, aussi bien par ses caractéristiques socio-démographiques que par le métier. Il s'agit dans un premier temps de faire connaissance avec le personnage de l'entrepreneur, en nous demandant : qui entreprend ? Il nous semble justice de rendre à l'entrepreneur ce qui lui revient : sa qualité de créateur et d'animateur de la vie d'entreprise sans laquelle aucune économie ne pourrait exister. L'interrogation *qui est entrepreneur?* n'est pas dénuée de sous-entendus. Il s'agit notamment de savoir si la manifestation de l'esprit d'entreprise est déterminée par les caractéristiques sociologiques des individus et si oui, de les préciser et de montrer dans quel sens elles influencent la conduite.

Ensuite, il s'agit de montrer l'entrepreneur *ex officio*. La connaissance des contours et des contenus de l'activité de l'entrepreneur est primordiale dans le fondement d'une théorie du

comportement entrepreneurial. Effectivement, (nous le faisions remarquer dans la partie consacrée au traitement théorique du thème entreprise-entrepreneur), la démarche et la référence métaphorique au modèle occidental qui caractérisent la majorité des études n'a souvent pas permis de coller une personnalité aux promoteurs ni aidé à obtenir une mesure véritable du phénomène. Or il nous semble que la préoccupation première de la recherche en ce domaine devrait être non seulement la prise en compte du cadre contextuel, mais aussi des processus réels, bref de témoigner de la réalité vivante de l'expérience. Les théories ont eu tendance à dissoudre à la fois les acteurs et les processus pour ne retenir finalement que des catégories abstraites, à tel point qu'on a parlé des entrepreneurs et de l'entreprise sans jamais les voir. Sait-on seulement à quoi ressemble le métier d'entrepreneur, ce à quoi renvoie concrètement une direction de production ? Ce qu'on fabrique dans ces unités ? Les types savoir-faire et de facteurs (humains ou matériels) qui sont mis en oeuvre ?

Par ailleurs, le chemin de l'entrepreneur africain est ardu. Les entraves au déploiement de son sens de l'initiative sont aussi nombreuses que variées : des freins d'ordre technique (disponibilités financières, circuits insuffisamment organisés, des seuils techniques relativement rigides, un marché restreint et peu empressé des produits locaux qui peuvent lui être proposés), des freins d'ordre culturel et social (du type de ceux dont se nourrit la pensée ordinaire à savoir une forte prégnance du système d'appartenance, un faible degré de différenciation structurelle, l'absence d'instances d'énonciation de codes et principes propices à l'éclosion de l'esprit d'entreprise). Comment l'entrepreneur arrive-t-il à mener son projet à la réalisation ? Avec quelles ressources concrétise-t-il ce même projet ? L'appartenance à différents systèmes réticulaires intervient-elle d'une manière ou d'une autre dans ce processus? Le personnage social de l'entrepreneur forme-t-il une continuité (traversant indistinctement les différentes sphères de l'entreprise, de la famille, des liens de réseaux politiques confrériques, etc..) ? Ou alors adopte-t-il des conduites *ad hoc* adaptées à chacun de ces univers ? Existe-t-il une structure éthique et sociale suffisamment propice à l'éclosion du sens de l'initiative individuelle ? Quels sont les mécanismes par lesquels un individu déroute sa trajectoire pour se retrouver entrepreneur ?

La stratégie entrepreneuriale fait appel à deux logiques. La première est d'ordre strictement économique, elle concerne l'élaboration d'un projet économique qui suppose de découvrir des

opportunités d'investissement, d'en mesurer les risques, les priorités, la rentabilité escomptée. Mais l'entrepreneur est aussi quelqu'un qui veut réussir. Qu'est-ce qui résulte ensuite de sa conduite ? Quel est son pouvoir d'action sur les objets et les rapports sociaux de domination ? Quelles sont les conditions d'existence et de renforcement identitaire ? Les répercussions de l'activité dans le mouvement de transformation et de recomposition au sein de la famille et de la société globale ? Cette série d'interrogations qui dépasse le point de vue comptable immédiat touchent des réalités extérieures à l'entreprise. Elle permet de venir à l'idée que l'entreprise n'est pas uniquement une recherche éperdue du profit. Une quête sociale se profile au delà de sa profitabilité financière. Les enjeux qui ressortent en arrière-plan de l'activité entrepreneuriale doivent de ce fait intégrer l'explication de telle ou telle forme d'exploitation privilégiée.

II - LE CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE : UNE SOCIETE TRAVAILLEE PAR DES PROCESSUS DE LONGUE DUREE

Si l'entreprise est à l'ordre du jour et cristallisent de nombreuses espérances, c'est que d'un point de vue social, l'on attend qu'elle transforme la société. En faisant l'histoire sociale de Dakar, nous mettons en place la dynamique des rapports sociaux dans lesquels s'inscrivent les processus entrepreneuriaux que nous allons étudier par la suite. Elle renvoie à des traits d'analyse qui contredisent efficacement le misonéisme foncier dont on a fini par faire l'essence des sociétés africaines.

II-1. DAKAR : CREUSET SOCIAL OU VIENNENT S'ACCUSER TOUTES LES FORMES DE L'ACCULTURATION

Notre étude prend place dans des contextes sociaux, politiques et économiques fédérés dans un même espace géographique. La ville de Dakar est une de ces vieilles villes coloniales qui a joué un rôle majeur dans l'histoire de la sous-région de l'Afrique occidentale, avant de ne plus représenter que la capitale du Sénégal. Bien qu'érigée sur le même principe que toutes les villes coloniales[270], elle a su très vite développer un cachet et une identité propres. Elle a de ce fait réussi à fixer une importante colonie d'européens et attirer une masse de population

[270] C'est-à-dire topographiée en fonction des préoccupations commerciales en une escale : un centre d'affaires qui est en même temps le lieu de résidence des européens et des espaces excentrés réservés à l'habitat des indigènes.

provenant des régions plus à l'intérieur du Sénégal, mais aussi de la sous-région venue partager le peuplement africain de la presqu'île du Cap-Vert avec les *lebu*[271].

Dès la première moitié du siècle, son caractère d'*urbs occidentalis* (en tant que la société qu'elle accueille est cosmopolite, différenciée fonctionnellement, et arrachée au travail de la terre) s'affirme. Les formes et les comportements sociaux nouveaux qui s'y cristallisent la constituent d'abord en cadre d'expression d'une culture urbaine. Ensuite, la mise en place d'une administration territoriale achève de conforter ce cachet urbain et marque le début de la modernisation[272] véritable des rapports sociaux. L'avènement du gouvernement local et l'implantation de ses appendices (armée, tribunaux...) attaque le bastion des rapports sociaux traditionnels fondées exclusivement sur des caractéristiques de désignation de type coutumier, pour mettre en place des mécanismes de séparation et de médiation parmi lesquels la lettre et le droit.

Les phénomènes de séparation ont rapport à l'habitat, à la mobilité des individus et des groupes dans l'espace de la parenté et dans l'espace géographique. La domination ethnique du groupe Lebu, perd très vite de son importance et de son influence[273]. En effet, le flux migratoire est univoque : les ruraux se stabilisent en ville de telle sorte que "*la maison de famille*" est progressivement transférée en ville. Dans le cadre des lignages, une nouvelle forme de segmentation s'ébauche car les migrations sont souvent le fait d'individus plus que de groupes de parenté complets (quitte, par la suite à ce qu'ils se reconstituent progressivement sur place). Ensuite, compte tenu de l'indisponibilité immédiate de l'espace, il n'a pas existé de regroupement ethnique systématique. On l'a déjà dit, même les quartiers *Lebu* ont cessé d'exister dans leur essence du fait de décisions d'urbanisme qui les ont déplacés et de l'installation de nouveaux habitants dans les quartiers qui ont été maintenus.

---

[271] Cf. P. Mercier, 1954 ; cf. les derniers travaux de C. Coquery-Vidrovitch sur la ville coloniale.

[272] On ne peut pas soutenir que les travaux forcés (pudiquement appelés *travaux indigènes*) soient une forme modernisée des rapports sociaux de production.

[273] Leur rôle de détenteurs originels de la propriété foncière s'est amenuisé. Vivant auparavant dans des quartiers assez spécifiés de la proche banlieue - Ouakam, Ngor - ils sont vite submergés par des souches diverses si bien que leurs particularismes tombent en désuétude. Les chefferies traditionnelles sont progressivement réduites à leur plus simple expression, généralement protocolaire. La charge de *Serigne Ndakarou* qui est un vestige de l'organisation coutumière *Lebu* est éloquent à ce propos.

Les phénomènes de médiation se rapportent au processus de parachèvement d'un espace public constitué de sujets juridiques et politiques individualisés. A des fins de rationalisation de ses modes de gestion et de contrôle sur la société, de modernisation des hommes et des structures sociales et économiques, le développement de l'Etat moderne en Afrique de manière générale a engendré (du moins on peut le soutenir en considérant ses principes constitutionnels) la réduction des particularismes, la dissolution des identités communautaires et la promotion de l'individu comme sujet juridique et politique.

Le rapport institutionnalisé à l'Etat et à ses appendices (administrations dispendieuses de biens publics - santé, éducation - obligations, représentation politique), tend en effet à ne considérer leurs interlocuteurs qu'en tant que sujets sociaux distincts (toutefois impersonnels). Par ailleurs l'insertion de longue date de la société sénégalaise dans le cadre des rapports inégalitaires du capitalisme global, a pour corollaire, grâce à l'appui de l'Etat, une individualisation organisée par des règles universalistes et impersonnelles de la règle de droit, par la réglementation bureaucratique, par la généralisation de la notion de propriété privée, par la modernisation (quoique relative) des rapports de production et la monétarisation des relations sociales. Dans ce colloque spécifiquement singulier, les institutions bureaucratiques et capitalistes présentent la propriété essentielle de tirer les individus (empiriques) hors des cadres traditionnels d'énonciation d'obligations de faire, d'être et de penser, pour les consacrer en sujets autonomes et les plonger dans des relations pratiques et discursives qui dépassent l'individuation. En conséquence, la ville a su engendrer, à partir de ces apports multiples, une culture et des identités (identités politiques, religieuses plus fortes, solidarités de voisinage) qui lui sont propres[274]. Une nouvelle stratification sociale prend forme, surclassant les anciennes en raison du fait que celle-ci traduit et situe avec pertinence les relations sociales concrètes dans lesquelles les individus sont engagés. Les conséquences du déracinement, le degré de cohésion que conservent de petits groupes très éloignés de leurs régions d'origine, le degré d'intégration à la société urbaine, le niveau et le genre de vie varient selon le niveau auquel ils se situent dans cette configuration.

[274] Même si on peut remarquer toutefois, que les faits de dissociation sont contrebalancés par la proximité des centres traditionnels et religieux (Tivaouane, Touba) et le maintien relatif des liens à la terre natale (retours périodiques au village, cotisations pour la réalisation de projets de développement, ce que des auteurs ont appelé "*l'amour paradoxal du village*").

Pour mieux situer les changements intervenus dans le complexe de la parenté, il peut être utile de rappeler quelques grands traits des structures de parenté au Sénégal[275]. "*La parenté*, nous rappelle P. Mercier[276], *est dans une certaine mesure une notion abstraite ; elle ne coïncide pas nécessairement avec la consanguinité, et les obligations dans l'ordre de la parenté ne découlent pas seulement de celle-ci. Ces obligations, d'autre part, s'étendent, au moins dans la ligne de filiation dominante, jusqu'aux limites connues du groupe de parents ; elles sont seulement plus précises et plus fréquemment actualisées au niveau des parents les proches*". Les structures de la parenté sont des construits sociaux, et celles des principaux groupes culturels sénégalais vérifient cette proposition. Les lignes de descendance sont des sources d'obligations réciproques entre ascendants et descendants. Cette réciprocité est décalée dans le temps. Malgré la dominance des systèmes à filiation patrilinéaire, la ligne maternelle est également source d'obligations, à travers un ersatz d'avunculat. La parenté se définit aussi par l'unité de résidence (communauté d'activité de production, commensalité). Elle se maintient et accroît sa substance par le biais du mariage[277].

Or dans le nouveau complexe social qui a pris forme à Dakar, les types de structure familiale ont été sensiblement altérés dans leurs principes organisationnels et fonctionnels. Le type de parenté qui prend place se bâtit à partir d'une généralisation du phénomène du mariage inter ethnique. Pour des raisons liées à la faiblesse numérique des communautés[278] d'origine, l'impératif endogamique s'efface progressivement et le mariage tend à se rapprocher d'une union entre individus et non plus exclusivement comme une alliance d'intérêts de groupe.

Ce qui conduit à une conséquence non négligeable dans les systèmes de filiation, à savoir le développement du principe de la bilatéralité. Les deux lignes de descendance prennent part à

---

[275] Cela sans chercher à entrer dans les détails des spécificités de groupe, ce qui serait d'un maigre apport du reste une fois qu'on a admis qu'il ne pouvait être question d'homogénéité ethnique.

[276] Cf. P. Mercier, 1954.

[277] Le mariage est en effet la conclusion d'un accord entre deux groupes de parenté, accord qui revêt directement ou indirectement la forme d'un échange de forces (de travail). Les réseaux d'alliances matrimoniales créent des liens, constamment renforcés, entre divers groupes, assurant ainsi la cohésion du groupe ethnique que leur réunion compose. Aussi ne conçoit-on pas, dans l'énorme majorité des cas, de mariage à l'extérieur du groupe ethnique.

[278] Ce qui réduit d'autant les probabilités de rencontrer un conjoint. Cf. les célèbres travaux d'A. Girard, mais aussi ceux P. Vimard (1993) portant plus spécifiquement sur les transformations socio-démographiques dans les contextes africains contemporains.

l'éducation des enfants dans des proportions presque similaires[279]. Le relâchement des liens de parenté s'accroît par le constat de l'effacement de la communauté d'habitat. Le quartier coïncide de moins en moins avec un groupe de parenté ; d'autant que la maison, qui n'est pas encore celle de la famille restreinte, accueille une quantité variable d'individus, parents plus ou moins éloignés, voire étrangers au groupe [280].

C'est toute la structure de l'autorité coutumière qui s'en trouve bouleversée. Les charges de chefs de quartiers ne bénéficient d'aucun prestige, leur détenteur étant assimilés à de simples commis de l'Etat. C'est désormais la parenté de voisinage (faite de relations d'entraide, de relations verbales, groupes de convivialité, de groupes de jeux pour ce qui concerne les enfants), les réseaux de connaissances, de fréquentation et de solidarités dispersés à travers la ville et fondés sur des critères d'appartenance commune au même milieu professionnel, à une même antenne syndicale, la même association sportive, le même parti, la même *dahira* qui composent le lien social.

La ville organise de manière aiguë la confrontation, l'enchevêtrement des logiques de pratique et les logiques de discours qui sont de ressorts différents. Elle accentue de ce fait la tendance à l'affranchissement de la gangue des logiques familiales[281] pour donner lieu à des formes d'être et d'agir où commence à poindre le "*je*". Bien que ce processus d'autonomisation soit inachevé et connaisse des marches en arrière patentes[282], il demeure qu'on peut parler de crise des institutions traditionnelles. Pourtant, et c'est le paradoxe africain, la phase de leur

---

[279] Lors de certains événements, les préséances sont reconduites, ne serait-ce que d'un point de vue formel. Il en est ainsi des démarches en vue d'un mariage où invariablement c'est l'oncle maternel qui s'en charge.

[280] Cf. phénomènes de l'hébergement souvent temporaire d'amis du village d'origine, de marabouts, mais aussi les phénomènes de regroupement de collatéraux, souvent à l'occasion de l'installation d'un aîné. Mieux, dans une situation de ménage polygame, chaque femme forme avec ses enfants le noyau d'une maisonnée, cela même si les co-épouses partagent la même habitation. Le regroupement de la famille étendue est fonction des possibilités de logement et des disponibilités financières.

[281] La modernité urbaine n'a pas pour autant anéanti toutes formes de solidarités traditionnelles. Celles-ci se sont maintenues, sous des formes adaptées au contexte (création de caisse de secours aux membres, rencontres mensuelles, une soirée récréative annuelle...), même si par certains aspects (fonctions caritatives, tontine), ces organisations se rapprochent des organisations modernes parce que de plus en plus fondées sur une base contractuelle. Ensuite, on ne peut accorder tout l'espace de la redistribution aux organisations modernes (fondées sur des bases contractuelles), les anciennes solidarités se maintiennent activement ; "*ceux d'en haut*" lorsqu'ils en ont encore la possibilité usent de leurs pouvoir d'influence au profit de membres de leur parentèle ou de leur clientèle.

[282] On observe dans les contextes africains à de nombreuse formes de "régression" du cadre de référence des relations sociales où les individus intègrent dans les positions fonctionnelles occupées, des considérations référant aux caractéristiques innées ou socialement transmises. C'est l'explication de l'invocation d'une relation parenté souvent créée de toutes pièces avec son supérieur hiérarchique, pour s'exonérer ou s'absoudre.

reconstruction est entamée : "*des comportements moyens qui impliquent un certain équilibre dans de nouveaux cadres peuvent déjà être repérées*[283]". Après l'esquisse de quelques tendances de l'évolution de la société sénégalaise, transportons-nous au niveau de la situation économique pour prendre connaissance avec le contexte concomitant à notre intérêt.

L'examen de la situation socio-économique globale au Sénégal commence avec le rappel de l'origine des déséquilibres qui ont été à l'origine de la "crise de l'ajustement". Nous pointons deux séries de faits qui se succèdent dans l'ordre chronologique. La première série de données historiques délivre des traits d'analyse sur la légitimation du tournant infligé à la politique économique, et l'atmosphère de contradictions et de tensions affectant le corps social. La seconde série d'informations, en plus d'actualiser la problématique entrepreneuriale (et de la présenter sous de nouveaux auspices[284]), ramène à la question du double mouvement de déstructuration/restructuration du lien social déjà abordé.

II-2. LA CRISE DE L'AJUSTEMENT

La "*crise*" et l'ajustement constituent les deux facettes d'un événement capital dans l'histoire économique et sociale des sociétés africaines depuis l'indépendance : celui de la faillite de l'Etat post-colonial. Ces deux phénomènes, par l'étendue des répercussions qu'ils peuvent avoir, obligent l'intérêt du chercheur. Outre le fait que c'est dans le cadre de cette nouvelle politique économique (N.P.E.) que s'énonce l'urgence de développer l'entrepreneuriat, le régime de l'ajustement soumet l'ensemble du corps social sénégalais, bouleversant certains rapports sociaux et politiques, exacerbant certains déséquilibres, réveillant certaines tensions latentes. L'ajustement a ouvert par ailleurs la voie à de multiples formes d'expression d'intérêts économiques et politiques.

Si l'homme de la rue sénégalais ne reconnaît pas l'antériorité d'un phénomène sur l'autre[285], nous rappelons que c'est le cumul de déséquilibres financiers et commerciaux qui a justifié les politiques (drastiques) de réforme et de relance économiques. Nous détaillons quelques

[283] Cf. P. Mercier, 1954, p.40.
[284] Des auspices différentes de celles sous lesquelles les représentants de la tradition marxiste ont abordé la question de la structuration du milieu économique indigène, et de la nature des rapports établis entre le groupe social des entrepreneurs "indigène" et le capitalisme central.
[285] Il impute généralement la situation de crise à l'adoption des mesures d'ajustement ; or c'est exactement l'enchaînement inverse.

mesures du régime appliqué au Sénégal. Nous donnons quelques indications se rapportant à ses effets sur l'effacement de l'Etat (pour ce qui concerne l'emploi, la formation, l'encadrement sanitaire). Ce qui a entraîné un vaste mouvement social et déstabilisé à un moment donné le pouvoir politique.

Depuis le début des années 1980, le Sénégal applique, avec l'appui des institutions financières internationales, une succession de programmes d'ajustement structurel en vue de mettre fin à une série de déséquilibres économiques et financiers. Les trente années d'interventionnisme étatique ont été un désastre et ont laissé l'économie exsangue. Alors que tous les observateurs s'accordent pour dire que lorsque le Sénégal accède à l'indépendance, il dispose d'une situation économique relativement bonne en raison notamment de l'adoption d'un modèle dit "néo-colonial" de croissance et de développement. Ce modèle s'articule autour de trois volets. Tout d'abord, l'économie est structurée en économie de traite, entraînée par la production et l'exportation de produits primaires. Ensuite, on distingue le développement d'une industrie de transformation destinée au recyclage des revenus engendrés par les activités commerciales. Enfin, le troisième pôle d'activité est constitué par les innombrables services d'accompagnement nécessaires au déroulement des activités productives (commerce de biens d'importation) et de l'expansion de la bureaucratie étatique. L'extension de l'interventionnisme étatique procède de certains préjugés : c'est à l'Etat qu'incombe la charge des fonctions de base du développement, il est la seule entité à être maître d'oeuvre et artisan du développement, il doit jouer un rôle central dans le mode de régulation socio-politique.

Selon l'avis d'observateurs comme G. Duruflé[286] ou M. Diouf[287], à l'origine des déséquilibres on trouve l'essoufflement de ce même mode de régulation socio-politique privilégié dès 1960. Dans un premier temps, l'économie arachidière décline suite à l'arrêt du traitement préférentiel par la France des produits arachidiers en 1970 et à l'enclenchement d'un cycle de sécheresse. Alors que l'économie arachidière s'affaiblissait, aucune dynamique n'a été envisagée pour compenser les pertes de recettes qu'elle procurait. Étant donné les caractères de l'industrie sénégalaise, sa déconnexion prononcée de la demande domestique de consommation, elle ne pouvait jouer aucun rôle de substitution à l'agriculture ou à la fonction publique (pour ce qui concerne l'emploi et les revenus). Au contraire, c'est à un endettement massif que les

[286] Cf. G. Duruflé, 1990.

gouvernants ont recouru pour poursuivre le financement des programmes en cours. Si bien que les emprunts et les donations extérieurs n'ont servi qu'à financer la consommation, accentuant la dépendance vis-à-vis de la communauté internationale[288].

Ce modèle de développement montre, à travers les déséquilibres qui tendent à devenir structurels, des signes patents d'inadaptation. Au niveau interne cela se traduit par le creusement de l'écart entre les taux de croissance de la production et ceux de la consommation. Entre 1970 et 1986, le taux de croissance du P.I.B. est 2,5% contre 3,25% pour la consommation. La part même de la consommation dans le P.I.B croît à un rythme élevé pour représenter 87% en 1977 et 99% en 1979. De toute évidence, le Sénégal vit au dessus de ses moyens, seul un endettement international permet de maintenir artificiellement le système. Ce qui va radicalement changer avec le changement de la conjoncture internationale.

A coté des arguments techniques, ces mêmes observateurs retiennent aussi que l'économie a été entièrement mobilisée à des fins de construction sociale, par l'inscription du patrimonialisme au centre du système de gouvernement. Une des particularités du régime politique post-colonial a été de bâtir sa légitimité sur la base matérielle et sur l'intermédiation de forces sociales comme les *marabouts*, les chefs traditionnels. L'architecture de l'Etat est composée de mécanismes de domination, de réseaux clientélistes, qui lui valent la qualité d'Etat-providence. Par exemple, l'intervention de l'Etat a revêtu la forme d'une bureaucratie développant une logique de pacification politique et sociale[289] plutôt que d'efficacité économique et financière[290].

En outre les pratiques clientélistes ont contribué à la constitution, à la consolidation et à l'enrichissement de groupes et de réseaux en mesure de marchander leur participation à la

---

[287] Cf. M. Diouf, 1992.

[288] Le paradoxe est qu'au moment où le Sénégal manque le plus de liquidités, la consommation intérieure de biens importés connait une forte croissance.

[289] On explique souvent le caractère pléthorique des administrations publiques par le "biais urbain'" : la volonté de créer une classe moyenne moderne, libérée, grâce au salariat et au cosmopolitisme urbain, des relations coutumières de dépendance personnelle.

[290] On dispose de nombreux exemples de cette situation à travers l'histoire des sociétés d'encadrement du monde rural qui ont fonctionné sur une base redistributrice partisane et clientéliste. Ce qui les a perdues.

reproduction de l'ordre social et politique. Ce que R. Sandbrook[291] a résumé de manière pertinente dans ces termes : ainsi "*à l'indépendance, les normes bureaucratiques faiblement institutionnalisées cédèrent rapidement devant les pressions politiques. Ayant réussi à chasser les maîtres coloniaux, les vainqueurs se mirent à distribuer leur butin. L'un des éléments les plus importants de ce butin fut l'emploi bureaucratique. Au fur et à mesure que les acteurs "magouillaient", l'affiliation ethnique et ou factionnelle avait tendance à remplacer la compétence technique dans l'embauche et la promotion, tout comme le népotisme et la corruption remplacèrent l'impartialité dans l'exercice de l'autorité*". Nous reviendrons sur les conséquences de cet état de faits.

C'est donc dans ces conditions qu'intervient la politique d'ajustement structurel qui coïncide avec la passation de pouvoir au sommet de l'Etat. Depuis la dernière moitié de la décennie 1970, le Sénégal se débat dans une crise économique et sociale majeure qui justifie l'intervention des institutions financières internationales (plan de stabilisation de 1979 puis dans le programme d'ajustement structurel - P.E.R.F. - adopté au cours de l'année 1980). Dans le cadre de la nouvelle politique d'orientation libérale, l'Etat doit se séparer de nombres de ses prérogatives traditionnelles et quitter des positions qu'il a toujours occupé dans l'économie. Or, L. Senghor, en tant qu'idéologue du Parti Socialiste[292] et en tant que théoricien du socialisme africain, ne pouvait assumer la contradiction entre la philosophie de référence des politiques préconisées et son discours idéologique.

Devant leur caractère implacable, il est poussé vers la porte de sortie. En Décembre 1980, au cours de la traditionnelle allocution de fin d'année, le président Senghor annonce qu'il quitte le pouvoir. Alors que les supputations vont bon train, seuls quelques observateurs firent remarquer avec pertinence que ce choix devait s'interpréter comme l'aveu que désormais la situation du pays était justiciable de solutions qu'il ne pouvait mettre en oeuvre. Un argument que l'on retrouve dans son discours présentant son successeur. Parlant d'A. Diouf, il insiste particulièrement sur ses qualités "*d'homme aux mains de fer dans des gants de velours*". Il donnait ainsi des indices du nouveau mode de gestion en train de se mettre en place.

---

[291] Cf. R. Sandbrook, "*Personnalisation du pouvoir et stagnation capitaliste. L'Etat africain en crise*" in ***Politique africaine***, n°26, 1987, p.25.

[292] Le Parti Socialiste est l'héritier du parti indépendantiste le Bloc Démocratique Sénégalais dissident de la S.F.I.O. A l'indépendance il est devenu l'Union Progressiste Sénégalaise, avant de s'appeler Parti Socialiste. Malgré les péripéties de son histoire, il est toujours resté aux affaires de 1960 au moment où nous parlons.

Cependant, cette mise en garde à peine voilée contre les temps durs à venir n'a pas ébranlé outre mesure des Sénégalais habitués au lyrisme de ses discours. Ils ne semblaient point se douter que désormais "*rien ne serait plus comme avant*", qu'ils allaient faire l'expérience funeste de l'austérité, de la rigueur, qu'ils allaient être "*conjoncturés*".

C'est donc A. Diouf qui a en charge de "*faire passer la pilule*" ; ce qu'il ne tarde pas à faire avec l'extension des domaines d'application des mesures d'ajustemen. Selon le principe du "*moins d'Etat, mieux d'Etat*", les autorités sénégalaises tentent tant bien que mal d'appliquer des mesures drastiques: politique de vérité des prix, assainissement de la situation des établissements publics et parapublics, rationalisation des dépenses publiques etc.. D'autre part, elles s'engagent dans le renforcement des incitations à la création d'un climat propice à la production, et au commerce équilibré avec l'étranger[293].

Dans cette trajectoire rectifiée du développement à laquelle correspond l'ajustement, l'Etat sénégalais se veut bon élève. Il travaille avec ardeur à son propre dépérissement, cherche à donner des gages de bonne gouvernance en démontrant ses capacités en termes de "*capacity building*", c'est-à-dire ses aptitudes à mettre en place d'une infrastructure de qualité, à favoriser la stabilité de l'environnement macro-économique, à procurer des biens publics de qualité (en matière d'éducation, de santé, en matière d'arbitrage juridique). Si on s'arrête à ce premier volet, on remarque que la recherche d'équilibres macro-économiques a produit les effets suivants.

Tout d'abord, la rationalisation des ressources budgétaires des ministères qui a été posée comme un préalable incontournable, a consisté en l'adoption du principe de blocage des embauches dans la fonction publique, alors que l'Etat était jusque là le principal pourvoyeur en emplois du secteur moderne, notamment pour les cohortes de diplômés universitaires. Les experts proposent la réduction des effectifs dans les administrations publiques ou assimilées. L'obligation de recruter et de conserver des effectifs pléthoriques, les règles imposant de créer des débouchés pour certaines formations (universitaires), certaines cultures ou la fourniture de certains biens à des prix fictifs doivent être bannies. Au delà du principe affirmé, les

[293] C'est à partir de ces événements que se dressent un certain nombre de situations inédites énonçant des problématiques spécifiques dont celle de l'émergence d'un secteur privé.

embauches ont bien continué dans la fonction publique. Elles ont profité cependant à ceux qui pouvaient se prévaloir d'un appui conséquent.

Mais cette rationalisation ne s'est pas seulement limitée au toilettage du secteur public préconisé par les bailleurs de fonds. Elle s'est accompagnée aussi de coupes sombres dans les budgets sociaux. Pour ce qui concerne le secteur de l'éducation par exemple, les bourses d'études ne sont plus distribuées qu'avec parcimonie, le renouvellement du corps enseignant s'effectue à un rythme bien inférieur à celui des départs, peu de nouveaux établissements scolaires sont construits alors que la pression de la jeunesse dans la pyramide des âges n'a jamais été aussi forte[294]. La dégradation accélérée des conditions de fonctionnement du système éducatif et de ses performances se révèle d'ailleurs au travers des contestations estudiantines et du corps enseignant qui se font, à partir de 1986, chaque année plus dures.

Il faut remarquer par rapport à cette question de la formation et de l'emploi que, quand pouvoirs publics et bailleurs de fonds en ont une préoccupation toute rhétorique, les effets des mesures ont une répercussion désastreuse sur les stratégies familiales de reproduction et de promotion. Alors que le diplôme était jusqu'ici un moyen privilégié d'accès à un emploi salarié aux avantages financiers et sociaux parfois importants, la "*crise*" fait voler en éclats le mythe du diplôme et laissent désemparés individus et familles. Outre l'exacerbation de l'inadéquation assez nette qui a toujours existé entre le contenu des enseignements et les besoins de l'économie[295], le nouveau contexte élève considérablement le niveau des investissements matériels et immatériels[296]. Cela, alors que plus personne n'est convaincu de l'utilité d'une formation scolaire et universitaire dans un contexte de manque de débouchés dans les domaines qui recrutent habituellement.

---

[294] Un modèle de maîtrise des flux scolaires élaboré par J. C. Verez et B. Cart (le SCOFLUX) est appliqué au Sénégal. Cf. la présentation qu'ils en font dans le numéro spécial ***d'Afrique contemporaine*** (n°172, Oct-Déc. 1994) consacré aux systèmes d'éducation et de formation en Afrique.

[295] On a toujours relevé au Sénégal que les cursus "*littéraires*" (droit, lettres, histoire) ont été plus répandus que les formations en sciences "dures", les filières générales sur les filières professionnalisantes.

[296] En termes de temps, la durée des études s'étale du fait d'une sélection implacable (lors des derniers examens de la fin de l'année 1997/1998, des facultés ont enregistré des taux de réussite en premier cycle avoisinant les 10%), mais aussi des nombreuses perturbations observées dans l'année (grève des étudiants, grève des enseignants qui dépassent le mois).

Par conséquent, il a été loisible d'observer une recomposition rapide de la place des figures de la réussite sur l'échelle du prestige social. Ce qui est maintenant valorisé, c'est la figure du *Baol-baol*, c'est-à-dire de l'individu qui peut présenter au départ un nombre de caractéristiques invalidantes (illettrisme, absence de patrimoine financier, absence de maîtrise d'un métier, etc..), mais qui à force de pugnacité, d'entregent et de tours de passe-passe, arrive à établir des situations économiques avantageuses et socialement fort enviées.

Dans le secteur de la santé, on accuse une dégradation de la couverture sanitaire et médicale. Ainsi entre 1980 et 1988, le nombre de lits d'hospitalisation passe de 7,7 pour 1.000 habitants à 6,1 pour la même proportion d'habitants. Hôpitaux et dispensaires sont plongés dans un marasme tel que le patient doit supporter toutes les charges liées aux soins les plus bénins (pansements, plâtres) aux actes de radioscopie ou de chirurgie. Seuls les fonctionnaires peuvent profiter d'un accès relativement aisé aux soins du fait d'imputations budgétaires. Pour ce qui concerne le personnel médical, leur nombre n'évolue guère, alors que la population croît rapidement. Il est surtout à remarquer que dans le même temps, ironie du sort, des médecins sont dans l'impossibilité d'exercer du fait du blocage du recrutement dans la fonction publique. Le personnel de la santé, confronté à des conditions de travail déplorables, va constituer avec celui de l'enseignement l'un des pôles de la contestation sociale.

En prolongement direct du principe du blocage des recrutements dans le secteur public, on assiste à l'amplification du phénomène du chômage. De janvier 1981 à janvier 1989, près de 20.000 emplois ont été perdus, soit 14% de la population salariée. Un processus de déflation qui s'est poursuivi du fait de l'objectif de restructuration des administrations, de la privatisation ou de la fermeture de certains établissements industriels. Ce sont des contingents massifs de salariés qui font l'objet de licenciement sec ou qui bénéficient de dispositifs comme la retraite anticipée.

Parmi les autres effets du désengagement de l'Etat, la disparition des services publics d'entretien de la voirie, de collecte des ordures ménagères est à signaler. Au nom de la recherche d'efficacité, les entreprises publiques sont conduites à adopter une nouvelle logique productive en conformité avec l'orthodoxie financière et comptable. Il s'agit d'introduire les

notions de profit, de rentabilité, en fixant des objectifs comptables et économiques quitte à rétrocéder certaines activités au secteur privé. Ce qui, outre l'aggravation du chômage, précipite le démantèlement d'entreprises qui assuraient des missions d'intérêt public comme la collecte des ordures ménagères, la desserte urbaine de transports en commun, l'entretien de la voirie.

Mais le changement le plus sensible est observé dans la dégradation effective des conditions de vie. La "crise" étend sûrement son emprise sur l'ensemble du corps social. Dans certaines catégories de population urbaine et rurale, la paupérisation est criante. En témoigne l'afflux de mendiants aux principaux carrefours et aux abords des marchés. La mendicité prend des aspects professionnels. On remarque aux mêmes feux sémaphores le manège des jeunes enfants autour des voitures arrêtées, surveillés par leurs parents assis plus loin. Plus en rapport avec la dégradation du niveau de vie est cette forme insolite de mendicité très discrète qui concerne des individus présentant tous les aspects de la respectabilité qui néanmoins vous abordent discrètement pour vous soutirer une pièce de cinquante ou de cent francs.

"*Déflatés*" et autres "*départs volontaires*" viennent grossir la masse déjà considérable des sans-emploi de toutes sortes qui arpentent la ville à la quête continue de quoi faire "*bouillir la marmite*"[297]. La "*dépense quotidienne*" se fait de plus en plus aléatoire du fait de l'inflation des prix des denrées de première nécessité, qui contraint les ménages "à jouer serré". En effet un plus grand nombre de ménages est concerné par le chômage de son chef et par une perte de revenus substantielle. Mais plus encore, le renchérissement des prix à la consommation des produits de première nécessité est tel qu'il affecte très durement les budgets même dans les ménages épargnés par le chômage. Ils doivent en effet se résoudre à la baisse progressive de leur pouvoir d'achat. Il n'est pas jusqu'à la légendaire solidarité africaine, la *teranga* sénégalaise, qui ne soit malmenée et qui n'ait perdu son lustre.

[297] Un journal satirique "***le Cafard libéré***" raconte dans chacune de ses livraisons hebdomadaires les tribulations d'un chef de famille (*Goor Goorlu*) à la recherche de sa dépense quotidienne. Masochistes, les Sénégalais plébiscitent la bande dessinée, appréciant sans doute à la fois le réalisme des planches et le coup de crayon acéré du scénariste.

Ainsi donc, lorsque les mesures d'ajustement libèrent leurs effets, elle n'épargnent aucune composante sociale. La pression des bailleurs de fonds en paralysant le circuit économique[298], en accélérant le durcissement des conditions de vie des ménages, a exacerbé les disparités sociales et multiplié les sources de menace de la stabilité sociale. Aux yeux de la population, c'est l'ajustement qui est à l'origine de la *conjoncture*, en tout cas la maintient[299].

Un examen du côté des rapports entre l'Etat et la société donne mieux à évaluer les enjeux sociaux et politiques d'une telle re-définition de la trajectoire du développement. Dès les premières mesures prises, on assiste à un clivage de plus en plus important entre la société politique par la société civile, matérialisé par le phénomène de défiance et des stratégies de débordement des mécanismes de contrôle de l'une mis en place par l'autre. Si une politique de pacification sociale qui passe par la reprise en main des organisations revendicatives de type formel telles que la C.N.T.S ou le S.U.D.E.S, par la fragmentation des forces de l'Opposition au travers du multipartisme intégral, par la désamorçage de certains conflits catégoriels par un programme d'insertion des jeunes diplômés, par la convocation des États généraux de l'éducation et de la formation est effectivement à l'oeuvre, son efficacité est largement contrebalancée par les organisations informelles. La représentation syndicale ne concernant qu'une faible proportion de la population active du fait de la structure de l'emploi au Sénégal d'une part, les diplômés de l'enseignement supérieur étant peu représentatifs de la jeunesse d'autre part, le mouvement social emprunte les canaux de l'incivilité.

En effet, loin d'être passives, les populations utilisent des vecteurs de contestation divers : éruptions de violence dans les villes, actes d'incivisme dans les campagnes (les cultivateurs ne remboursent plus les semences, commercialisent leurs récoltes hors des circuits officiels), développement d'un sentiment d'impunité (infractions aux lois sur l'urbanisme, le commerce, le code de la route, raffermissant par là les assises de l'économie informelle mais accentuant la faillite économique), circulation intensive d'une information rumoresque agrémentée de formules sarcastiques sur la moralité des hommes politiques et leur incapacité.

---

[298] Certaines contraintes sont propres à l'architecture des dispositifs. Des experts comme J. De Bandt ou M. Humbert s'exprimant sur le statut des technologies et des potentiels nationaux de production ont signalé avec pertinence le caractère a-technique des mesures d'ajustement et leurs effets pervers sur les appareils de production et les répertoires de savoirs productifs.

[299] Le paroxysme de cette logique quasi-obsidionale a été atteint avec la dévaluation du franc Cfa. qui a été pour les populations un complot monté par la France et les institutions internationales.

Donnant lieu à l'exacerbation des tensions sociales, la crise inscrit désormais les rapports société / Etat dans une logique de confrontation, avec la mobilisation d'une catégorie aussi inattendue de contestataires que les paysans. Elle prend des tournures violentes, que même un renouvellement important du personnel politique se traduisant par le départ de L. S. Senghor et des principaux chefs historiques de son parti qui ont milité pour l'indépendance, ne réussit pas à apaiser. L'absence de résistance à l'intransigeance des institutions financières internationales des élites politiques et intellectuelles jette le discrédit sur la nouvelle équipe gouvernementale qui avait pourtant été présentée comme technocratique. Elle convainc que le sort du pays est abandonné aux mains d'experts iniques et arrogants[300] et qu'il n'y a plus lieu d'attendre quoi que ce soit d'un gouvernement qui "*n'existe que pour lui-même*[301]". La bourgeoisie politico-bureaucratique dans sa fuite en avant, tente bien de jouer la carte de sauvegarde de ses intérêts. Mais cela ne peut guère être productif, étant donné la faible marge de manoeuvre dont elle dispose et les convulsions internes auxquelles cette situation donne lieu au sein même de cette élite.

Le gouvernement expérimente alors diverses procédures de désamorçage. Elles consistent, dans un premier temps, en l'évocation de la conjonction d'externalités comme la situation économique internationale, le cycle de sécheresse. Des conjonctures malgré lesquelles il essaie de tenir sa politique volontariste de redressement. En gage de cette rigueur, une politique de poursuite juridique des détournements de fonds publics est mise en place, en même temps que la recherche de procédures technocratiques (et non plus spécifiquement politiciennes) aboutit à la composition d'une équipe gouvernementale dominée par les profils universitaires. Par le slogan du "*sursaut national*", le discours officiel essaie d'accréditer l'idée d'une responsabilité collective face aux défis. Ce travail d'apaisement est facilité par le recours aux corps d'intermédiation que représentent les chefs religieux et par la mobilisation d'une kyrielle de thuriféraires et d'associations de "*soutien à l'action du chef de l'Etat*". La stratégie à l'égard de l'opposition qui élève la voix consiste en l'ouverture totale du champ politique de manière à la morceler.

[300] Non sans raisons, car la conception des politiques de réforme a effectivement échappé aux élites politiques et intellectuelles locales.

Quelques heurts ici et là constituent les signes d'une contestation sociale contrôlée qu'on décrit alors comme des phénomènes isolés. L'arme absolue avec laquelle se défend la société civile semble plutôt être la rumeur autour des faits et gestes des membres du pouvoir. C'est lorsque les hausses s'étendent en plus des denrées habituelles, à l'eau, à l'électricité, à l'essence et aux transports que des élans de colère massive sont enregistrés. Le gouvernement accuse alors le Parti Démocratique Sénégalais[302], formation la plus représentative de l'opposition, de faire de la surenchère populiste. Pourtant il était clair que l'Opposition avait certes une part de responsabilité dans la cristallisation des revendications, mais que le mouvement de contestation était une lame de fond qui n'épargnait même pas les rangs des militants du parti au gouvernement.

Ce sont des groupes informels qui ont vu le jour spontanément pour défendre des intérêts catégoriels, voire pour proposer des alternatives au désengagement de l'Etat, débordant les instances traditionnelles de médiation, qu'il s'agisse des marabouts ou des syndicats. Le développement rapide d'un fondamentalisme musulman essentiellement animé par des mouvements de jeunes (le mouvement des *moustachidin* qui fait craindre une dérive intégriste), la fronde des étudiants, la grève des médecins, la grève des professionnels de l'électricité, tous des mouvements qui ont vu le jour hors de l'encadrement traditionnel, attestent du clivage sérieux entre la société politique et la société civile.

C'est ainsi qu'à partir de 1987, le régime d'A. Diouf se trouve en prise avec une agitation sociale de grande envergure qui prend très vite des tournures violentes sans antécédent. Cette contestation trouve son unité autour du leitmotiv *Sopi!* Elle démontrent le peu d'enracinement des slogans tels "*le sursaut national*" et la faible conviction des masses que le système politique fonctionne sur des bases renouvelées qui permettent d'entrevoir l'issue de la période tourmentée que traverse le pays.

---

[301] Traduction approximative de *gouvernement bu fi nekal boppam*, c'est-à-dire le gouvernement ne s'intéresse qu'aux activités lucratives pour ses membres (parce que prêtant à la manducation)

[302] Depuis sa création dans les années 1970, le Parti Démocratique Sénégalais partagent les joutes électorales avec le Parti Socialistes. Bénéficiaire légitime des sympathies populaires, sa ligne d'opposition au gouvernement n'est plus claire depuis que ses principaux leaders ont rejoint le *gouvernement d'ouverture* pour la première fois en 1988-89. Il est partagé entre une opposition radicale (ce qui vaut à ses dirigeants de séjourner régulièrement en prison avant de revenir aux affaires) et une *participation responsable*.

La première crise majeure éclate avec la grève des policiers. Suite à la condamnation de collègues convaincus de bavure, des fonctionnaires descendent dans la rue pour protester. Interprétée comme une rébellion, des unités d'élite de la gendarmerie sont envoyées pour contenir les manifestants massés aux abords du palais présidentiel. S'ensuit, un face-à-face électrique entre forces de l'ordre avant la dispersion des manifestants. La gestion de cette révolte se fit avec une rigueur qui dépassait tout ce qu'on pouvait attendre. Pour avoir vu une centaine de leurs collègues participer à la marche, tous les fonctionnaires (près de 6.000 agents) sont radiés. Leur réintégration était subordonnée à l'avis d'une commission spéciale chargée d'examiner les cas individuellement[303]. Cette sévérité n'émoussa pas pour autant l'ardeur des enseignants, des médecins, des étudiants ou celle plus spontanée des ménagères ou des jeunes des quartiers qui montraient à cette occasion les formes nouvelles de contestation et de défiance à l'endroit du régime. Les péripéties des élections de Février 1988 vont constituer un véritable détonateur et l'expression de toutes les crises latentes.

Tout d'abord, la campagne électorale est émaillée d'incidents tous plus graves les uns que les autres. Contrairement à l'atmosphère bon enfant des campagnes antérieures, elle est cette fois-ci extrêmement dure et très personnalisée. Alors que de nombreux *Barons* du Parti socialiste (parti sortant) sont pointés du doigt par la rumeur sur des malversations et des détournements de l'ordre de plusieurs milliards de francs Cfa, l'Opposition attaque le gouvernement sur le terrain de sa servilité face aux institutions financières (logique on ne peut plus démagogique). Le ton des débats dégénéra très vite. Les tribunes devant servir aux professions de foi et à l'échange (indirect) d'idées furent abandonnées à des mégères, chargées de déverser leur lot d'anathèmes et d'insultes les plus humiliantes sur les membres du camps opposé. Les meetings, surtout ceux du Parti Socialiste, devinrent vite le théâtre d'échauffourées entre militants et provocateurs venus infiltrer leurs rangs, souvent de jeunes personnes. Tant et si bien qu'à Thiès, lors de la clôture de la campagne électorale, le président sortant tint son meeting dans une atmosphère d'émeute. Cette fièvre se répandit à toutes les grandes villes où les élèves et étudiants observaient déjà un mouvement de grève radical.

[303] De manière fortuite (certains parlent cependant de provocation), cette révolte policière a représenté une aubaine pour procéder à un dégraissage supplémentaire d'effectifs. Elle a aussi permis un assainissement en règle du corps des fonctionnaires de police que des rapports successifs avait présenté comme gangrené par la corruption et les trafics d'influence. Cette reprise en main s'est effectuée par une militarisation accrue notamment.

Dès la proclamation des premiers résultats, annonçant la victoire du Parti Socialiste, les centres urbains s'embrasent. Les jeunes organisent une véritable guérilla urbaine, s'attaquant à tout ce qui porte la marque de l'Etat au cri de "*Sopi! Sopi!*" et affrontent crânement les forces de l'ordre. Le calme ne reviendra que lorsque fut décidé l'état d'urgence. L'année scolaire et universitaire fut déclarée "*blanche*", les dirigeants de l'Opposition envoyés en prison. Plus tard, un compromis fut trouvé dans la formation d'un gouvernement de coalition nationale avec élargissement aux membres de l'opposition.

Si le climat politique s'est apaisé de ce fait, il faut noter que la société politique a perdu toute crédibilité aux yeux des populations. Désarçonnée par cette alliance contre-nature, l'opinion publique cultive les armes de la rumeur et de la dérision pour condamner la connivence du personnel politique, pour marquer sa défiance. Elle a par ailleurs engagé des formes d'autonomisation vis-à-vis des milieux du pouvoir et vis-à-vis des cercles de la solidarité traditionnelle.

II-3. LA SECONDE CRISE DE L'AJUSTEMENT : LES RECOMPOSITIONS SOCIALES

Nous mentionnions quelques lignes plus haut que les réformes engagées pour redresser et relancer l'économie sénégalaise ont eu des répercussions désastreuses sur les conditions de fonctionnement des administrations et des entreprises, mais aussi sur le pouvoir d'achat des ménages. L'importance prise par les associations solidaires en milieu urbain, mais aussi l'agitation sociale grandissante à travers les mouvements de travailleurs ou les mouvements de jeunes, la montée de l'informel, semblent assez édifiants à cet égard de la détérioration des conditions économiques domestiques. Aussi, les manifestations témoignent à tout le moins du déclassement d'un certain ordre socio-économique qui a assuré en son temps une relative stabilité politique et sociale. Il s'agit maintenant d'appréhender l'état du lien social concret et la tendance de certaines de ses composantes à redéfinir les relations principales qui les situaient dans des positions bien précises.

S'il est un phénomène qu'on doit retenir parmi les plus significatifs dans l'évolution de la société sénégalaise contemporaine, c'est sans doute son informalisation prononcée. On sait

que dans les processus économiques l'informel enserre les conduites des agents dans des conduites hétérodoxes au regard des règles de l'économie moderne. Consécutivement à l'idée déjà mentionnée d'un État ne satisfaisant plus à certaines fonctions comme la formation professionnelle et l'embauche des populations, de nombreuses initiatives voient le jour hors de son intervention et de son contrôle. Si l'apparition du secteur informel n'est pas récente, à la faveur de la crise il prend toutefois des proportions telles et remplit des fonctions telles qu'il s'impose comme volet important dans divers dispositifs (emploi, formation, production locale). Se donnant à voir à l'observateur non plus le cadre d'un entrepreneuriat interstitiel, il est interprété comme un mode de développement (endogène) supplétif qu'il convient de soutenir ne serait-ce que pour sa capacité à servir de soupape de sécurité contre une explosion sociale.

Il n'est pas question de s'étendre ici sur la situation du secteur informel en tant que système local de production, la littérature en a largement rendu compte et nous aurons l'occasion de revenir plus longuement sur cet aspect. Ce à quoi nous faisons allusion en invoquant l'informel, c'est au panorama des "*structures de la quotidienneté*" qu'il manifeste, qui en fait une dimension fondamentale du processus de changement socioculturel. Il fournit des signes tangibles de la nature et de l'ampleur du processus d'adaptation de la société sénégalaise au contexte "*conjoncturé*". Il démontre le processus inachevé de création d'institutions modernes à travers une démarche syncrétique et/ou de compromis des individus, entre des traditions locales et les modèles occidentaux, entre des besoins exprimés égoïstes et des attentes collectives. Fluides et multi-fonctionnels ses modèles transforment l'impersonnalité et l'anonymat des relations sociales rationalisées en relations personnalisées qui intègrent beaucoup d'affect, mais permettent aussi d'élargir le champ des possibles lors de transactions entre l'individu et ses différents collectifs d'appartenance. Ils deviennent des institutions à part entière au coeur des organes de la modernisation.

Le phénomène dont il est question dépasse par conséquent celui généralement signalé dans la sphère des activités économiques. Il implique la société globale en tant qu'il s'agit du développement d'activités et de pratiques à caractère atypique qui échappent au cadre institutionnel de l'Etat bureaucratique et s'éloignent du creuset des normes organisant le déroulement de la vie politique, économique des sociétés contemporaines. Il se rapproche du

concept de "*l'ambiguïté*" forgé par G. Balandier[304] dès les années 1950 pour décrire l'acculturation dans les sociétés africaines colonisées.

Là encore, c'est la déliquescence de l'appareil d'État qu'il faut évoquer. Elle a donné lieu à des recherches de réponses appropriées aux contraintes de plus en plus nombreuses liées à l'absence de l'intervention publique. Les conduites informelles sont apparues légitimes et se sont généralisées parce que l'Etat ne garantit plus l'emploi, n'assure que des services minimum tant en matière d'éducation, de santé, de logement, ou transport. Ensuite, aucune action publique ne vient s'opposer à cette logique du tout informel. Restriction budgétaire et absence de volonté politique obligent, l'Etat n'est plus en mesure d'entretenir des services de contrôle à l'échelle du pays entier. Lorsque ceux-ci subsistent[305], les agents sont à un tel point sensibles aux facilités d'arrangement que les contrevenants leur proposent qu'ils manquent à leurs devoirs.

Les policiers dakarois sont à cet effet réputés pour leurs rapports particulièrement mercantilistes avec les professionnels de la route comme les chauffeurs de taxis ou de *cars rapides* et pour leur habileté à jouer sur les positions fonctionnelles pour obtenir divers avantages (comme par exemple de ne pas payer le bus, l'entrée au stade...), tandis que certains employés municipaux font systématiquement payer des droits aux usagers de leur service. Il n'est pas jusqu'au personnel du service d'hygiène qui ne ferme les yeux sur certaines situations sanitaires pourtant scandaleuses. Les agents du service du domaine et de l'impôt se distinguent, en plus de leur corruption notoire, par leur renoncement à la collecte de l'impôt lié aux revenus non-salariaux ou à la propriété foncière. Dans les sociétés publiques distributrices d'eau ou d'électricité, la fraude est d'abord le fait même des agents ("bidouillage" de fichiers des clients, arrangement pour surseoir à une suspension de la fourniture de service etc..). Enfin, lorsqu'ils n'exercent pas une second activité, les fonctionnaires montrent si peu de rigueur et si peu d'ardeur à servir les usagers qu'on se demande le sens de leur traitement (si dérisoire qu'il puisse être). La crise d'identité et de conscience professionnelles est on ne peut plus manifeste pour une catégorie autrefois cajolée par l'Etat et respectée par les usagers.

---

[304] Cf. G. Balandier, 1985.

[305] L'information suivante a été relevée dans le périodique sénégalais *Sud quotidien*. On lit qu'il existe une vingtaine d'inspecteurs du travail à l'échelle du pays. Ne disposant d'aucun moyen logistique (pas de formulaires de convocation, pas de papier-lettre), ils sont mal payés par rapport à des fonctionnaires issus comme eux de l'Ecole Nationale de l'Administration et de la Magistrature mais qui exercent au Domaine.

L'informalité revêt une autre forme dans les administrations qui consiste en un court-circuitage systématique des règles de procédures et du principe de l'impersonnalité du service du fait de l'entrisme, des recommandations, des passe-droits etc... Au Sénégal, les processus formellement organisés sont aujourd'hui gagnés par une informatisation qu'on ne peut pas mettre simplement sur le compte de la bonhomie. Les phénomènes en question ont cours au coeur des administrations. Ces pratiques seraient à tort expliquées comme relevant de l'héritage culturel. Au contraire, elles ressortent comme autant de réponses à la crise. En cela, nous nous accordons avec G. De Villiers[306] qui remarquait avec pertinence que "*toute réalité, politique, économique, religieuse..., en Afrique aujourd'hui - même celles qui sont le plus liées à l'influence occidentale (l'Etat bureaucratique, la firme capitaliste...-) présente dans son organisation, son fonctionnement des aspects informels. Et, plus s'aggrave la situation de crise des sociétés africaines, plus on assiste à un phénomène informatisation du formel[...]*".

Tout se passe comme si les Sénégalais en étaient arrivés à créer une normalité à partir des contraintes de plus en plus importantes qu'ils ont à surmonter. En faisant fi de tout caractère organisationnel officiel ils démontrent leur difficulté de plus en plus grande à concevoir l'intérêt collectif. La notion de service au public disparaît inexorablement au profit de services marchands et de l'intérêt personnel immédiat.

Le second faisceau de phénomènes rendant compte des mutations dans le corps social regroupe des situations inédites dans le cadre des rapports sociaux restreints, (ceux entre l'individu et sa famille) qui vont dans le sens d'une déstructuration/ recomposition. Pour les mettre en lumière nous nous appuyons sur les exemples de deux composantes de la société sénégalaise qui présentent la particularité commune d'être des catégories sociales inférioriséés.

Le constat qui est sans doute le plus aisé à effectuer est celui qui consiste à considérer le fossé qui s'est considérablement élargi entre les générations. Les jeunes font un ensemble de griefs de nature très variée à la génération des pères, à ceux qui ont vécu les belles années de

[306] Cf. G. De Villiers, 1991.

l'indépendance[307]. Les pères ont une responsabilité directe dans les situations familiales critiques, dans la situation de déshérence générale du pays. Ce sont la généralisation des mariages polygamiques et des familles étendues d'une part, leur manque de rigueur dans le travail et leur apathie en politique d'autre part qui sont à l'origine du "*blocage*" du pays. Pour leur égoïsme et leur insouciance vis-à-vis de leurs descendants, pour leur servilité, pour avoir "*gâté le pays*", les jeunes (ceux situés entre 15 et 25 ans) estiment qu'ils ne méritent aucun égard. Comme vecteur de cet élan de défi et de démystification des logiques traditionnelles du contrôle social, mais aussi pour dire leur ras-le-bol à l'hypocrisie des rapports sociaux[308], ils investissent dans des formes variées de contre-culture.

La culture du "*hip-hop*" en est le vecteur le plus visible, mais elle partage ce rôle avec des formes de contestation plus subtiles comme le sarcasme, ou plus agressives comme le défi à l'autorité parentale. La génération "*bul fale*" estime sa démarche d'autant plus légitime, qu'elles n'est plus dépendante de ses parents : elle se procure les moyens de subvenir à ses besoins personnels, parfois à ceux de toute la famille, par des moyens pouvant être aussi bien honnêtes que peu avouables (*duggu duggu, xosslu*). A partir du moment où le père de famille ne pourvoit plus ou très peu aux charges du foyer (pour cause de perte d'emploi, de retraite, ou de démission volontaire de ses obligations), son autorité s'efface devant la prise de responsabilité des enfants, d'ailleurs soutenu par la mère ou l'oncle. D'autres types de comportements contestataires de l'ordre social sont à signaler : ils prennent la forme de retour à des valeurs religieuses authentiques[309], d'une démythification de l'instruction scolaire et d'une sublimation de l'expatriation.

La seconde catégorie sociale qui exprime le mieux la modification sensible des rapports sociaux est celle des femmes. La femme sénégalaise a été décrite comme un sujet dominé et accablé du fait d'une référence au statut de la femme dans l'Islam et dans la coutume[310].

---

[307] Les années 1960/1970 sont connues comme des années d'abondance ainsi que le chante l'auteur de "*jamonoy twist*" (du "temps du twist"). Le pays était à ce point prospère qu'on cherchait ceux qui voulaient du travail.

[308] Le vernis de la religion, de la primogéniture ou du fatalisme qui fait que les adultes sont toujours absous de leurs impairs.

[309] L'explosion des sectes religieuses, qui eut pour foyer le Campus universitaire, a fait craindre une dérive intégriste du mouvement social.

[310] Pour de nombreuses raisons liées au dogme religieux, la femme est considérée comme l'inférieure de l'homme - suivant la mythologie de la Création dans l'Islam, la femme serait sortie des flancs de l'homme, dans la pensée *wolof*, on considère que de son *travail*, il faut entendre sa soumission à son mari, dépend la réussite de ses enfants et son sort dans l'au-delà.

Souvent dépendante financièrement de son mari ou de ses frères, elle est restée dans l'imaginaire comme celle qui n'a que le rôle de mère comme vocation. Or, avec la dégradation du marché du travail moderne qui a surtout affecté les hommes et le durcissement des conditions de vie des ménages, les femmes ont trouvé un terrain d'action propice à la relativisation des références invalidantes. Avançant la complémentarité ou la nécessité de ressources supplémentaires, elles arrivent à obtenir l'aval de leur mari et à faire fi des stigmates de l'infériorité sociale (maternité, illettrisme, dépendance financière) pour se lancer dans le commerce de tissus, du poisson, ou dans la confection. Elles rejoignent l'important contingent de femmes d'affaires (qui ne renvoie pas nécessairement aux épouses de hauts fonctionnaires) qui s'est déjà distingué dans le domaine économique soit en réussissant à établir des flux d'échanges réguliers avec l'étranger au moyen du commerce d'import-export, soit marquant de leur empreinte les établissements à caractère industriel qu'elles dirigent[311]. Par ailleurs, grâce à leur ingéniosité, leur solidarité, elles prennent une part décisive dans la vie communautaire des quartiers à travers la mise en place de centrales d'achat, le financement d'équipements sanitaires ou scolaires.

A travers ces processus que nous avons évoqués sans entrer dans les détails, il s'avère que la paupérisation de franges de plus en plus importantes de la population qui tarit les sources des solidarités fonctionnelles, a induit un processus de ré-définition des assises des forces sociales urbaines au détour d'un paradoxe. Alors que les individus sont amenés à rechercher des ressources hors des cadres lignagers du fait du manque de ressources à redistribuer, ils n'abandonnent pas pour autant l'éthique de la solidarité : elle est la seule forme de sécurité sociale qui leur soit accessible.

Si les motifs de l'intervention des institutions financières internationales ne souffrent d'aucune contestation, on doit faire observer qu'elle a sensiblement diminué les efforts déployés dans le passé pour extraire les individus de la gangue du communautarisme, de la logique de la dette. En effet, il ne faut pas perdre de vue qu'un des objectifs communs à l'Etat colonial et à l'Etat post-colonial a été la modernisation des hommes ; d'ailleurs, faut-il encore faire remarquer qu'un des objectifs sous-jacents aux réformes structurelles consiste à la modernisation du lien social ?

[311] Malgré le remarquable travail de F. Sarr (1998), l'entrepreneuriat féminin est un domaine qui a été peu étudié pour ce qui concerne le Sénégal.

Or, une plus grande métaphorisation des types de solidarité modernisée fondés sur la base contractuelle contrecarre sérieusement ce dessein. Comme on l'a déjà fait remarquer, le tarissement des ressources publiques a hypothéqué la politique de redistribution universelle. Mais il a aussi profondément affecté la base matérielle de la solidarité fondée sur des liens de dépendance personnelle. Les membres de la bourgeoise politico-bureaucratique, "*ceux d'en-haut*", éprouvent de plus en plus de mal à opérer le niveau de transferts qui permettraient de résorber la contestation de "*ceux d'en-bas*" et de prolonger leur autorité ou leur prestige. Pour autant, il ne nous semble pas pertinent d'envisager des individus retournant définitivement dans le giron communautaire, recourant à la "*solidarité communautaire, cette seule protection sociale sur laquelle ils peuvent compter et sur laquelle ils aient quelque prise*", calant nécessairement et exclusivement leurs calculs en fonction de cet impératif. Si individus et groupes ne peuvent guère plus espérer grand chose de l'Etat ou des collectifs traditionnels d'appartenance, l'une et l'autre de ces institutions ne disposant plus guère de ressources en termes monétaires, d'emplois, de prises en charge des soins de santé. Ils ont entrepris de rechercher par eux-mêmes les réponses adéquates à leur situation problématique hors de ce maillage jusque là relativement dense et étendu du clientélisme.

III - LE DISPOSITIF D'ENQUETE

Les situations que nous venons de décrire attestent que certaines catégories d'individus ont tendance à dévier de la trajectoire sociale prescrite (par leur appartenance sociale, mais aussi par leur niveau de diplôme), à relativiser les conditions de l'infériorité sociale pour improviser de nouveaux cadres d'expression, pour adopter de nouvelles logiques de conduites, pour s'investir dans de nouvelles activités ou dans des activités dans lesquelles ils ne pouvaient le faire en raison de leurs caractéristiques innées et/ou socialement transmises. Ces démarches véritablement entrepreneuriales[312] donnent alors lieu à des négociations et des recompositions. Des sujets viennent mettre en balance le noyau structural de l'autorité familiale, de la solidarité, les stratégies collectives et l'échelle du prestige social et des valeurs qui la légitiment, soit en en modulant leurs contraintes, lorsque ce n'est tout simplement leur réfutation (cela semble être le cas chez les jeunes).

[312] On peut les mettre en rapport avec ce que nous annoncions dans les prolégomènes et se rapportant à la définition de l'entrepreneur comme un créateur de désordre social.

Dès lors, il nous semble opportun de mettre en perspective ce qui a été communément mis en avant comme entrave à un "*bon esprit d'entreprise*" et à son déploiement. Si ces recompositions sont suffisamment établies, on doit être en mesure de distinguer un habitus entrepreneurial qui pourrait ne plus être celui de l'entrepreneur *marshallien*, de l'entrepreneur politicien, ni celui de l'entrepreneur ethnique ou communautaire. Dès lors, que devient l'entrepreneur dans ce contexte de recompositions ? L'entrepreneur sénégalais est-il conforme à cet individu qui s'aménage des parcelles d'autonomie ? De quelle manière la matérialise-t-elle cette autonomie ?

III-1. LES HYPOTHESES DE TRAVAIL

On peut résumer l'ensemble de notre démarche à la **présentation des conditions d'existence et d'évolution du comportement entrepreneurial au Sénégal et à la recherche des facteurs ayant une incidence significative sur les formes particulières de manifestation et de pratique de l'esprit d'entreprise**. Si on admet en général que ce sont des agents d'ordre social et culturel qui influencent le plus significativement les dispositions à l'investissement, on ne sait pas pour autant, dans le cas sénégalais, dans quel sens et dans quelle mesure concrète ils opèrent. Vaste et ambitieux programme s'il en est de vouloir justifier l'existence de l'esprit d'entreprise dans le contexte sénégalais et de surmonter les obstacles conceptuels pour dire cette réalité. Quelques précautions méthodologiques ont été arrêtées.

Nous avons d'abord repris à notre compte le corps de propositions décrivant l'activité entrepreneuriale pour construire nos hypothèses de travail. Mettant en veille, dans une sorte d'*époché*, la question de leur validité, nous avons retenu que, **s'il a existé des obstacles historiques et structurels qui ont empêché son épanouissement, le relatif vide entrepreneurial relève du fait que l'entreprise n'est pas une valeur sociale**. Afin de la démontrer, nous nous fondons sur une série de propositions secondes.

La première idée à retenir est que **l'esprit d'entreprise ne s'enracine ni dans l'organisation familiale ni dans le système social global.** Considérons d'abord par considérer le positionnement de la sphère familiale, cette institution normative centrale qui établit la définition hétéronome de l'individu. Premier niveau de la socialisation, de l'apprentissage des

règles de la parenté classificatoire, elle inscrit "*dans le système complexe de places collectivement définies, où ce qui compte, ce ne sont pas les caractéristiques personnelles, mais son statut généalogique (ainsi il apprend, par exemple, à être "l'oncle" d'un enfant plus âgé, le petit "mari" d'une soeur de sa mère, le "frère" d'un lointain cousin parallèle et le "neveu" de tous les hommes du lignage de sa mère), ainsi que les rapports codifiés de respect, d'évitement, de familiarité ou parenté à plaisanteries, qu'il convient d'observer, quelle que soit par ailleurs l'incidence, réelle, des affinités interpersonnelles et des caractères individuels*[313]". En s'intéressant à quelques uns de ses traits caractéristiques dans le cas de la famille sénégalaise, il semble tout à fait possible d'illustrer la carence ou le positionnement peu favorable de son discours par rapport aux questions de l'autonomie individuelle, à travers notamment l'ordonnancement des rapports en son sein.

La multiplicité des strates horizontales (liées à l'âge) et verticales (liées au groupe) dans la vie sociale et la prégnance des valeurs de la parenté : soumission à l'autorité des aînés, impératif de solidarité active, respect des règles hiérarchiques assignant par ailleurs à chacun une position et un rôle dans le circuit de la solidarité a un coût élevé. Car au delà des caractères fonctionnels de ces catégorisations, les valeurs qui leur sont attachées instillent un sentiment d'irresponsabilité, une inhibition du sens de l'initiative. En effet, l'individu occupant un certain niveau sur l'échelle généalogique ou une certaine position dans la fratrie, peut tout d'abord n'avoir aucune incitation à se prendre en charge, à faire face à des responsabilités quelconques puisqu'il a l'assurance, en invoquant le registre de la dette, d'être pris en charge par ses aînés sociaux. D'autre part, rebuté par l'idée de partager les fruits de son effort ou de sortir de la prescription sociale, il peut refréner sa propension à s'enrichir, ses aspirations personnelles égoïstes qui n'ont pas leur place dans le cadre solidariste.

La deuxième idée qui est contenue dans notre proposition indique *a contrario* certains autres facteurs explicatifs de "l'insuffisance de l'offre d'esprit d'entreprise". Cela consiste à retenir à partir du système social **la relative stagnation des formes de travail socialement organisé, le statut peu prestigieux de l'entreprise et des idées qui lui sont attachées, en comparaison de celui des situations de rente comme le salariat dans la fonction publique**. Nous nous intéressons en particulier au système de sanction, d'appréciation, de

[313] Cf. A. Marie, 1997, p.69.

reconnaissance des compétences et du dynamisme des individus. Comment l'entrepreneur se perçoit-il ? Comment est-il perçu ? Ces questions s'inscrivent au coeur de la fonction d'innovation et de transformation sociale reconnue à l'agent. Il s'avère que la portée de sa fonction sociale est liée à l'intériorisation subjective de son rôle d'acteur dans un jeu où l'attitude de l'opinion est primordiale. En effet, c'est vraisemblablement suivant l'inclinaison du sens commun en faveur ou non de l'activité, qu'est déterminé le processus par lequel l'innovation est imitée et s'impose à des cercles de plus en plus éloignées de ceux où il évolue.

Il nous reviendra aussi de démontrer que **l'entreprise ne matérialise pas des ressources prodiguées par la collectivité, à commencer par l'entité familiale.** Il ne semble pas exister en effet d'institution organique qui accorderait un statut socialement valorisé à l'entreprise et aux formes de réalisation personnelle (l'*achievement*) et qui pourvoirait par la même occasion en principes et règles d'action clairement établis. En effet, les formes socialement organisées du travail humain que l'on trouve dans l'artisanat traditionnel ont connu une stagnation relative dans ses formes structurelle, organisationnelle et technique qui a empêché son évolution vers des formes modernes d'organisation et de production. Or la culture traditionnelle n'accorde pas véritablement une place valorisée sur l'échelle des activités sociales aux activités économiques autres que le commerce. Les équivalents historiques de l'entreprise et de l'entrepreneur n'ont de réalité et de sens que sous la forme infériorisée du travail casté. Le travail casté est cette division sociale du travail qui organise l'accès et l'exercice légitime des différentes activités à travers la règle de l'hérédité. En l'absence d'une forme de socialisation à une culture technique et organisationnelle à caractère moderne (débarrassée des déterminismes infériorisants), l'artisanat n'a pas pu se déployer en forme de culture de production capable de vulgariser une culture ouverte de l'entreprise[314].

Même l'introduction de la formation professionnelle n'a pu eu pour de modifier cet état de fait. Handicapés sans doute par la survivance du système des castes et de l'image répulsive qu'il donne de certaines occupations, les métiers manuels ont suscité en général très peu de vocations. Ensuite, les nouveaux métiers s'apparentant aux savoirs traditionnels ont été investis prioritairement par les catégories relevant d'une manière ou d'une autre des castes de

[314] Contrairement au commerce qui du fait de l'influence de la culture islamique et d'une longue tradition historique, bénéficie d'une large *aura* et du sens de l'initiative d'un nombre de plus en plus important d'individus.

forgerons (dans la menuiserie métallique, la carrosserie), de bûcherons (dans l'ébénisterie). Il n'est pas jusqu'aux griots (catégorie d'oisifs par fonction parce que troubadours, conteurs, détenteurs de la mémoire dans une civilisation dominée par l'oralité) qui n'aient investi la boucherie ou la *dibiterie*[315]. La dévalorisation des métiers modernes mais relevant de la catégorie des *wacc raxasu*[316]. L'apparition de la fonction publique, en ouvrant de nouvelles perspectives de promotion sociale, a déterminé les stratégies familiales et drainé les aspirations individuelles vers le statut alors confortable et envié de fonctionnaire. Ainsi même dans l'embryon de bourgeoisie commerciale qui a existé jusque dans les années trente, les héritiers ont été orientés vers des carrières administratives, plus prestigieuses et pleines d'avantages[317].

III-2. L'"HABITUS SOCIAL", HYPOTHESE THEORIQUE DE TRAVAIL

En soutenant ces propositions, nous arrivons à notre hypothèse centrale qui consiste à dire que **du fait de transformations intervenues dans l'évolution sociale, une culture entrepreneuriale sui generis est en marche. On l'on observe dans le dynamisme de promoteurs économiques d'un nouveau type (diplômés de l'université, anciens cadres des administrations, femmes d'affaires, regroupement d'intérêt économique à l'initiative de jeunes), à travers le dynamisme du secteur informel et dans le déploiement de l'artisanat de production**. Nous portons l'accent sur l'influence des signifiants sociaux dans le comportement entrepreneurial, parce que part, nous cherchons à relativiser la détermination des éléments techniques. Les conditions de la manifestation de l'esprit d'entreprise recouvrent d'autres facteurs qui exercent une influence décisive, ceux d'ordre culturel notamment. Par ailleurs, en serrant ainsi notre focale, nous comptons entre autres issues, préciser le mode par lequel l'appartenance déteint sur, ou oriente les dispositions particulières des individus, mais aussi le mode par lequel les entrepreneurs en situation organisent leurs rapports avec leur environnement social et culturel.

---

[315] La *dibiterie* est une sorte de gargote où l'on peut déguster des grillades de viande composées souvent par les bas morceaux, appelées *dibi*.

[316] *Wacc raxasu* est la désignation péjorative des gens exerçant un métier manuel et qui doivent se laver les mains à leur fin de leur ouvrage.

[317] C'est sans doute d'ailleurs une des causes de la facilité avec laquelle cette souche d'entrepreneurs a disparu rapidement. Cf. S. Amin, 1969 ; R. Bonnardel, 1978.

Il nous semble que les valeurs et les principes qui sont en oeuvre sont le résultat de l'élargissement des horizons sociaux, de reconstruction et d'adaptation de schèmes de représentations et de comportement à des exigences objectives. Ils s'imposent apparemment dans un contexte de difficultés économiques qui affaiblit notoirement le lien social, atténue le contrôle social, libère et cristallise les initiatives. Il nous revient d'établir ce "sens pratique" qui résulterait des transactions entre l'entrepreneur et son milieu et des modes d'arbitrage entre les stratégies individuelles et les règles prescrites.

Notre opération de restitution du sens dépasse manifestement le cadre immédiat des actions intentionnelles des acteurs sociaux (notre idée n'est pas loin s'en faut de justifier les conduites par l'extériorité). Il est ainsi question de mettre en phase l'entrepreneurship avec les cadres dans lesquels il apparaît et les différents systèmes qu'il sollicite ou active.

Puisqu'il s'agit en définitive de rechercher les modes de détermination et les significations de l'activité à travers des pratiques sociales, c'est la culture en tant que système de rapports impersonnels, de valeurs, de croyances, de normes et de modèles cognitifs qui est considérée pour rendre compte du comportement économique des promoteurs industriels sénégalais et celui des individus qui n'arrivent pas à manifester leur esprit d'initiative. En mettant le fait social et culturel au centre de notre démarche de compréhension de l'activité entrepreneuriale, nous savons aller devant un certain nombre de difficultés. Premièrement, la confrontation entre les valeurs originelles de l'entreprise et celles des entrepreneurs sénégalais peut induire un dualisme et amener à traiter le problème en termes de choc ou de résistance culturels. Une de ces difficultés consiste à atténuer la situation inévitablement conflictuelle que crée la reconnaissance de l'entreprise comme un résumé principiel de valeurs de civilisation de l'Occident. Car, la confrontation entre ses valeurs originelles et l'interprétation qui en est faite dans un contexte historico-culturel qui n'est pas celui de son élaboration peut amener à traiter la question en termes de choc ou de résistances culturels et conduire à des impasses. Nous ne voulons pas que la culture, l'historicité des sociétés et des valeurs qui les guident, se posent en obstacles à l'identification objective des facteurs et processus qui décrivent l'activité se faisant. La place centrale de la culture ne doit pas donner lieu à une reconstruction des contours de l'entreprise sénégalaise hors de ses significations sociales ou économiques attendues.

Mettre la culture au centre de notre démarche laisse penser à un certain déterminisme. La référence à des modèles culturels, à des réseaux ou à des signes diacritiques fait courir le risque d'accréditer l'idée d'une culture locale de l'entreprise qui serait homogène et l'idée d'un individu existant uniquement en fonction de ses groupes d'appartenance et son action indissociable de son appartenance. Afin de ménager la complexité et la richesse de la *praxis*, nous avons pensé à introduire un certain relativisme dans les rapports entre individu et communauté, à entrevoir des modes d'atténuation de la surdétermination sociale, des modes de transactions entre le système social englobant l'entrepreneur considéré comme un sujet appartenant et l'activité entrepreneuriale. Nous voulons accorder une certaine marge d'autonomie de décisions à l'agent et reconnaître son libre choix pratique. La notion "*d'habitus social*" élaborée par P. Bourdieu, nous a semblé particulièrement appropriée. Selon l'auteur[318], l'habitus est "*un système de dispositions durables et transposables qui, en intégrant toutes les expériences passées, fonctionne à chaque moment comme une matrice de perceptions, d'appréciations et d'actions, et rend possible l'accomplissement de tâches infiniment différenciées, grâce aux transferts analogiques de schèmes permettant de résoudre les problèmes de même forme et grâce aux corrections incessantes des résultats obtenus, dialectiquement produites par ces résultats. Principe générateur durablement monté d'improvisations réglées, l'habitus produit des pratiques qui, dans la mesure où ils tendent à reproduire les régularités immanentes aux conditions objectives de la production de leur principe générateur, amis en s'ajustant aux exigences inscrites au titre de potentialités objectives dans la situation directement affrontée, ne se laissent directement déduire ni des conditions objectives, ponctuellement définies comme somme de stimuli, qui peuvent paraître les avoir directement déclenchées, ni des conditions qui ont produit le principe durable de leur production : on ne peut donc rendre raison de ces pratiques qu'à condition de mettre en rapport la structure objective définissant les conditions sociales de production de l'habitus qui les a engendrées avec les conditions de la mise en oeuvre de cet habitus, c'est-à-dire avec la conjoncture qui, sauf transformation radicale, représente un état particulier de cette structure*".

[318] Cf. P. Bourdieu, 1972 ; p178-179.

Autrement dit, l'*habitus* tout en reconnaissant la prégnance des conditions sociales révèle le système qui rend possible une manière particulière d'être ou de faire. Elle révèle l'architecture du système des conditions sociales et les ressources qui rendent possible une manière particulière d'être ou de faire. Ce caractère social aménage des parcelles d'autonomie pour l'acteur social tout en relativisant le poids de l'appartenance. Elle permet de reconnaître que les compétences, les valeurs, les représentations et les rapports sociaux sont sans cesse alimentés, aménagées par des classes de situations objectives dans lesquelles elles sont mises à contribution. Elle aménage une marge d'autonomie de décision et d'action aux individus et fait reconnaître leur libre choix pratique.

Elle tolère le libre choix pratique individuel tout en laissant entrevoir des modes d'atténuation de la surdétermination sociale, des modes de transaction (de dialogue) entre système social et activité entrepreneuriale. Tout en reconnaissant la prégnance des déterminations sociales, elle révèle le système des conditions sociales qui rendent possible une manière particulière d'être ou de faire. Ce caractère aménage des parcelles d'autonomie tout en modulant la contrainte des cadres de socialité. Elle nous conduit à appréhender certaines conduites entrepreneuriales comme résultant de procédés d'affirmation de soi, de ses stratégies personnelles. A travers la distanciation par rapport aux lien de dépendance personnelle et l'autonomisation qu'il permet, l'*habitus* laisse envisager un comportement moderne. Cela veut dire aussi qu'on ne pourra pas à proprement parler de culture d'entreprise homogène. L'activité entrepreneuriale en mettant à contribution des individus, des éthiques, des organisations différents juxtapose dans son déroulement, pour ce qui est immédiatement perceptible, des univers structurés par des logiques singulières (la recherche de conformité par rapport aux normes gestionnaires et comptables, le prolongement et la rénovation d'une tradition familiale, la recherche de notoriété, le besoin d'accomplissement professionnel).

Ces différentes intelligibilités représentent autant de systèmes de rapports impersonnels, de valeurs, de croyances, de normes et de modèles cognitifs, autrement dit des sous-cultures au sein de la culture entrepreneuriale globale. Elles correspondent à des modèles culturels plus ou moins diffusés auprès des individus qui entrent dans la définition d'un cadre produisant un *habitus* (on peut reconstituer des lignes de partage des différentes démarches qu'on peut recenser, mais la culture entrepreneuriale n'est pas pour autant uniforme). L'approche

sociologique du phénomène entrepreneurial que nous proposons consiste à procurer les moyens de lire et de replacer des conduites dans leur système de référence *sui generis*, c'est-à-dire les différents processus dans lesquels la société sénégalaise est engagée[319] et qui se répercutent aux échelles les plus basses de la vie sociale.

Tout ce que nous venons de dire entre parfaitement dans l'illustration de la dimension dynamique de la culture, dimension qui a été souvent escamotée. En effet, si la culture organise la vision du monde, encadre et sanctionne l'action sociale, elle n'est pas pour autant une structure immuable. Elle ploie, s'enrichit du verdict issu de la confrontation de ses instances avec la *praxis*. Cette confrontation procure de nouveaux moyens de prendre en compte des conditions nouvelles, apporte une nouvelle vision du monde qui va être confrontée à l'expérience. L'*habitus* qui place la culture dans un flux de transformation permanente renforce son intérêt heuristique en corrigeant son statut épistémologique dans la plupart des études qui ont utilisé la culture comme éclairage explicatif.

Nous avons parlé de culture, de sens et d'interprétation. La démarche entrepreneuriale donne lieu à un ensemble de situations et de significations qui ne sont pas données au regard immédiat. Le travail anthropologique est alors propice à la révélation de ses ressorts. Or, dans les sciences sociales contemporaine, qui dit processus de révélation de sens se réfère à la théorie des représentations sociales. Il apparaît que les représentations élaborées dans les situations d'interaction jouent un rôle plus important que les caractéristiques objectives dans les conduites individuelles ou collectives. L'évaluation subjective des situations, des qualités de l'interlocuteur emporte une conséquence autrement plus significative sur le déroulement de l'action que certaines qualités des individus agissant. La représentation sociale établit en effet une jonction ("*bridge*") entre les différents systèmes (cognitif, idéologique, matériel, socio-économique) constituant la culture. Elle est une synthèse pratique de la culture définie par J. Ladrière[320] comme l'ensemble formé par les systèmes actifs d'expression et de production d'une collectivité. En conséquence, nous retenons la proposition suivante comme ligne méthodologique : les représentations des agents organisent leurs pratiques concrètes. En effet, pour que des individus acceptent ou décident de modifier leur contexte en s'investissant

[319]Parmi ces processus, on peut retenir : la modernisation du lien social et politique, l'exacerbation des contradictions de différentes sortes : les inégalités socio-économiques, mais aussi le décalage existant entre les modèles culturels véhiculés par la télévision.

entrepreneur, il faut au préalable une insatisfaction dans leur situation initiale et une estimation subjective de leurs chances de réussite. Cette perspective théorique nous oriente d'ors et déjà à privilégier une démarche méthodologique de type qualitatif, à investir les discours et pratiques pour en reconstituer les significations.

III-3. DEMARCHE PRATIQUE DE RECHERCHE : ORGANISATION ET REPARTITION DANS LE TEMPS

Dans la perspective d'établir les conditions d'existence et d'évolution de la petite entreprise de production et de présenter quelques facteurs ayant une incidence significative sur la manifestation et l'exploitation de l'esprit d'entreprise, nous avons cherché à bâtir notre démonstration sur un matériau inédit. En conséquence, nous avons mis en place un système d'information qui prendrait en compte les dimensions de l'activité que nous comptons aborder. Dans un premier temps il nous a paru intéressant de connaître ce à quoi correspond l'entreprise, ce qui s'y déroule et avec quels succès ou insuccès. Dans un second temps, il s'agit de répondre aux questions relatives à la pratique individuelle de l'entreprise qui se déclinent ainsi : qui est l'entrepreneur ? Que fait-il exactement dans le cadre de son activité ? Quelles ressources mobilise-t-il à cet effet ? Vers quelles finalités orientent-ils son activité ? Cela revient à retenir ses caractéristiques socio-démographiques, sa trajectoire qui renseigne sur les sources d'influence, mais aussi ses modes concrets d'action. A la documentation bibliographique qui a servi au positionnement théorique de notre objet, nous avons ajouté un système d'information articulé autour de deux techniques complémentaires : le questionnaire et l'entretien.

III-4. LA MISE EN OEUVRE DU DISPOSITIF DE RECHERCHE

Nous avons effectué trois séjours au Sénégal d'une durée moyenne d'un mois à chaque fois pour boucler notre travail de terrain. Le premier séjour a été l'occasion d'une familiarisation avec les acteurs qui gravitent dans cette sphère ainsi que d'une découverte des différentes structures et organisations patronales : une manière d'anticiper les "*barrières ethnologiques*[321]" que nous redoutions et qui n'ont pas manqué d'apparaître par la suite.

---

[320] Cf. J. Ladrière, 1977.

[321] La notion de "*barrières ethnologiques*" appartient au corpus des interactionnistes. Elle désigne les relations de connivence que les membres d'un groupe suffisamment stable (dans un service administratif, dans un couple, dans une bande de jeunes) adoptent en face d'individus qui font intrusion dans leur milieu afin de dissimuler la nature exacte de leurs interactions. Pour y pallier, il est d'usage de ne pas se suffire du témoignage des

Nous avons procédé à des entretiens avec des interlocuteurs engagés à des titres divers dans le milieu de l'entreprise : des entrepreneurs, des personnes intervenant à des titres divers (des candidats à la création d'entreprise qui n'ont pu concrétisé leur projet, des agents d'encadrement de différentes sociétés de promotion de l'entreprise, des représentants du monde des dirigeants d'entreprise, mais aussi des employés - comptables d'entreprise -, fondés de pouvoir). Leurs différentes positions ont produit des images et des interprétations contrastées des réalités de l'activité. Ces rencontres, qui devaient par la suite être mises à profit dans l'élaboration d'un questionnaire et d'une grille d'entretien ont été reconsidérées. Nous avons été particulièrement gêné par la forte intériorisation, surtout chez les administratifs et les banquiers, des gnoses composant la pensée ordinaire sur l'entreprise.

La question qui s'est posée à la suite de ce travail exploratoire a été de recueillir des informations suffisamment pertinentes, pouvant à la fois rendre compte des situations objectives, des attitudes et conduites, mais aussi des représentations et des motivations des entrepreneurs. Les manuels de sociologie proposent une batterie de techniques destinées à recueillir deux grands types d'informations. Lorsque l'étude est d'orientation quantitative le questionnaire et les échelles d'attitudes sont préconisés ; tandis que ce sont l'entretien, les cartes associatives, les planches inductives qui sont privilégiés dans une étude qualitative. La difficulté survient lorsque l'on veut concilier dans une étude des dimensions qualitatives et quantitatives ; en privilégiant l'une ou l'autre des techniques, on oblitère fatalement la fluidité de la réalité. Sur la base des données de notre recherche documentaire et de notre enquête exploratoire, nous avons commencé par bâtir un questionnaire destiné aux entrepreneurs. Il contient 79 questions qui recouvrent 74 variables regroupées en quatre rubriques principales[322]. Nous en avons envoyés ou "*passés*" 132 exemplaires auprès de chefs d'établissements divers. Nous en avons recueilli soixante treize (73) qui, ayant été correctement complétés, ont été exploités au moyen du logiciel Sphinx[2].

---

supérieurs, mais aussi de ne pas interroger les individus en présence de la personne ayant une autorité ou une influence sur eux.

[322] Le questionnaire comporte exactement 69 de type Fermées à réponse unique, 4 de type Fermées à réponses multiples, 4 de type Fermées à réponses sur une échelle, 2 de type Ouvertes textes. Il est reproduit en intégralité en annexes.

Conformément à l'inflexion que nous voulions donner à notre analyse, nous sommes allé à la quête d'informations qualitatives, à des témoignages biographiques. En effet, nous ne voulions pas nous laisser entraîner dans les catégorisations rigides de certains de nos premiers informateurs et la double logique "administrative[323]" et normative sous-jacente à leurs propos. Non seulement la réalité entrepreneuriale ne se limite pas à l'activité des établissements formels (généralement les seuls en mesure de fournir le type de données quantitatives et/ou ordinales), mais il est d'un intérêt aussi grand de considérer les processus de faible envergure qui accueillent les entrepreneurs dans leurs premières expériences que de s'appesantir sur des gestionnaires de grands groupes bien que l'une et l'autre de ces catégories concourent à la dynamique entrepreneuriale au même chef. Ensuite notre objet n'était pas tant la vie de l'entreprise encore moins son analyse financière, que le cheminement de celui qui l'a fondée et/ou qui l'anime. Ce qui commande de réunir les données de vie qui permettent de figurer l'espace de son cheminement, c'est-à-dire des données essentiellement qualitatives. Par conséquent, nous avons opté de combiner les types de techniques, en prolongeant lorsque cela a été possible, l'administration du questionnaire par un entretien dont le caractère formel variait beaucoup en fonction des dispositions et de la disponibilité de notre interlocuteur.

Nous rappelons brièvement quelques propriétés de l'entretien qui ont justifié le choix de l'entretien parmi les autres techniques qualitatives existantes. Tout d'abord, il s'inscrit dans une herméneutique concernée autant par la définition de soi proposée par le sujet que par l'actualisation de son expérience. Outre de livrer le point de vue particulier construit à partir d'une position elle aussi non moins particulière, il présente la particularité heuristique d'élucider les processus sociaux qui rendent intelligibles les relations statistiques. La production discursive est un acte social à travers lequel le locuteur reconstruit les cadres de rapports sociaux, symboliques et imaginaires où il évolue, distribue les places des autres protagonistes sociaux qui lui donnent la réplique. Traversée par les événements qui rythment la vie familiale et sociétale, elle porte les traces des structurations préalables ou à-venir, l'empreinte des déterminations de classes de conditions particulières. La méthode des séquences biographiques s'est ensuite imposée par le fait qu'elle nous fournit la possibilité d'accéder à la diversité des cheminements individuels qui débouchent sur la création

[323] L'entreprise a été appréhendée dans une logique d'intervention. Ce qui fait que les chercheurs ont privilégié la production de grandeurs comptables au détriment de l'étude des processus qu'elle accueille.

d'entreprise et qui se laissent pas réduire aux intelligibilités construites aux seules fins interventionnistes.

Si la notion d'enquête n'est plus guère assimilée à l'enquête policière ou administrative, il demeure que le type de rapport impersonnel et anonyme qu'il instaure est toujours en butte avec les modèles culturels de dialogue en vigueur au Sénégal. Essayant d'intégrer cette spécificité du contexte culturel d'enquête, nous avons opté de les administrer en tête-à-tête, toutes les fois où cela a été possible, généralement sur le mode conversationnel. Ensuite l'entretien libre, de par sa similitude avec les formes locales de prise et d'échanges de paroles nous a semblé la technique la plus maniable (comparativement aux planches inductives ou aux cartes associatives) du point de vue des modalités de son administration.

La population d'étude composée de chefs d'entreprises de production dans l'agglomération dakaroise a été constitué à partir d'un certain nombre de critères. Tout d'abord, étant donné le caractère problématique des recensements des unités de production et la discontinuité des champs d'observation sur lesquels sont construites les statistiques, nous n'avons pas pu disposer d'une population-mère qui justifierait la mise en œuvre des différentes techniques d'échantillonnage[324]. D'ailleurs une telle possibilité ne nous était pas de grande utilité étant donné que l'optique principale de l'étude est d'apporter un éclairage sur les processus entrepreneuriaux en tant que conduites matérialisant des stratégies individuelles ou collectives, comme manifestations de représentations, de valeurs sociales et comme résultat des interactions entre différentes éthiques et types de sociabilité. Or, les statistiques n'informent pas sur ces dimensions.

Le "choix raisonné" et la *serendipity*[325] ont donc été les logiques selon lesquelles nous avons construit notre population. Et tant que faire se pouvait, nous avons essayé d'élargir le plus

[324] Il faut savoir que les insuffisances de l'appareil de statistique national - qui ne procède presque plus à des études périodiques à la fois longitudinales et transversales - sont à l'origine d'une situation : les données sont construites en fonction des préoccupations économiques du moment. Au Sénégal en particulier, le délabrement de la Direction des Statistiques est à peine compensé par les travaux forcément à faible envergure de certains instituts de formation et surtout par les agences de développement. Mais dans ce dernier cas encore, les préoccupations d'intervention commandent la nature des données recherchées.

[325] La notion de *serendipity* a été élaborée par R. K Merton (1965, p. 47) en référence à un conte dont le héros faisait la découverte d'objets qu'il ne recherchait pas. Par extension, "*la serendipity se rapporte au fait assez courant d'observer un donnée inattendue, aberrante et capitale qui donne l'occasion de développer une nouvelle*

possible notre population à tous les types et niveaux d'activité. Nous avons essayé de considérer sans discrimination autant les patrons de P.M.E./P.M.I. régulièrement installées, offrant tous les apprêts d'une structure moderne, que les petits artisans dirigeant de petits ateliers dans les quartiers ou dans des parcs d'activités sauvages comme à Grand-Yoff ou à Colobane. Il a paru important de se donner les moyens de saisir toutes les occasions de discussion, de rencontre pour recueillir des informations aussi éparses qu'elles pouvaient l'être (sur la santé des entreprises, sur l'état des affaires, sur le voisinage, le remaniement ministériel, tel ou tel scandale qui alimentait la chronique, la défaite de l'équipe nationale de football...). Notre objectif était d'établir des relations de familiarité suffisante pour pouvoir aborder les questions sensibles sans courir le risque d'être abusé.

Deux techniques ont été le plus souvent utilisées : la présentation directe et la visite programmée suite à une recommandation ou suite à un premier contact téléphonique. Dans le premier cas de figure, nous nous présentions directement dans les ateliers (cette technique a été utilisée surtout pour les visites aux structures artisanales). Le type d'organisation informelle dominant facilitait beaucoup ce genre de rencontre. Lorsque le chef d'atelier le voulait bien, on organisait une entrevue au moment même, dans les conditions qui lui paraissaient les plus appropriées. Devant la difficulté de parler devant des employés, étant donné un emploi du temps qui ne lui permettait pas de nous consacrer immédiatement la demi-heure nécessaire pour remplir le questionnaire, ou l'heure et demi pour l'entretien, nous remettions l'entrevue à un autre jour. Bien sûr il est arrivé plusieurs fois que nous nous présentons à un rendez-vous et que notre interlocuteur ne soit pas présent pour diverses raisons. Au bout de deux déconvenues, nous avons compris que la prise d'un rendez-vous était une façon plus ou moins habile de nous éconduire.

Mais nous avons maintenu le principe de la présentation directe, d'autant que l'illettrisme d'un grand nombre d'entre eux obligeait à une passation administrée du questionnaire. Dans ce cas de figure, nous avons réalisé des entretiens sur un mode peu académique. En effet, au cours de l'administration du questionnaire, lorsqu'un échange s'ébauchait sur des sujets annexes, lorsque notre interlocuteur jugeait nécessaire d'approfondir telle ou telle idée, ou de justifier l'interprétation première qu'il avait faite d'une question, nous avons collecté une masse

---

théorie ou d'étendre une théorie existante". Elle fait pression sur le chercheur pour le lancer sur une piste

d'informations relatives au vécu, aux représentations de notre interlocuteur. Autrement, c'est à la fin du questionnaire que nous lancions la consigne : "*avez-vous quelque chose d'autre à ajouter ? Quelles sont les questions qui vous paraissent importantes que nous n'avons pas abordées et sur lesquelles vous aimeriez revenir ?*". Ces entretiens non-structurés ont beaucoup contribué à atténuer le côté artificiel et rigide du type d'échange occasionné par l'enquête par questionnaire. De plus, nous sommes trouvé avec un matériau qualitatif en plus de celui que devait nous procurer les questionnaires. Étant donné que ces interventions spontanées, qui présentent une cohérence et des éclairages significatifs par rapport à notre démarche, ont été souvent enregistrées, nous les avons retenues pour construire notre corpus, au même titre que les entretiens organisés selon un déroulement plus conventionnel.

Étant donné la difficulté à rencontrer immédiatement le patron dans les structures à organisation plus formelle (les structures semi-industrielles notamment), nous procédions à partir des numéros de téléphone (par la suite des numéros de fax), repérés dans les pages professionnelles de l'annuaire. Nous nous présentions et déclinions l'objet de notre démarche à notre correspondant. Lorsque c'était le patron en personne qui répondait (ce qui renseigne déjà sur le niveau d'organisation de l'entreprise en question), nous avions plus de chances d'arriver à nos fins que lorsqu'on avait affaire à une secrétaire. Souvent la demande de rendez-vous n'était pas réellement enregistrée.

Pour surmonter ces blocages, nous avons mis en place des subterfuges pour rencontrer les interlocuteurs qui nous intéressaient. Nous avons investi dans l'économie du signe, c'est-à-dire dans tout ce qui concourt, au Sénégal, à obtenir la considération d'un inconnu, surtout d'une catégorie de personnages en charge d'une certaine autorité ou d'un pouvoir discrétionnaire (vigiles surveillant l'accès d'une administration, personnel subalterne des administrations, mais aussi policiers et gendarmes) : mise vestimentaire impeccable, arriver en voiture, parler français. Ensuite, nous avons préféré le fax au téléphone lorsque cela a été possible (le fax présentant l'avantage d'atterrir dans les services de direction, et de permettre de présenter l'étendue de notre démarche, que souvent la secrétaire ne se donne pas la peine

---

nouvelle, susceptible d'élargir sa théorie.

d'écouter). Enfin, nous n'avons pas hésité à nous présenter comme "*chercheur à l'Université de Lille, en France*", pour ponctuer le sérieux et la solennité de notre entreprise[326].

Dans la plupart des cas, nous avons été contraint de déposer les questionnaires pour les récupérer dans un second temps. Mais n'ayant aucun moyen de savoir si c'est le patron qui avait véritablement complété le formulaire, nous n'avons pas tenu compte des réponses tant que nous ne l'avions pas rencontré. C'est lorsqu'il nous remettait le questionnaire rempli en mains propres que nous avons demandé un rendez-vous pour un entretien plus formalisé. Notons au passage que certains dirigeants d'entreprise ont manifesté spontanément leur intérêt en demandant à nous rencontrer. Dans cette mesure, nous avons pu obtenir de longs témoignages aussi bien sur le parcours personnel, la situation de l'entreprise, que la situation économique globale du pays.

Dans tous les cas, lorsque nous sommes arrivé à obtenir la collaboration active de nos interlocuteurs, les situations d'entretien ont été d'une grande variété. A l'attitude solennelle, parfois la gravité figée des cadres délégués et les recherches de conformité à l'image du dirigeant d'entreprise moderne des profils "intellectuels et gestionnaires", s'opposaient la bonhomie, le sens de l'humour et de la répartie des artisans. Les entrevues avec les petits patrons d'ateliers ont eu pour cadre des locaux, des espaces dénués de toute fantaisie. Le bureau s'apparente dans la majeure partie des cas à un cagibi, qui est peu fréquenté étant donné la chaleur et l'humidité. Les patrons ont en général un repli fonctionnel à l'ombre d'un arbre, à l'ombre du store de devanture de l'atelier. Certains entretiens se sont déroulés directement dans la rue avec les inévitables interférences (bruit de passage des automobiles, mais aussi et surtout les habituelles salutations d'usage des passants ou des clients ; leur curiosité quant aux raisons de notre présence faisait percevoir une sorte de jubilation de nos interlocuteurs)[327].

A d'autres moments le témoignage organisé en face-à-face a dégénéré en entretien de groupe, du fait de la multiplication des interventions de tierces personnes. Il est arrivé à plusieurs reprises que des individus qui assistaient à l'entretien au rang de spectateur, réagissent

[326] On doit avouer que c'est cette stratégie qui a été la plus payante.
[327] Cette attitude est à rapporter à ce que nous mentionnions plus haut sur la charge symbolique de la présence d'un personnage comme le sociologue aux côtés du patron.

spontanément à nos propos ou à ceux de notre interlocuteur. Nous passions pour quelques instants en arrière-plan et nous assistions alors à de véritables échanges, parfois à des empoignades sur tel ou tel thème. Ces interférences spontanées ont bien sûr posé un problème lorsqu'on a voulu les exploiter par la suite ; elles nous ont semblé incontournables et riches d'un témoignage sur l'expérience concrète, montrent l'insertion de l'entrepreneur dans un environnement et sa véritable personnalité. Les entretiens dépassant allègrement les deux heures, nous avons souvent dû abréger des rencontres soit parce qu'on s'apercevait que le discours devenait itératif, soit que les interférences devenaient trop nombreuses.

Nous avons estimé que ces démarches (la non-intervention dans le cadre de déroulement et dans l'agencement thématique) étaient les plus adéquates à atténuer l'aspect d'artefact de l'entretien comme mode opératoire d'approche, de recueil des représentations des sujets. Nous assumons avoir manqué de rigueur, d'orthodoxie par rapport aux règles, si bien sûr donner la libre parole à un interlocuteur et l'écouter sont des hérésies méthodologiques. Les modalités informelles de prise de parole ont permis de relativiser les techniques et attitudes de recherche théoriquement pré-construites, mais qui dans l'environnement précis dans lequel s'est effectué notre travail se révélaient finalement, inopérantes voire déplacées.

Nous devons mentionner enfin que la majeure partie des entretiens s'est déroulée en *wolof*. Cela semble évident pour les artisans et les petits chefs d'ateliers. Généralement illettrés, un entretien en français eût été pour eux impensable, irréalisable. D'ailleurs, la difficulté est aussi grande, même chez des individus pouvant se prévaloir d'un certain niveau d'instruction, de poursuivre tout un entretien en français. Le rappel des consignes habituelles (anonymat, droit au texte retranscrit, le choix de la langue de l'entretien) a provoqué la réaction suivante : les dirigeants d'entreprises ont systématiquement embrayé sur un discours en français[328]. Toutefois, pour certains d'entre eux, devant les difficultés manifestes à exprimer fidèlement et une spontanéité leur pensée, nous avons effectué nos relances en *wolof*, une manière diplomatique de les inviter à choisir un mode d'échange avec lequel ils étaient plus à l'aise[329].

[328] Le français est sans conteste une langue véhiculaire au Sénégal, cependant sa pratique obéit à des normes et s'inscrit dans des contextes bien particuliers.

[329] Certains *ego* durent certainement en souffrir. Rappelons la lutte de positions et les situations de jaugeage qu'entraîne le face-à-face entre le sujet et le chercheur. Après en avoir jeté plein la vue, il ne fallait surtout pas montrer des lacunes dans la maîtrise du français. Cela reviendrait à miner l'édifice que l'on a cherché à bâtir, à perdre la face.

Dans presque tous les cas, la suite de l'entrevue se déroulait en *wolof* ou dans une langue qui s'en rapproche beaucoup, selon les habitudes langagières en vigueur au Sénégal. Certaines phrases commençaient en *wolof* pour se terminer en français, leur élocution ressemblant à cette langue créole qu'on utilise couramment. Une anecdote à cet effet, un patron d'origine française[330] (qui dit, ce sont ses mots, "*avoir plus de 20 ans de Sénégal*"), recourt à des figures stylistiques communes du parler des dakarois, pour appuyer ses propos.

Si l'enquêteur exerce ainsi une violence symbolique indéniable - non content de constituer une intrusion plus ou moins brusque dans la vie, les représentations et les croyances du sujet, de l'obliger à réfléchir ou à revenir sur des événements, des objets, auxquels il ne l'aurait pas fait spontanément -, il ne peut d'un autre côté se draper dans une "neutralité" théoriquement garante de son objectivité. Sous peine de manquer l'essentiel de l'information dont il est à la recherche, le chercheur est d'une certaine manière sommé de cultiver une certaine proximité avec son interlocuteur, d'abandonner certains attributs sciemment mis en valeur pour obtenir la collaboration de son interlocuteur. En effet, si la situation d'entretien suppose l'empathie du chercheur vis-à-vis de son interlocuteur. La conviction chez le sujet que son discours sera compris, que sa parole a de la valeur est seule en mesure d'encourager une production discursive signifiante. Cette mise en condition du locuteur passe par une égalisation, une solidarisation des conditions et des univers[331]. Il ne faut pas le perdre le vue que l'entretien, outre son caractère d'artefact, sa nature de "*relation sociale qui exerce des effets*" sur le produit qu'il contribue à construire [332]est à l'origine de malentendus, de distorsions de rôles, de frustrations et d'attentes qui organisent les idées du sujet (l'interprétation de la consigne et des objectifs de la recherche, les bénéfices attendus de la collaboration, élévation de barrières ethnologiques, mise en place de filtres, incitations à parler en profondeur de certaines catégories de sujets au détriment d'autres) et qui orientent le déroulement de la relation.

Le chercheur est plus ou moins en mesure d'en contrôler les effets, mais il n'est pas sûr pour ce qui nous concerne qu'on ait pu verrouiller toutes ces issues. Par contre, nous avons cherché dans la mesure du possible à réduire les situations de *qui pro quo* en rectifiant notre position

[330] Il s'agit de notre sujet d'enquête 20-B.M.
[331] Cf. les développements de P. Bourdieu (1980, 1993) sur la dialectique de l'entretien.
[332] Dimension dont on ne peut totalement faire abstraction malgré le climat cordial dans lequel il est fréquemment arrivé que l'entretien se déroule.

de supériorité symbolique que nous avons parfois cultivée de manière délibérée à l'égard des barrières factuelles (secrétaires, vigiles, agents subalternes) franchies. Ce qui n'a pas empêché certains patrons de se lancer dans des exercices de démonstration de puissance et de capital symbolique. A certaines occasions par exemple, une fois que les motifs de notre visite étaient exposés, nous faisions tout de suite l'objet d'une surprenante sollicitude dont les raisons nous sont apparues plus claires par la suite. Nous avions alors droit au tour des ateliers, à un cérémonial de présentation aux différents cadres et employés. Nous nous sommes prêté sans trop le comprendre au départ à ce jeu, pour nous rendre compte par la suite que ces enjeux entraient pleinement dans l'exercice de l'activité de chef d'entreprise, en concurrence avec d'autres unités (*"avez-vous été chez un tel ?" "tel a dû vous dire la même chose»....)*, ou en tant que personnage publique. Notre présence dans certains cas a servi à des fins de légitimation, de démonstration d'une position sociale et économique. Par contre dans certains autres cas, bien qu'intéressés par notre présence (notre démarche étant confondue, malgré nos précisions, avec celle du journaliste), il nous a été délégué un assistant du directeur pour nous faire l'historique et la situation de l'entreprise.

Enfin, nous n'avons pas hésité à nous impliquer dans la relation que nous avons provoquée : en nous prêtant aux longues salutations d'usage et à satisfaire leur curiosité, en cultivant une attention parfois complice, allant certaines fois jusqu'à répondre aux invitations des entrepreneurs à leur domicile.

Nous avons pu réunir grâce à cela un important corpus d'entretiens, de notes descriptives. La question qui s'est posée par la suite a été de savoir par quelle méthode exploiter un tel matériau ? Nous avons commencé à retranscrire les entretiens tels quels, en visant à ne rien laisser. Ensuite seulement nous avons entrepris la traduction du corpus obtenu. Là aussi, nous avons été confronté à quelques problèmes méthodologiques. Dès le départ, ce travail de traduction a buté sur l'impossibilité de rendre compte de l'étendue des significations des énoncés. Au delà de la question du style (le français débrouillé de certains qui colore les discours), et de la reproduction des éléments para-verbaux (intonation, hésitations, lapsus), c'était la difficulté de rendre compte des sous-entendus développés avec chaque énoncé, même parmi celles les plus neutres, qui nous a posé problème. Ainsi lorsqu'on dit que *"tel a voyagé"*, on peut l'interpréter dans un sens immédiat, mais ce qui est dit implicitement, c'est

qu'il est allé à l'étranger et y a vécu une expérience *a priori* enrichissante. Lorsqu'on dit "*en France*", on ne fait pas seulement référence au pays, mais à l'Europe et à une destination prestigieuse, l'ancienne métropole, à une destination naturelle qui recouvre une valeur initiatique ou alors illustratrice de l'achèvement d'un statut, d'un volume d'affaires. On active un complexe de représentations et de préjugés.

Au moment de retranscrire ces entretiens recueillis, nous avons essayé dans la mesure du possible de tenir compte de ces spécificités des productions discursives[333]. Mais comme le parti pris analytique s'est inscrit dans une optique autre que sociolinguistique, notre souci principal a été de privilégier la cohérence d'ensemble du discours au détriment des éléments para ou méta-verbaux. Une fois cet exercice d'équilibriste achevé, nous avons sélectionné dans le corpus disponible les témoignages qui nous semblaient le plus représentatifs par rapport aux thématiques que nous avons voulu aborder pour construire notre théorie de l'entrepreneur ainsi que l'on peut en prendre connaissance dans les développements suivants.

[333] Selon P. Bourdieu par exemple, (1993, p.921), "*transcrire, c'est nécessairement écrire, au sens de réécrire: comme le passage de l'oral à l'écrit impose, avec le changement de support, des infidélités qui sont sans doute la condition d'une vraie fidélité. Les antonymies bien connues de la littérature populaire sont là pour rappeler que ce n'est pas donner réellement la parole à ceux qui ne l'ont pas habituellement que livrer telle quelle leur parole. Il y a des lenteurs, les redites, les phrases interrompues et prolongées par des gestes, des regards, des soupirs ou des exclamations, il y a des digressions laborieuses, les ambiguïtés que la transcription dénoue inévitablement, les références à des situations concrètes, des événements liés à l'histoire singulière [...] et que le locuteur évoque d'autant plus volontiers que son interlocuteur est plus familier, donc plus familier avec tout son environnement familier. C'est donc au nom du respect dû à l'auteur que, paradoxalement, on a dû parfois prendre le parti d'alléger le texte de certains développement parasites, de certaines phrases confuses, des chevilles verbales ou des tics de langage (les «bon» et les «euh» qui, même s'ils donnent sa coloration particulière au discours oral et remplissent une fonction éminente dans la communication, en permettant de soutenir un propos qui s'essouffle ou de prendre l'interlocuteur à témoin, brouillent et embrouillent la transcription au point, en certains cas, de la rendre tout à fait illisible pour qui n'a pas entendu le discours original*".

CHAPITRE TROISIEME : LE MILIEU DE LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION

Dans ce chapitre, nous procédons à une caractérisation du milieu socioprofessionnel représenté par la population des établissements enquêtés. Le milieu de la petite entreprise est appréhendé du point de vue de la nature des activités et des situations techniques des unités. Ces éléments permettent d'évoquer quelques questions relatives à la situation de l'emploi et aux formes de mise au travail, au changement technique. Cet exercice constitue la première étape vers la définition de ce que nous avons désigné comme le domaine de la petite entreprise de production. En effet, lorsque nous avons abordé le "terrain", nous avons manifesté le parti de ne pas succomber au mirage théorique de la vision dualiste qui encombre les études récentes sur le phénomène entrepreneurial africain ; ce réductionnisme fixant l'informalité comme l'horizon indépassable de l'entrepreneuriat de petite et moyenne envergure[334].

Mais comme il a beaucoup été question de "vide entrepreneurial" et "de déficit de compétences managériales" mais aussi pour parer aux objections éventuelles du lecteur, notamment sur le caractère artificiel de ce segment entrepreneurial, nous avons fait précéder cette analyse de l'historique de l'entreprendre sénégalais. Il s'agit de montrer que l'on n'a pas affaire à une réalité fondamentalement nouvelle. Au contraire, entreprise et entrepreneurs nationaux ont correspondu de tous les temps à des situations économiques et sociales concrètes que les politiques coloniales et les options de l'Etat post-colonial ont tenté de défaire d'un côté et d'ignorer de l'autre. Ce qui est nouveau en réalité, c'est que les disciplines du développement soient revenues de leur myopie passée, un handicap qui a conditionné leurs silences et leurs impasses et qui a produit la conséquence fâcheuse de renvoyer les entrepreneurs locaux à une négation fortement intériorisée, pour reprendre une expression de

[334] L'utilisation de concepts généraux prête toujours et à juste titre, à polémique ; ce qui est l'assurance d'un débat scientifique se faisant d'où la connaissance ressort enrichie. Toutefois dans le cas des questions de développement, la multiplicité des concepts fourre-tout et les effets de mode font obstacle à une démarche proprement scientifique pour laisser place à des joutes oratoires, des passes d'armes le plus souvent stériles. En rupture avec ce trait commun des discours sur le développement, nous avons privilégie la *serendipity*, c'est-à-dire d'admettre dans un premier temps les imprécisions des contours du phénomène qu'on veut décrire. Du moment que l'on sait reconnaître les éléments constitutifs du phénomène à décrire, on peut opter de minorer les querelles sémantiques qui opèrent comme autant d'obstacles épistémologiques.

L. Bazin et M. Sélim[335]. Quel est donc l'enchaînement des mécanismes qui a débouché sur le désintérêt pour le chose entrepreneuriale[336] ?

I - DE L'ECONOMIE DE TRAITE A LA LIBERALISATION RECENTE: LE PROCESSUS D'EVICTION DE L'ENTREPRENEUR SENEGALAIS

Le regard rétrospectif sur l'histoire de l'entreprise au Sénégal que l'on propose prête une attention particulière à des problématiques plus vastes qui concernent des phénomènes tels que la formation de l'Etat moderne, la structuration des élites, les options économiques du pouvoir politique post-colonial. La mise en relief de son caractère patrimonialiste affirmé présente l'intérêt heuristique de relier un ensemble de pratiques et de situations, souvent traitées de manière isolées et plus généralement à travers leur immoralité intrinsèque. Entrisme politique, corruption, clientélisme, gabegies ne sont que des effets de surface du mode de genèse et de structuration du milieu des affaires sénégalais dans le contexte politique de l'immédiat après-indépendance et de l'ante-ajustement.

I-1. COMMERCE CAPTIF, COMMERCE DE TRAITE OU L'ETABLISSEMENT D'UNE ECONOMIE MARCHANDE

Pour s'introduire dans "le monde des affaires" sénégalais, l'ouvrage de S. Amin[337] se révèle incontournable. Par son entremise, on commence par observer qu'au Sénégal, c'est le commerce qui, de tout temps, a exercé un attrait auprès des candidats à l'entreprise et le cadre de manifestation de leur esprit d'entreprise. Son enquête dans les milieux d'affaires sénégalais fait notamment remarquer qu'à la fin des années soixante, les activités du demi millier de promoteurs économiques d'envergure qu'on pouvait recenser avaient essentiellement trait au commerce. Les figures marquantes de ce microcosme, eussent-ils diversifié leurs activités par la suite, avaient entretenu et entretenaient encore d'étroits liens de dépendance avec la sphère de la distribution. Cette agglutination ne s'explique pas uniquement par la longue tradition de commerce dans la région sahélienne, elle semble aussi et surtout s'enraciner dans une histoire économique et sociale récente, marquée par l'insertion de l'ensemble régional dans le système de l'échange colonial.

---

[335] Cf. L. Bazin et M. Sélim, 1996, p.11-18.

[336] Nous avons suffisamment évoqué le statut et le mode de traitement qui ont été réservés à l'entreprendre dans l'économie politique de la dépendance et de la modernisation pour ne pas avoir à y revenir. Nous invitons le lecteur par conséquent à se reporter au chapitre consacré aux prolégomènes.

[337] Cf. S. Amin, 1969.

L'histoire de l'entreprise commerciale africaine commence en effet, avec la présence coloniale française et l'établissement du système d'exploitation afférent. L'apparition des flux d'échanges continentaux basés sur l'exportation des cultures de rentes et l'importation de produits manufacturés de la métropole impliqua d'autres modes d'organisation du commerce traditionnel local et transahélien. L'entreprise sénégalaise est donc issue de l'application du Pacte colonial qui assujettit l'agriculture, démantela les circuits commerciaux séculaires (commerce transsaharien, commerce sahélien) pour les insérer dans de nouvelles formes, de nouveaux cadres et objets d'échanges : introduction de la monnaie, produits manufacturés[338].

Les grandes maisons françaises, en accaparant tous les échelons de la distribution, soumirent de fait l'économie marchande traditionnelle des colonies. Elles assurèrent leur expansion, aidées par leur assise financière que permettait leur nature juridique et les interventions du législateur souvent en leur faveur et par l'assistance de commerçants métropolitains de faible importance (les *"mange-mil"*) et des hommes d'affaires libanais. Au Sénégal, le commerce européen eut pour pôles d'expansion Dakar, Rufisque, Saint-Louis, Thiès et Kaolack. Ce qui n'a pas empêché néanmoins l'implantation de succursales, jusque dans les petites localités éloignées de l'intérieur du pays. De cette domination commerciale du négoce européen, les promoteurs autochtones conclurent que, désormais l'exercice de la responsabilité économique locale allait incomber durablement aux établissements français. Et bon nombre de commerçants des réseaux préexistants et des hommes d'initiatives se mirent à leur disposition, devenant les intermédiaires entre les maisons de commerce et les paysans auxquels ils rachetaient leur récolte et revendaient des produits d'importation.

Dans son étude de la vie de relations économiques au Sénégal[339], R. Bonnardel s'accorde avec S. Amin sur le point de vue selon lequel les sociétés sénégalaises de distribution se sont d'abord inscrites dans le sillage du commerce colonial. Ce n'est qu'à l'indépendance qu'elles ont pu réellement émerger, profitant de la désaffection et du repli des grandes maisons françaises et de l'absence momentanée de l'intervention des pouvoirs publics post-coloniaux. La Société Sénégalaise de Commerce et d'Industrie (SO.SE.CI.) d'O. Diagne, la Compagnie

[338] Se reporter à la riche bibliographie historique sur l'économie coloniale obtenue grâce à C. Coquery-Vidrovitch (1983, 1985), R. Bonnardel (1978), A. Hopkins (1995).
[339] Cf. R. Bonnardel, 1978.

Sénégalaise du Sud-Est d'A. Gaye (C.S.S.E.), la CHAIne de DIStribution (CHAIDIS) d'A. Dème et d'autres sociétés à actions comme le Consortium Africain, qui sont apparues en leur temps comme autant de réussites, ont relevé de cette logique d'évitement des chasses gardées de l'entrepreneuriat métropolitain, de l'industrie en particulier[340].

C'est donc exclusivement de l'extension de l'économie de traite, ainsi qu'on désigne les transactions saisonnières entre maisons de commerce, intermédiaires et masses paysannes, qu'émergea le premier foyer du capitalisme sénégalais. L'accumulation initiale à laquelle cette activité donna lieu a fait supposer pendant un moment la capacité de cette catégorie sociale à former un secteur dynamique de transition entre la sphère de production locale et la métropole, tout comme de participer à la constitution d'un système économique autonome une fois l'indépendance politique acquise. Toutefois, le nouvel ordre politique instauré par l'Etat post-colonial ne modifiera ni le positionnement des entrepreneurs dans le cadre de l'économie dont le caractère marchand est maintenu voire renforcé, ni l'ordonnancement des rôles des agents occupant ses différents segments.

I-2. LE MODELE NEO-COLONIAL DE CROISSANCE ET LA PROCLAMATION DE L'ETAT PRINCIPAL ENTREPRENEUR

L'accession du Sénégal à l'indépendance (1960), et les années qui suivirent ne marquèrent pas une véritable rupture avec l'économie de traite et l'ordonnancement des rapports internes. Au contraire, dés son avènement, le nouvel Etat s'est efforcé de créer les bases du développement économique selon la même logique et avec les mêmes instruments que le colonisateur. Les espérances fondées sur le renforcement de la catégorie des promoteurs économiques sénégalais en secteur privé sont vite déçues. Dans le jeu à trois initial (maisons de négoce européen, producteurs agricoles et intermédiaires sénégalais), l'Etat sénégalais s'empare de la position dominante qui a été celle des compagnies commerciales coloniales. Profitant de la désaffection des entrepreneurs européens pour le commerce de traite et de leur repli sur des

[340] Jusque dans les années trente et en raison du caractère exclusif du Pacte, l'appareil industriel se réduit à quelques unités d'extraction et de conditionnement de matières brutes, entièrement contrôlé par le capital européen. On peut d'abord considérer que ce sont la tradition de commerce préexistante, l'absence d'exigences de compétences particulières, l'impossibilité d'acquérir des équipements sophistiqués et onéreux, l'incapacité de procéder à des investissements initiaux prohibitifs qui ont justifié leur désertion de la transformation industrielle et leur agglutination dans le commerce. Mais A. Dubresson (1989) invoque un autre motif de la stagnation du capitalisme africain sous la colonisation : les pressions exercées sur le législateur par les entrepreneurs européens dans les colonies et ceux de la métropole cherchant à se défendre de la concurrence des promoteurs indigènes.

créneaux plus fiables et/ou plus immédiatement rentables, le nouveau pouvoir reprend leur position monopolistique dans le commerce d'exportation des cultures de rente et dans celui d'importation de biens manufacturés. Les surplus qu'il en dégage sont d'emblée inscrits dans le projet de développement économique et social en tant que levier fondamental, autrement dit comme son mode de financement privilégié.

A cet effet, les observateurs de l'évolution économique du Sénégal[341] s'accordent pour souligner le renforcement du caractère marchand de l'activité économique, en même temps que celui du caractère structurant de l'activité agricole, de l'activité arachidière en particulier, pour le reste de l'économie. C'est la subsistance de l'économie de traite et la croissance de la production arachidière entre 1960 et 1967 qui ont entraîné le développement d'une série d'activités en aval (du conditionnement des matières à l'exportation en passant par le transport et la transformation industrielle). Elles ont surtout justifié l'expansion rapide d'un secteur public affecté à l'encadrement des producteurs, à la collecte des récoltes, à leur commercialisation et de transformation de l'arachide. La rente se manifestant comme un enjeu vital pour le pouvoir politique sénégalais, celui-ci cherche à la contrôler en mettant en place un important appareil d'encadrement des paysans[342].

La réorganisation de la traite à travers le développement des coopératives agricoles eut pour effet de réduire le rôle des intermédiaires et d'annoncer leur disparition progressive. Certains, parmi les plus riches, réussirent à se redéployer dans des créneaux nouveaux comme le commerce d'importation. D'autres, partiellement ou totalement ruinés, adoptèrent des stratégies de sauvegarde de leur patrimoine en investissant notamment dans la fonction administrativo-politique ou en y envoyant leurs héritiers. Les fils des grands commerçants d'antan devinrent ainsi les piliers d'un pouvoir dont le rôle dans l'activité économique va être capital par la suite.

A partir des nombreuses libéralités accordées par le contrôle des ressources de l'extraversion et la conjoncture favorable (cours élevés des produits vendus sur le marché mondial,

[341] Cf. R. Bonnardel (1978), J. C. Gauttron et B. Zuber *in* C. Coulon et D. Lavroff (1979), G. Duruflé (1990).
[342] Ce qui donna jour à l'Office de Commercialisation Agricole (O.C.A.S) qui prendra par la suite des dénominations différentes, passant de l'Office National de Coopération et d'Assistance au Développement (O.N.C.A.D) à la Société National d'Approvisionnement du monde Rural (SO.N.A.R)-. Cette instabilité de dénomination rendant d'une certaine manière compte des modifications dans ses attributions.

permissivité du marché de l'endettement, les recettes constituées par l'aide publique au développement), l'Etat sénégalais complète sa qualité de *rent seeker*[343] en endossant les habits de principal entrepreneur du développement. Par le recours à la planification indicative[344], conformément à la doctrine du "socialisme africain" dont L. Senghor a été l'idéologue patenté, l'Etat est au coeur d'un vaste projet d'ingénierie sociale qui accorde la part belle à la construction industrielle[345].

Cette option économique et politique est sous-tendue par un système d'équations simples : industrialisation = modernisation = développement = indépendance. Ce faisant, il obéissait au préjugé qui a régné au lendemain des indépendances et qui a été partagé à la fois par les dirigeants, par les observateurs et les experts occidentaux provenant d'horizons intellectuels et idéologiques variés. Selon ce préjugé, il apparaissait urgent de réaliser la mutation rapide du système économique en un système moderne, articulé au marché mondial autrement que par la spécialisation agricole. Mais étant donné que l'industrialisation suppose des investissements

[343] Ce modèle de croissance d'entraînement de l'économie par l'exploitation de la rente agricole ou "*modèle néo-colonial de croissance*" eut cours jusqu'à ce que des conjonctures climatiques et commerciales défavorables imposèrent sa reconsidération.

[344] L'Etat gouverne au moyen de Plans Quadriennaux d'autant plus aisés à formuler et à exécuter que le paysage industriel est dominé par les entreprises publiques et parapubliques.

[345] L'industrialisation s'entend prosaïquement comme une forme de travail humain de production en masse et en série. Elle permet d'atteindre une capacité de transformation, grâce à une rationalisation des modes d'intervention sur la matière, et grâce à la recherche de l'utilisation optimale de la force de travail. Elle offre en outre, les meilleurs opportunités de dégager des surplus de productivité et permet ainsi d'alimenter des processus d'accumulation et de répartition. Pour cela, elle s'appuie sur un cycle de changement continu des techniques, des savoir-faire et des produits issus du procès de transformation. Les économistes (raisonnant selon un déterminisme matérialiste que n'aurait pas récuser K. Marx) postulent que l'ensemble des forces d'expression individuelle comme l'entreprise, sociales voire politiques est la résultante des forces extérieures, de celles de l'économie en particulier Ce déterminisme exprimé en termes de dynamique sociale, revient à considérer que l'industrialisation serait le "*primum mobile*" de la Grande transformation intervenue dans les sociétés occidentales au 18° siècle. A l'opposé, historiens et sociologues mettent en garde contre la confusion entre les deux phénomènes. Selon eux, il faut mettre l'enclenchement du processus industriel et son épanouissement sur le compte de transformations concomitantes voire préalables, dans les structures institutionnelles des sociétés ainsi que dans la conscience des individus. En effet, sans ces transformations initiales, l'industrie n'aurait pas trouvé de moteur symbolique, c'est-à-dire des valeurs de société, des structures d'accueil favorables (cf. B. Berger, 1993). C'est ce qu'on peut retenir des développements de M. Weber (1964), de F. Braudel (1979) ou de K. Polanyi (1983). L'expérience nous enseigne par ailleurs que l'injonction massive de capitaux dans des constellations sociales et culturelles ne conditionne d'aucune manière le développement, l'industrialisation rapide. Dans toutes ces hypothèses, l'entrepreneur n'est pas exclu du processus d'apparition, du développement et des performances de l'industrialisation. C'est lui qui, dans une conception schumpétrienne, a en charge le "*facteur de vie ou de mort*" selon les mots de G. Blardone, l'innovation. Par contre, cette dimension de l'industrialisation a été complètement oblitérée dans les stratégies africaines de construction industrielle, dans la politique industrielle sénégalaise en particulier. En effet, c'est la relation réciproque qui fait procéder la modernisation de l'industrialisation, qui obtint les faveurs du gouvernement sénégalais initiateur du projet de développement industriel. Et au delà de son intérêt économique immédiat, l'industrialisation est donc inscrite dans la poursuite d'objectifs d'ordre sociologique, politique en raison notamment de sa confusion avec la notion de modernisation, et de son pouvoir déterminant qu'on lui prête dans ce même processus.

massifs de capitaux, des technologies avancées et étant donné qu'il n'existe aucune entité de nature capitaliste en mesure de contribuer significativement à cette entreprise, l'option étatique seule pouvait être efficace. En cela, il ne faut pas perdre de vue que l'Etat dispose[346] d'une réelle capacité de mobilisation de capitaux notamment sous la forme de ponctions effectuées sur les recettes d'exportation ; ensuite son insertion dans le jeu des relations internationales lui assure des ressources complémentaires sous formes de prêts et de dons ou sous la forme d'une assistance technique. A tout cela il faut ajouter une histoire industrielle riche et un appareil de production de bonne facture légué par le colonisateur.

Jusqu'au début du second conflit mondial, la colonie du Sénégal ne connaît pas une grande intensité de l'activité manufacturière. Le conseil d'administration de la colonie sursoit à toute installation d'usine, sous la pression des industriels métropolitains. Dans les années 1920, lorsque les premières unités de transformation apparaissent, elles sont exclusivement le fait d'investisseurs étrangers[347]. Les unités d'initiative locale procèdent de la volonté de quelques individus ayant fait fortune dans le commerce. Il ne s'agit tout au plus que d'unités de concassage, de décorticage. En conséquence, l'installation des premières unités industrielles légères ne bouleverse pas fondamentalement les formes de travail et d'échanges.

Pendant le second conflit mondial, le blocus naval de Dakar en 1939, puis le repli vers les colonies de compagnies[348] contribuent au renforcement et à la diversification du tissu industriel. Mais c'est surtout après le conflit mondial que les termes de "*l'autarchie*" évoluent dans un sens positif. Simultanément au maintien des éléments de dépendance notamment par la poursuite de "l'effort de guerre" des Territoires d'Outre-Mer pour accélérer la reconstruction de l'économie métropolitaine, on reconnaît la nécessité de développer les capacités productives des colonies. Par ailleurs, une politique de grands travaux (aménagement d'infrastructures de transports) et de valorisation des capitaux (instauration d'une parité fixe et d'une convertibilité illimitée entre le franc et le franc Cfa) rend la confiance aux investisseurs

[346] Reconnaissant l'absence d'une accumulation primitive, un auteur comme S. Amin (1969, p.185) conclue au caractère inéluctable de l'option socialiste.
[347] C'est le cas des établissements Petersen qui s'installent au centre de Dakar.
[348] C'est le cas des établissements Lesieur qui quittent la région dunkerquoise en 1944 pour s'établir à Dakar.

de l'Outre-mer. Dans les colonies on enregistre une progression rapide de la valeur industrielle, du nombre des unités en exercice et du salariat industriel[349].

En 1960, c'est donc d'une infrastructure assez conséquente qu'hérite le gouvernement sénégalais[350], laquelle une fois renforcée par quelques unités supplémentaires sera brandi comme le fer de lance de la modernisation économique[351]. On attend de lui qu'il développe des valorise des ressources stratégiques[352], qu'il pallie l'absence d'entrepreneurs nationaux bref, qu'il recouvre l'exercice effectif de la responsabilité économique nationale et inaugure une nouvelle place dans le système industriel mondial. Installé sur les "hauteurs dominantes" de l'économie, l'appareil public évolue dans des secteurs stratégiques (énergie, transformation chimique), bénéficiant de situation de monopole d'intervention, d'exploitation et de production.

De manière globale, on retient toutefois que ses effets d'induction attendus sur les tissus productifs environnants ont été relativement tenus. Les riches monographies urbaines d'A. Dubresson[353] illustrent, en partant du cas ivoirien où le dynamique mouvement d'industrialisation similaire à celui du Sénégal a fait parler à un moment de "miracle", amènent à relativiser la portée opérationnelle de l'analyse fonctionnaliste tertiaire. L'artisanat, par exemple, est confiné dans la production à destination des couches urbaines les plus démunies, profitant peu des innovations techniques des complexes ou de leurs autres effets d'entraînement comme la distribution de revenus.

---

[349] On peut remarquer toutefois, grâce à A. Hauser (1954, p.74), que le clivage entre les univers professionnels européen et africain reste net.

[350] Mais la fermeture progressive des marchés de l'hinterland de l'A.O.F. le laisse pourtant apparaître sur dimensionné. En effet, l'installation d'ensembles manufacturiers dans les nouveaux états de la sous-région condamne l'industrie sénégalaise à ne compter que sur le marché intérieur.

[351] Le mouvement industriel vise par conséquent deux finalités qui reviennent comme de véritables antiennes dans les Plans Quadriennaux successifs : "*contribuer à l'équilibre de la balance extérieure et à l'absorption d'une main-d'oeuvre inemployée*". Les entreprises publiques occupent de nos jours encore une place de choix dans l'activité économique. Dans les classements annuels des magazines africains comme ***Africa International*** ou ***Jeune Afrique Economique***, ce sont les entreprises publiques qui sont régulièrement lauréates des palmes de la productivité, de la rentabilité, de l'innovation. Pour ce qui concerne le Sénégal, ce sont : SENELEC, SO.N.ATEL, SO.NA.C.O.S, I.C.S, TAÏBA.... (toutes des sociétés publiques ou d'économie mixte) qui sont les porte-drapeaux de l'industrie sénégalaise...

[352] La construction industrielle en particulier est amorcée dans une logique de substitution aux importations, mais aussi de substitution au système économique hérité de l'ancien ordre colonial, de manière à obtenir un mode d'insertion dans les échanges mondiaux autrement que par la spécialisation agricole.

[353] Cf. A. Dubresson,1989.

Ensuite, l'inscription de la rente au coeur du processus l'a détaché des réalités internes du système productif local. Le mouvement industriel a été pour cela, plus tributaire des aléas du marché mondial (qui conditionne le niveau des revenus) que des capacités et des performances intrinsèques du système productif. La déconnexion entre la sphère de production nominale de la rente et celle de sa valorisation, a conféré un degré de liberté élevé de son utilisation indépendamment de la machine économique nationale. Les avantages obtenus ont permis l'option d'une industrialisation hautement capitalistique, aux procédés non maîtrisés et sans préoccupation notamment des répercussions d'une telle activité sur le phénomène entrepreneurial privé. L'industrialisation n'a donc été en aucun cas un processus endogène qui se serait appuyé sur un milieu d'opérateurs privés, en même temps qu'elle aurait satisfait à certaines exigences organisationnelles minimales[354]. Par conséquent, elle s'est vite transformée en une industrialisation trompe-l'oeil[355]. J. de Bandt, s'appuyant sur le postulat économiciste, remarque que dans le modèle industriel subsaharien, "*les principes ou les procédures de décision, de division du travail et d'allocation des ressources (entre les acteurs et activités), de coordination, d'incitation, de production de règles, de solution des conflits, d'accumulation de savoirs...*" ont fait défaut, menaçant ces systèmes "*d'incohérence, d'inéfficience... bref, de dysfonctionnements plus ou moins graves, et le cas échéant d'une dégradation pouvant aller jusqu'à la disparition du système*".

Enfin, l'accent mis sur l'industrialisation a manifesté un intérêt porté plus généralement sur la modernisation sociale que sur l'internalisation d'une culture technique basé sur la maîtrise de processus modernes et parfois complexes. Ses finalités ont été largement dévoyées du fait de la dérive patrimonialiste[356] du pouvoir politique sénégalais partant, de son instrumentalisation à des fins d'ingénierie sociale et de légitimation politique.

---

[354] Voir à ce propos J. De Bandt 1993,1995

[355] Ce qui fait dire à P. Hugon (1995) que la pratique économique publique a principalement consisté en un exercice de noircissement des colonnes des TES pour les besoins de la comptabilité nationale. Il est à relever que par rapport à l'analyse des causes de l'échec de l'industrialisation dans les pays africains, il se déroule un débat passionnant du fait que les prophètes d'hier se révèlent les pires apostats. On peut se reporter utilement à l'ouvrage collectif dirigé par P. Béraud et J. L Perrault (1994) où les modèles de développement industriel dans le Tiers-monde sont passés en revue et d'où on peut obtenir, par la comparaison, quelques éléments objectifs d'explication du succès de certains pays et de l'échec de certains autres.

[356] Le patrimonialisme peut finalement être défini comme la réalisation d'un mode privé de captation d'une rente au simple moyen de l'occupation d'une position dans les sphères politique et administrative. C'est le régime qui exprime le mode par lequel le politique assujettit l'économique, révèle le brouillage des frontières entre la sphère privée et la sphère publique, le système qui sanctionne le chevauchement des sphères politique, économique et religieuse. Dans la mesure où la politique se rapporte à la possibilité d'acquérir richesse et prestige, de se trouver en position de distribuer des bénéfices sous forme d'emplois, de contrats, de bourses ou de dons à ses parents et à

Mais, revenant à notre propos principal, le modèle de développement industriel a produit d'une certaine manière la disqualification, puis l'éviction définitive des entrepreneurs locaux en privilégiant les activités à forte intensité capitalistique. Ph. Beraud[357] observait l'endroit des pays arabes exportateurs de pétrole que, "*le caractère excluant des régimes d'appropriabilité de la technologie, le niveau élevé des dépenses d'investissement, la part prépondérante du capital fixe, le poids des actifs industriels spécifiques et des coûts irrécupérables liés aux infrastructures principales et secondaires, l'inégalité cyclique et la faiblesse des profits, l'horizon de long terme du retour d'investissement [ont constitué] autant de barrières à l'entrée et à la mobilité qui ont dissuadé les entrepreneurs locaux de s'associer à la montée en production des complexes pétroliers et pétrochimiques*". Toute chose étant égale par ailleurs, cette remarque vaut pour ce qui concerne le Sénégal.

Le caractère dominant de l'industrie dans l'intervention publique, a opéré une segmentation et une hiérarchisation des positions des acteurs (Etat et promoteurs nationaux) : à l'Etat les fonctions les plus valorisées et qui sont relatives à l'industrie, tandis que le secteur privé local se voit confiné dans les branches et les pôles d'activités peu innovants et à faible complexité procédurale. Même les promoteurs nationaux pouvant se prévaloir d'une surface financière importante ont été, d'une certaine manière, contraints de se consacrer totalement au secteur tertiaire ; c'est-à-dire le créneau d'investissements où les opportunités sont stables, le cycle d'exploitation à court terme. En plus d'être confinés dans des situations économiquement non-productives ou technologiquement pauvres, leur investissement ne peut s'effectuer que dans les interstices aménagés par la puissance publique. Or, l'accès à ces niches commerciales est déterminé largement par le degré de proximité des cercles du pouvoir: le Parti[358], l'administration qui en émane, le pouvoir religieux. Le patrimonialisme inscrit au cours du système politique sénégalais représente de ce point de vue un critère discriminant sans équivalent.

---

ses alliés politiques la compétition politique renvoie intrinsèquement à une concurrence d'entrepreneurs pour l'appropriation des ressources et leur distribution. Cf. J.-F. Médard (1995).

[357] Cf. Ph. Béraud, 1994, p.100.

[358] Nous faisons référence au Parti Socialiste qui domine la vie politique sénégalaise depuis l'indépendance.

I-3. PATRIMONIALISME ET ENTREPRENEUR POLITIQUE

Il est un lieu commun dans l'analyse de la vie politique africaine d'inscrire l'immixtion de l'Etat dans la sphère économique sur le compte de la recherche d'un contrôle effectif de la société civile[359]. Au lendemain de leur accession à l'indépendance, les pouvoirs-héritiers sont placés devant l'exigence de procéder rapidement à la construction d'une identité nationale au travers du décloisonnement de sociétés encore marquées du sceau de passé c'est-à-dire reposant sur des stratifications sociales rigides fondées sur les positions héritées ou la séparation ethnique. Le maintien des forces traditionnelles à caractère centrifuge exposait au risque majeur de contestation de la légitimité d'un pouvoir qui, dans ses premières heures, était sans véritable point d'ancrage. Au contraire, susciter des entités sociales nouvelles permettrait de suppléer les composantes de la société traditionnelle et d'asseoir son gouvernement. Cela consistait principalement à trouver le moyen de soustraire les individus de l'emprise de l'appartenance traditionnelle qui entrait en collision avec l'idée nationale.

C'est la citoyenneté urbaine s'est manifestée comme le pendant et la condition de cette modernisation. Encore fallait-il disposer de ressources pour parachever son édification. Il est apparu que l'instruction, mais aussi et surtout l'emploi moderne, l'emploi manufacturier en particulier pouvait y contribuer puissamment. L'extension du salariat public est par conséquent à inscrire dans cette volonté de création d'une classe moyenne urbaine dans un cadre de relations sociales renouvelé. C'est à travers ce "biais urbain" seulement que pouvait prendre sens un mode de régulation sociale échappant à celui fondé sur l'appartenance (ethnique, à des ordres et castes à l'intérieur de ces mêmes groupes ethniques). Cette politique de distribution et de protection s'est appuyée sur la fonction publique et un tissu relativement dense d'entreprises publiques ou d'économie mixte.

L'appareillage économique public va se prêter à une autre finalité en venant servir de base matérielle d'ancrage du pouvoir et d'instrument de la régulation politique. Dès ses premiers moments, en effet, le gouvernement est confronté à la nécessité de recouvrir la base la plus élargie possible de légitimité, de s'allier les élites politiques traditionnelles, les élites

militaires, économiques, intellectuelles et religieuses[360]. En contrepartie, cette intercesseurs de l'Etat aux différentes composantes de la société civile ont bénéficié de privilèges, de passe-droits, de prébendes à la hauteur des services rendus. Ces récompenses sont d'autant plus nécessaires que ces corps intermédiaires ont eux aussi besoin d'une assise matérielle pour élargir la base sociale qui les supporte grâce à une redistribution effective et grâce à l'investissement dans le symbole (la berline, armée de courtisans, l'apparition dans les grandes manifestations). D'un autre point de vue, ces largesses faisaient disposer à l'Etat d'un excellent moyen de contrôle de la reproduction et de la circulation des élites[361]. En vertu de ce pacte, l'apanage fut concédé aux marabouts dans la filière arachidière, tandis que les *caciques* du Parti Socialiste reçurent des monopoles d'exploitation commerciale (comme l'importation du riz) ou de prestation de services aux administrations (papeterie, mobilier de bureau). De sorte qu'au final, on peut convenir, avec A. Mbembé[362], que "*dans une très large mesure, les modalités de participation au commerce international ont influencé non seulement les revenus tirés des transactions, mais aussi ont contribué, entre autres, à la structuration des systèmes locaux de domination, à la constitution des coalitions et des factions au pouvoir*".

Si l'on se situe maintenant au niveau de la pratique entrepreneuriale, on s'aperçoit qu'il a contribué à consacrer un type particulier d'entrepreneur : *l'homme d'affaires*. Celui-ci gravite entre les sphères religieuses, politiques et administratives où il vit à l'ombre des licences, des subventions et des crédits publics, conformément à son "poids politique". Non seulement il n'évolue que dans les créneaux garantis par l'Etat (par exemple le marché du transport des récoltes, le marché de l'importation du riz) qui lui assurent un profit à la fois important et régulier, mais bien souvent, c'est sur la base de crédits publics qu'il initie son affaire. De cette situation il ressort une économie qu'on peut qualifier de *marshallienne* ou de sécurité : le "*promoteur national*" privilégie les cycles d'investissements à rentabilité aussi rapide qu'élevée dans des créneaux où son monopole est protégé et consacre une bonne partie du

---

[359] Cf. C. Coulon (1979), A. Marie (1988), J.-F. Bayart (1989), J.-F. Médard (in J.-F. Bayart, 1992) et O. Vallée (1992) pour ce qui concerne l'ensemble des pays africains, M. Diouf et M. C. Diop (1990) pour ce qui est spécifique au Sénégal.

[360] J.-F. Bayart (1989) a montré que les pouvoirs modernes africains se sont édifiés sur la base d'une assimilation réciproque des élites. Au lieu d'une révolution sociale, ils ont assis leur hégémonie s'appuyant sur les groupes dominants établis et non leur renversement au profit de nouveaux.

[361] Grâce à cette mécanique de la dette politique mais aussi à l'accumulation de "dossiers" sur les pratiques de prévarication, de corruption ou de fraude des bénéficiaires du clientélisme, l'Etat étouffe toute velléité de contestation et de contrôle démocratique de son pouvoir.

[362] Cf. A. Mbembé, 1992.

patrimoine accumulé à entretenir sa clientèle et à augmenter sa surface sociale et politique. C'est parce qu'il fait preuve d'un entrisme débordant, qu'il oppose à l'inertie des bureaucraties des moyens pas toujours loyaux et qu'il est mu par une ambition démesurée d'enrichissement rapide et d'affirmation notabiliaire que la qualité d'entrepreneur leur est communément contestée[363].

I-3.1. LE COMPORTEMENT DES BENEFICIAIRES DU PATRIMONIALISME FACE AU MOUVEMENT DES REFORMES

Dans ce système économique que l'on peut qualifier de "*capitalisme parasitaire*[364]" où le concept de "*la politique du ventre*" cher à J. F. Bayart prend tout son sens, l'ensemble des couches sociales qui détiennent, grâce à leur statut ou à leur fonction, un pouvoir de contrôle et d'action économique, ne peut pourtant être assimilé à une bourgeoisie. Il lui fait défaut une éthique et un mobile financier transmis de génération en génération et qui rendent les personnes à même de prétendre et d'assumer les rôles d'innovation ainsi que de progrès généralement dévolus à la classe des entrepreneurs.

En guise d'illustration de ce qui peut être retenu comme une mentalité traditionnelle[365] de ces entrepreneurs politiques, considérons l'aristocratie[366] maraboutique (*mouride* principalement).

---

[363] Ce qui revient d'une certaine manière à réduire une constante dans les rapports entre milieux politique et économiques en un particularisme local. I. Wallerstein dans son histoire du capitalisme montre de quelle manière les décisions politiques ont pesé sur le développement du capitalisme occidental. Il rappelle le caractère "parasitaire" (au sens où l'emploie J. Illife) du capitalisme occidental. Plus près de nous, à l'heure de la mondialisation,on peut remarquer sans difficulté que ce caractère ne s'est pas effacé, bien au contraire. L'essentiel des joutes des passes d'armes entre Etats européens au sein de l'Union Européenne d'une part, entre l'Union Européenne et les Etats-unis n'a-t-il pas pour enjeu principal la protection des entreprises nationales aussi bien du domaine public que du domaine privé ? Le différentiel de traitement tient beaucoup à l'idée que beaucoup d'observateurs se font de l'état modeste de la différenciation structurelle et de la vison évolutionniste qui structure leur approche.

[364] Dans son ouvrage qui offre un panorama historique de l'émergence du capitalisme africain, J. Iliffe (1983) identifie trois atmosphères politiques qui ont caractérisé le développement entrepreneurial. Les pays d'option socialiste ont cherché à démanteler leur secteur privé tandis que, certains régimes ont privilégié un libéralisme national en optant pour la promotion d'une classe d'entrepreneurs locaux (Kenya, Nigeria). Le troisième groupe rassemble les pays qui ont eu vis-à-vis de leur secteur privé une attitude guidée principalement par le pragmatisme et qui ont évolué de fait vers ce que notre auteur a appelé le "capitalisme parasitaire". Cette troisième modalité consiste à confusion entre les espaces public et privé, et à la dérivation d'une position administrative ou politique en une position d'accumulation personnelle.

[365] Cf. M. Weber qui écrit "*L''auri sacra fames est aussi vieille que l'histoire de l'homme. Mais[...] ceux qui s'y soumettent sans retenue - tel capitaine hollandais qui "irait en Enfer pour ganger de l'argent, dût-il y roussir ses voiles" - ne pourraient à aucun titre passer pour des témoins de l'"esprit" spécifiquement moderne du capitalisme considéré comme phénomène de masse ; et cela seul importe.*"

[366] On peut parler d'aristocratie à son égard étant donné que les positions sont héréditaires, même s'il existe des formes de gratification permettant à des individus non issus des grandes familles d'occuper certaines de ses strates, grâce notamment au "*cheikhat*".

Dans la longue tradition de recherches qui lui est consacrée, elle a été communément perçue comme une force capable de jouer le rôle historique d'une aristocratie foncière et de constituer le point d'ancrage d'un capitalisme industriel[367]. Cela sans pour autant occulter la dérivation de son autorité religieuse vers une forme d'exploitation économique moderne que J. Copans[368] mettra en lumière de manière systématique.

L'aristocratie mouride s'est constituée à la faveur de l'extension de la culture arachidière[369] dont les revenus lui assurent sa puissance matérielle. Les petits marabouts ont transformé leur pouvoir de fonction de type féodal en pouvoir économique moderne. Ils ont profité des passe-droits accordés au titre de leur statut de membres du corps d'encadrement des masses rurales pour s'engager à titre individuel dans des activités lucratives dont naturellement, les revenus sont individualisés et non mis au service de la confrérie. Faisant allusion à ce pouvoir d'exploitation tiré à la fois de leur position de domination sur les masses paysannes et de certaines libéralités accordées par le pouvoir officiel, J. Copans utilise à leur égard la notion de "*marabouts de l'arachide*". Associées aux mannes diverses (dons, oboles) qui leur sont régulièrement versées et qui devaient constituer en principe leurs seuls revenus, les profits extorqués aux *taalibe* ont servi de moyens d'investissement dans l'immobilier, le transport et le commerce d'importation.

Si leur qualité d'entrepreneurs n'est plus contestée, leur *ethos* ne permet pas l'emploi du qualificatif bourgeois à leur encontre. Ces entrepreneurs ne dérogent pas à cette règle ancrée dans le comportement des entrepreneurs politiques selon laquelle, l'accumulation est tout d'abord tributaire de l'utilisation des pouvoirs de statut en pouvoir d'exploitation économique. La confusion se réalise au détour d'un discours idéologique pernicieux où on consacre le travail comme la forme fonctionnelle de la prière en tant que "*ligey si top pa yala la bok*[370]", mais où dans la pratique, il est juste question se "*tout mettre en oeuvre : son coeur, son corps et ses richesses pour se faire connaître de son marabout*" comme nous l'indiquait un commerçant *bana-bana* du marché HLM à Dakar[371]. L'éthique du travail ne s'accompagne

[367] Cf. S. Amin,1969, p.182.
[368] Cf. J. Copans,1980.
[369] Au terme d'accords passés avec le colonisateur, puis avec l'Etat sénégalais.
[370] "*Liggey si to pa yala la bok*" signifie que le travail participe de l'adoration de Dieu. On peut évoquer à juste titre la similitude avec le message calvisniste.
[371] Ces propos ont été recueillis au cours d'entretiens entrant dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de maîtrise sur le phénomène *baol-baol* lié au commerce d'importation.

d'aucune prescription sur l'utilisation, sur l'identité du dépositaire des fruits du travail. Mais étant admis que pour gagner son salut, le marabout reste l'unique intercesseur, il en devient par là même, le dépositaire privilégié. Les individus, de cette manière sont déjà préparés à l'exploitation quasi gratuite de leur force de travail et à l'extorcation des fruits de leur travail.

Ensuite, le second trait caractéristique du comportement des entrepreneurs *mourides* est que la concentration de masses financières fait l'objet d'une destination prioritaire des surplus dégagés hors du circuit productif. En effet, on est en présence, avec l'entrepreneur *mouride*, d'un double procédé de mobilisation et de conversion de ressources économiques en ressources symboliques. Le cas de ce *bana-bana* que nous avons mentionné illustre assez bien cette idée. Dans le type de relations de domination instauré, mettre ses ressources économiques au service de la confrérie est une marque de foi, de soumission, et de solidarité. Le vecteur économique sert autrement dit à construire une renommée, à asseoir une audience. Il s'intègre en définitive dans les stratégies de promotion interne dont le "*cheikhal*" reste le point culminant.

Ce qui est valable pour les simples *taalibe* l'est encore plus pour les *petits-marabouts*. Surtout s'il s'avère que ce sont les bénéfices tirés de l'occupation d'une position économiquement avantageuse qui sont utilisées aussi pour renforcer et pérenniser la position qui a permis leur réalisation. Dans la manifestation de son esprit d'entreprise, l'homme d'affaires *mouride* évolue dans un cercle itératif où la position sociale de premier plan renforce la position économique (grâce au pouvoir de dérivation notamment) qui en retour renforce d'autant la domination initiale (le niveau des investissements sociologiques étant déterminé par la disponibilité d'une base matérielle). Cette situation renvoie à ce que certains auteurs[372] ont présenté comme un archétype sénégalais, tout au moins *wolof*. Selon cet archétype, l'argent est un fétiche, un objet à exhiber, à donner ou à redistribuer pour créer une relation ou pour symboliser une position sociale supérieure[373]. La position centrale, le rôle d'adjuvant du numéraire dans le jeu social nous rapproche des pratiques politiques mélanésiennes décrites par M. Sahlins[374] ou des rituels de dons et de contre dons comme la *kula*. C'est-à-dire des jeux sociaux où celui qui veut obtenir une audience doit faire montre de générosité et de

[372] Parmi ceux-ci on peut citer R. Bonnardel, 1978, p.474 et suivantes.
[373] Il est ainsi exprimé: "*Alla du facc de, jacce lay facc*" (l'argent ne prémunit pas de la mort, mais du déshonneur).

prodigalité, donner de la "renommée à manger" à sa clientèle. L'accumulation symbolique est subordonnée à une accumulation économique initiale.

Cette attitude n'est pas propre à la seule classe d'homme d'affaires mourides. Elle est généralisable à l'ensemble du monde des affaires sénégalais. En effet, la bibliographie sur le monde des affaires sénégalais regorgent d'exemples d'individus à la tête de véritables fortunes. Généralement autodidactes ou illettrés, ils ont su gérer leur holding selon les règles modernes communément admises, s'adjoignant des collaborateurs de haute volée. Mais dans le même temps, ils ont consenti d'énormes transferts dans la production symbolique : édification de mosquées, donations aux marabouts, réceptions fastueuses de marabouts, des cohortes de coreligionnaires envoyés en pèlerinage, toute chose qui contribuera à leur prestige, à leur respectabilité, à leur image de bienfaiteur. La légende de Djily Mbaye, un riche homme d'affaires de cette veine, veut qu'il distribuât tous les vendredi des sommes considérables sous formes d'enveloppes à la foule coutumière à son domicile. Les signes extérieurs de son assise financière (aérodrome privé aménagé, jet privé, résidence luxueuse), une générosité débordante ont contribué à lui construire une image "*d'un grand homme de Dieu*[375]". Pourtant, il est loisible de remarquer que dans sa ville (Louga), il n'existait à une ou deux exceptions prés, aucune structure industrielle, aucun investissement dans une activité quelconque, susceptible d'accueillir la force de ces honnêtes gens à la main toujours tendue[376].

I-3.2. GENERALISATION DE LA POLITIQUE DU VENTRE DANS LA GESTION DU DOMAINE PUBLIC

La fuite en avant de l'instrumentalisation de cette base matérielle finit par faire le lit de pratiques entrepreneuriales qui ne sont justiciables ni des règles gestionnaires et comptables, ni de la morale ordinaire[377]. La collusion policée des élites du pouvoir[378] va en effet très vite

---

[374] Cf. M. Sahlins, 1976.

[375] De simple homme d'affaires, il a été promu *serigne*, c'est-à-dire au rang d'érudit et de guide spirituel conformément à ce que les masses identifient comme des vertus primordiales : la foi et l'érudition théologique.

[376] Ce refus d'investir systématiquement dans un site inadapté peut aussi être mis sur le compte d'une grande capacité d'analyse et de l'estimation négative des possibilités objective de réussite d'une implantation locale.

[377] C'est de cette situation que procèdent la croyance commune sur l'incapacité des Africains à gérer et ce qu'on désigne par ailleurs de manière sarcastique comme le "modèle africain de gestion entrepreneuriale". Notre point de vue est qu'il n'y a pas fatalité ou immanence quant à l'incompétence subite de dirigeants souvent formés dans les grandes écoles occidentales, souvent débauchés de multinationales où ils ont déjà fait leurs preuves. L'incompétence des cadres de l'entreprise est à rapporter au fait qu'ils se trouvent au centre d'un champs de forces où se disputant des ressources matérielles mais aussi immatérielles considérables. Ce ne sont pas les obligations des collectifs de base qui sont à l'origine des diffractions dans l'entreprise, mais les intérêts

dégénérer en une économie de prédation qui se généralise à tous les échelons de l'administration publique mais aussi de la vie sociale. Alors que le personnel politique et administratif tend à réduire son statut "*à la possibilité d'acquérir richesse et prestige, de se trouver en position de distribuer des bénéfices sous forme d'emplois, de contrats, de bourses ou de dons à ses parents ou à ses alliés politiques*[379]", il est conforté dans cette analyse par l'apparition d'une modalité supplémentaire du clientélisme exprimée par le mutisme sur les pratiques de corruption, de prévarication et de détournement de fonds. Certaines catégories n'attendent plus les gratifications en provenance des hautes sphères, mais préfèrent les précipiter, voire les saisir immédiatement. Ainsi, tel personnage important va user de sa surface politique pour "*caser*" les membres de sa propre famille ou ceux de ces alliés ; tel ministre va recourir à l'expertise des agents placés sous son autorité pour son entreprise personnelle, emploie dans son périmètre maraîcher des personnes rétribuées par l'Etat ; tandis que tel marabout chapeautera un réseau de contrebande entre la Gambie et le Sénégal[380].

Il n'est plus à proprement question de construction de réseaux de soutien au pouvoir politique à travers le système des recommandations[381], la redistribution par le canal des solidarités verticales ; les pratiques de chevauchement renvoient précisément à des fins d'enrichissement personnel[382], démontrant une conception particulière de la chose publique et de l'intérêt général non seulement chez les dirigeants africains, mais à tous les échelons des services publics[383] et de la vie sociale. Il n'est un secret pour personne qu'à la tête d'une très rentable affaire agro-alimentaire (Soca lait), on trouve à l'origine un ancien premier ministre qui a continué sa gestion même une fois revenu aux affaires. De sorte que même si on ne peut imputer le succès de son affaire à son seul pouvoir d'influence, il est permis de penser qu'il a bénéficié de facilités à divers titres et à divers niveaux. Ce qui ne remet pas

---

catégoriels des élites au pouvoir que chaque composante cherchent à sauvegarder voire à conforter. On peut se reporter utilement aux travaux de L. Bazin sur l'anthropologie politique de l'entreprise ivoirienne.

[378] Cf. C. R. Wright-Mills, 1966.

[379] Cf. J. F. Bayart, 1992, p.268.

[380] Se reporter à l'ouvrage de M. Magassouba (1985) sur la classe des "*marabouts-hommes d'affaires*".

[381] A. Kabou (1990) éclaire sur ces pratiques en soulignant une des caractéristiques du monde des entreprises au Sénégal selon laquelle "*une entreprise fonctionne bien si le patron a de bonnes relations avec les administrations (il s'agit pour le patron de connaître les hommes-clés susceptibles de faire avancer un dossier, de peser sur une décision) et les grandes sociétés privées, les grands commerçants (la relation personnelle est vitale pour fidéliser un client)*". Ce que la pensée commune exprime dans un style imagé par "*Ku yore kudu do lak*" (celui qui tient une cuillère ne se brûle pas).

[382] Ainsi en atteste l'ouverture de comptes dans des banques suisses.

[383] Les organismes financiers publics constituent un champ d'observation privilégié des pratiques évasives, voire tout simplement de détournements, de racket et de corruption.

fondamentalement en cause son esprit d'entreprise. On ne peut pas en dire autant pour tous les promoteurs influents chez lesquels l'esprit "affairiste" domine dans la création d'établissements et dont le caractère *ad hoc* des investissements ne fait aucun doute sur l'exploitation personnelle d'informations obtenues du seul fait de leur fonction. Nous pouvons mentionner à titre d'exemple, ce ministre d'Etat, dont la fille a créé "intuitivement" une société de nettoyage et de jardinage à l'approche du sommet de l'Organisation de la Conférence Islamique (O.C.I.) et a obtenu, comme on peut s'en douter, le marché de l'entretien des espaces verts du complexe d'accueil des conférenciers estimé à des dizaines de millions Cfa.

Une remarque vaut ici : ces comportements s'intègrent dans le cadre permissif du clientélisme où les "investisseurs", c'est-à-dire ceux qui détournent l'argent public mais le maintiennent dans le circuit sont de loin préférés aux "exportateurs de Cfa", c'est-à-dire les titulaires de comptes suisses. Conformément aux adages: "*la chèvre broute là où elle est attachée*", "*on ne regarde pas dans la bouche du grilleur d'arachides*" ou encore "*celui qui ne fait pas comme les autres ne peut se plaindre d'être rejeté*", ce n'est pas l'enrichissement, ni sa manifestation qui sont blâmés à proprement parler, mais plutôt la rétention abusive des ressources matérielles, même sous prétexte de rigueur morale et d'ascétisme. On s'aperçoit par ailleurs et pour reprendre une idée émise par O. Vallée[384], que ce n'est pas tant le sens de l'intérêt privé qui a fait défaut en Afrique, mais sans doute celui de l'intérêt collectif[385]. Si le sens de l'initiative ne s'est pas exclusivement matérialisé dans le cadre de l'entreprise, c'est que les individus disposent d'autres cadres d'exploitation de leurs talents entrepreneuriaux en investissant le marché politique ou en s'y faisant représenter[386].

Etant donné la conjoncture favorable, la gestion aberrante des établissements publics dans ce folklore ne crée pas beaucoup de remous. Il en ira autrement, l'heure des réformes venues. En visant prioritairement les bases matérielles de "*la grande bouffe*" politico-économique, les mesures d'ajustement vont menacer de tarissement les sources de système.

---

[384] Cf. O. Vallée, 1992, p.15.

[385] Ce que confirme l'adage sénégalais selon lequel "*Xalisu ngur gi, xalisu nëppa la.*" (l'argent public appartient à tout le monde), autrement dit qu'il ne faut pas hésiter à s'en servir comme un bien personnel.

[386] Comme ils auraient pu le faire en choisissant le marché de la vertu religieuse.

I-3.3. L'EPUISEMENT DU MODELE NEO-COLONIAL DE CROISSANCE ET LE CONTEXTE DE LA LIBERALISATION

Ces réformes sont engagées pour rétablir l'équilibre du système après qu'il ait été ébranlé par une série de secousses. Il enregistre par exemple son premier fléchissement dans les années 1970, lorsque la France décide de mettre fin au régime préférentiel appliqué à l'arachide sénégalais (soumettant les recettes publiques aux aléas du marché international). Ensuite lorsqu'une conjoncture climatique sévère provoqua chez les paysans l'abandon partiel des cultures de rente au profit des cultures vivrières, l'économie arachidière est définitivement ébranlée. Aucun dynamisme ne venant compenser le déficit de revenus qui s'ensuivit, l'alternative se trouva par conséquent au recours à une "économie d'endettement international". Ainsi que le souligne G. Duruflé[387], "*pour recycler les pétrodollars, soutenir par les exportations la croissance chancelante des pays industriels et rétablir leurs balances commerciaux déséquilibrés par la facture pétrolière, les banquiers occidentaux n'ont eu de cesse d'octroyer de nouveaux prêts aux pays en développement, pour ainsi dire à n'importe quelle conditions*".

De ce laxisme financier procèdent le sur-classement progressif de la rente agricole par celle obtenue par le biais de la coopération internationale. Entièrement déconnectée de la sphère de la production, la manne financière internationale vient renforcer l'effet de nature de la rente agricole. Accordant de plus larges libéralités au gouvernement quant à leur utilisation, elle sert à poursuivre le chantier des transformations sociales, au développement de projets (qui se sont révélés par la suite sur-dimensionnées), à des options de développement technique sophistiquées et onéreuses[388]; autrement dit, à masquer les déséquilibres et les dysfonctionnements dans l'activité. A partir de 1979, la dégradation de l'environnement international caractérisée par le retournement et l'exacerbation des concurrences économiques, la flambée des taux d'intérêts, la dépression du cours mondial des matières premières agricoles d'une part, la persistance de mauvaises conditions climatologiques (autant dire l'insolvabilité de l'économie sénégalaise) et l'absence de nouveaux dynamismes locaux pour prendre le relais de l'économie de traite effondrée d'autre part, posent la nécessité d'un

[387] Cf. G. Duruflé, 1990, p.12.

[388] Les spécialistes des questions techniques comme J. De Bandt, M. Humbert, P. Berraud et J. L. Perrault mettent en partie l'échec du processus de l'industrialisation sur le compte des technologies trop sophistiquées et non maîtrisées localement.

ajustement pour rétablir l'équilibre des finances extérieures et pour accélérer les mutations structurelles.

I-3.4. DES MUTATIONS ATTENDUES, DES ALTERNATIVES ENTREPRENEURIALES ET FINALEMENT DU STATU QUO

Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer la trajectoire nouvelle du développement dessinée par les programmes d'ajustement structurel pour ne pas avoir à y revenir. Toutefois nous rappelons que celle-ci s'est déclinée au Sénégal sous la forme d'une Nouvelle Politique Economique intégrant un volet agricole (intitulé Nouvelle Politique Agricole) et un volet industriel (désigné par Nouvelle Politique Industrielle) cadre d'application de la *gouvernance*. Le "*moins d'Etat, mieux d'Etat*" renvoie au dépérissement de l'interventionnisme public et l'instauration complète des cadres et des logiques du marché moderne. Même si son impact réel reste encore à mesurer, ce "nouveau départ" par le libéralisme a suscité beaucoup d'espérances par rapport à l'objectif d'édification d'un secteur privé local en élisant l'entreprise comme son principe actif. Mais, d'après ce qui nous est donné à constater, on peut affirmer sans ambages que les mutations attendues ont quelques difficultés à être effectives.

En fait d'alternative et en adoptant un point de vue plutôt optimiste, on peut souligner la mise en place d'un *statu quo* entre les différents protagonistes de l'entreprise. En effet, de nombreuses situations invitent à voir que les mesures de réforme ont été utilisées par les anciens bénéficiaires de l'économie de rente comme un mode de renforcement des positions acquises antérieurement. Lorsqu'ils ne saisissent pas immédiatement les nombreuses opportunités dont le nouveau contexte leur fait bénéficier[389], ils adoptent des stratégies variées de sauvegarde de leur privilèges. Quant à l'entrepreneur tout-venant, il ne semble pas suffisamment percevoir l'intérêt des réformes ou en tout cas, leur accorder beaucoup de crédit. Il peut d'autant plus être conforté dans cette position que les opérations de privatisation, occasions décisives s'il en est de sonder la sincérité des décideurs politiques, ont été ponctuées de nombreuses irrégularités et dévoyées de leurs objectifs initiaux.

[389] On peut citer notamment parmi les créneaux laissés vacants par le secteur public le nettoyage industriel, la collecte des ordures.

L'impératif d'efficacité qui a conduit au ré-aménagement du rôle de l'Etat dans la vie économique a effectivement correspondu à la privatisation de partie du parc des établissements publics[390]. De l'avis unanime des observateurs, les résultats de ces opérations sont mitigés. Les raisons de ce modeste bilan sont variés. Compte non tenu des réserves techniques (faible capacité de mobilisation d'une épargne nationale, doutes sur l'opportunité et la profitabilité des reprises par les repreneurs potentiels, techniques de privatisations retenues), elles rappellent la sempiternelle pauvreté du milieu entrepreneurial local, or pour privatiser il faut être deux. Rares ont été les repreneurs locaux pressentis à s'être manifestés ; même des catégories comme celles des hommes d'affaires *mourides* sont restées relativement en marge des transactions malgré leur surface économique considérable.

Quant aux opérations qui ont pu être menées à terme, une remarque vaut particulièrement. Elles ont concerné, pour ce qui touche les repreneurs sénégalais, une certaine catégorie d'investisseurs qui ont pu bénéficier de la confiance des banquiers, autant dire appartenant au type de l'entrepreneur influent ou de l'homme d'affaires. Habitués aux rentes de situation, ils ont assorti leur acquisition à des garanties et à des facilités de la part des pouvoirs publics[391]. Leurs comportements et leurs stratégies commerciales n'étant pas principalement déterminés par le jeu des forces du marché, mais plutôt par les mesures spécifiques d'accompagnement qu'ils sont en mesure d'obtenir par d'incessants marchandages, les situations monopolistiques de cette manière, sont allées en se renforçant. Les privatisations ont de façon indéniable favorisé les stratégies de renforcement et de sauvegarde des positions acquises antérieurement, en permettant une reproduction à l'identique du milieu entrepreneurial, du moins dans sa frange supérieure[392].

Jusqu'à présent, il n'est pas possible d'évoquer le secteur privé sénégalais en termes de classe sociales aux rôles économiques, sociaux et politiques significatifs. Car, sans parler de l'extrême hétérogénéité des situations d'entrepreneur et de leurs motivations qu'il abrite, le monde des affaires pâtit de l'absence d'un processus d'autonomisation du giron public d'une

[390] Consulter à ce propos l'article de M. Kanguem : *L'intérêt des privatisations pour l'Afrique* (in ***Jeune Afrique Economie***, n°57, Juillet 1992, p. 174-177) ; R. Finifte et M. Trevou : *Les spécificités des privatisations en Afrique* (in ***Marchés Tropicaux et Méditerranéens***, 13 Mars 1992 , p. 627-631).

[391] La protection des marchés sur lesquels opèrent ces entreprises, ce qui s'apparente à des formes de subventions.

[392] Les entrepreneurs de faible envergure ne pouvant être concernés du fait de la permanence de leurs nombreux handicaps.

part, du capital étranger d'autre part. Les phénomènes de "*chevauchement*" des sphères et de brouillage, au niveau individuel, des frontières entre espace public et espace privé entravent l'expression des intérêts propres de la catégorie des entrepreneurs et des pratiques plus spécifiquement économiques. L'exemple des privatisations démontre à quel point les relations filiales entre les deux milieux demeurent serrées. A cet égard, le recours aux notions de "*bourgeoisie d'Etat*", voire "*d'élites stériles*" reste encore d'un grand intérêt heuristique dans la mesure où elles permettent de décrire les formes stagnantes de la dynamique entrepreneuriale et des rôles non tenus par l'élite économique.

Il apparaît à l'issue de cette présentation historique, que l'espace de l'entreprise renvoie à une série d'espaces structurés de relations sociales dont la nature respective varie en fonction des critères sélectionnés pour identifier les protagonistes. En guise de conclusion à ce chapitre, nous présentons deux de ses déclinaisons.

La première typologie du milieu entrepreneurial que nous considérons est celui qui a coïncidé avec l'économie de traite, c'est-à-dire, à la fois de la sujétion du commerce africain aux comptoirs coloniaux et à la prévalence du rôle d'entrepreneur de l'Etat. Avec l'instauration de l'économie de traite, on distingue un univers africain de l'entreprise et un univers européen. Les commerçants sénégalais sont intégrés dans une échelle pyramidale où ils n'occupent que les positions d'intermédiation. Les établissements métropolitains s'étant emparées des activités commerciales de gros, ainsi que de celles impliquant une ingénierie élaborée pour lesquelles les entrepreneurs locaux manquaient de capacités de financement et d'expérience sur le plan organisationnel, les agents sénégalais sont confinés dans l'intermédiation commerciale où ils réussissent malgré tout à élargir leur champ des possibilités.

L'affirmation de la vocation entrepreneuriale de l'Etat post-colonial amène à distinguer entre un secteur public et un secteur privé. Mais elle est de faible intérêt si on ne retient pas sa portée pratique dans l'activité. On se rend compte que la distinction public/privé renvoie à peu de choses près à la dichotomie déjà signalée entre un univers occidentalisé de l'entreprise et un univers africain (traditionnel) de l'entreprise aux capacités financières et techniques et partant aux fonctions économiques inégales, ce qui explique leur position respective dans les rapports de force hiérarchisés. Ainsi le monde de l'entreprise s'identifie à une pyramide dont

le sommet accueille les grands ensembles industriels relevant du giron public et un secteur privé[393] qui se réduit, pour ce qui concerne sa composante la plus "moderne" et la plus contributive à la richesse nationale, à quelques filiales de multinationales et de quelques rares structures financées par des investisseurs privés étrangers ou de promoteurs d'origine libanaise appartenant à dynasties installées de longue date dans le pays[394]. Evoluant dans les secteurs hautement capitalistiques (exploitation énergétique et dans une moindre mesure la transformation agro-alimentaire), les investisseurs étrangers bénéficient d'avantages fiscaux, des régimes spéciaux et d'une grande sollicitude des services étatiques. Longtemps vitrines de la technologie et de la rigueur managériale, leurs structures sont en voie de démantèlement rapide du fait de la dégradation économique générale, mais aussi de l'ouverture des marchés, certes faibles mais solvables dans les pays de l'Europe de l'Est[395]. A cette catégorie d'investisseurs tend à se substituer celle composée de capitaines d'industrie libanais et de promoteurs sénégalais privés s'associant à l'Etat soit à des investisseurs étrangers. On peut citer dans ce registre des établissements industriels comme les Industries Chimiques du Sénégal (I.C.S), la Société Africaine de Raffinage (S.A.R), la Compagnie Sucrière Sénégalaise (C.S.S), mais aussi des actifs privés internationaux (Nestlé) ou nationaux (la Société Nouvelle de Conserverie du Sénégal, la Savonnerie Africaine Fakhry).

Au stade immédiatement inférieur, on recense des petites et moyenne structures répondant toutes aux critères définis dans le fichier national de la P.M.E. sénégalaise[396]. Alors que les activités de production sont représentées dans de faibles proportions par rapport aux activités de commerce et de services, cette strate rappelle le caractère marchand encore dominant dans l'activité. Elle regroupe d'un côté les bénéficiaires du patrimonialisme qui, lorsqu'ils ne monopolisent pas les niches commerciales à la rentabilité garantie, privilégient les

---

[393] Il faut savoir que le secteur privé sénégalais n'intègre, dans une approche pratique, que les agents économiques satisfaisant à certaines obligations formelles et pouvant justifier une certaine maîtrise des normes techniques et gestionnaires.

[394] Les principaux capitaines d'industries sénégalais sont dans leur majeure partie des binationaux (libanais et sénégalais) et sont à la tête des établissements les plus performants. On peut citer les établissements: Fakhry et fils de Saïd Fakhry dans la savonnerie, Choucair et fils de Fouhad Choucair dans la confiserie.

[395] Se reporter à ce propos à l'article de J. Grosdidier de Matons paru dans ***Marchés tropicaux...*** du 19 Janvier 1990, p.158-159.

[396] Dans le ***Fichier national de la P.M.E. sénégalaise*** (Rép. du Sénégal. Min. du Commerce, 1984), les petites et moyennes industries (P.M.I) sont définies comme les entreprises industrielles dont le coût total des investissements ou le cumul des immobilisations brutes est compris entre 5 millions et 200 millions CFA ; les petites et moyennes entreprises commerciales (P.M.E.C) sont les entreprises exerçant au stade de gros et de demi-gros ; les petites et moyennes entreprises de service (P.M.S) sont les entreprise de service affiliées à un syndicat ou à un ordre et dont le chiffre d'affaires moyen est compris entre 5 millions et 300 millions CFA.

investissements dans l'immobilier ou les transports. D'un autre côté, on identifie des promoteurs d'origine libanaise[397] qui arrivent à préserver des positions traditionnelles de la concurrence de plus en plus forte des hommes d'affaires. On y rencontre enfin quelques hommes politiques de premier plan (ministres, députés) et quelques hauts fonctionnaires (magistrats, directeurs d'organismes publics) qui profitent de l'accès à des informations confidentielles ou qui usent de leur pouvoir discrétionnaire pour démarrer leur affaire personnelle en recourant à la pratique des prête-noms ou des mandats.

Quant aux promoteurs de petites exploitations commerciales, industrielles ou artisanales, ils sont relégués dans un tiers pôle (que nous avons appelé pour notre part domaine de la petite entreprise) qui sera longtemps tenu à la marge de la comptabilité nationale et des préoccupations politiques[398]. Dans cette portion de l'entreprendre sénégalais où domine l'activité commerciale, l'immense majorité des établissements n'est pas enregistrée et évolue en marge du marché des contrats publics[399]. Suivant la position vis-à-vis des réglementations et la formation du capital fixe, il est possible de distinguer d'un côté, des entreprises satisfaisant à une bonne partie des formalités de déclaration, intégrant des équipements techniques assez complexes, utilisant des procédures élaborées et se rapprochant des exigences gestionnaires et comptables. De l'autre côté, on répertorie les unités évoluant totalement en marge des réglementations et à l'intérieur desquelles des éléments d'un héritage traditionnel (reproduction des rapports inégalitaires traditionnels dans l'organisation des ressources humaines ; spécialisation professionnelle, procès de travail et formes d'échanges réglementés par la coutume) se combinent à des éléments modernes (machines-outils, nouveaux types de produits). Entre ces deux extrémités gravitent une multitude d'exploitations combinant ces éléments de manière variée. C'est ce dernier niveau qu'il est question de caractériser de manière fine dans ce qui suit.

---

[397] Sur la communauté des libanais il est instructif de lire les travaux de R. Cruise o'Brien (in ***Cahiers des Etudes Africaines***, 57, vol.XV) ou ceux de S. Boumedouha (1995).

[398] Ce n'est que récemment, à la faveur de la vague de l'informel, qu'il s'est vu reconnaître comme un secteur économique à part entière dont la vitalité affichée dans le marasme contraste singulièrement avec la relative inertie des secteurs public et privé officiels. On lui a prêté alors de disposer de capacités illimitées en matière de formation et d'emploi (cf. O. S. Sy, 1994), en matière d'innovation sociale et de mobilisation de la société civile (allusion à "*la révolution par le bas*" de J.- F. Bayart).

[399] Nous verrons dans la section qui suit que l'on ne peut pour autant le réduire au domaine de l'informel.

II - QUELQUES ELEMENTS POUR LA DEFINITION DU SECTEUR DE LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION

Après avoir décrit la structuration du milieu entrepreneurial sénégalais, nous effectuons dans cette section une présentation du milieu technique[400] de la petite entreprise. Ce travail est effectué à partir du matériau empirique recueilli lors de notre enquête. Parmi les premiers éléments de définition, nous avons retenu quelques caractéristiques se rapportant à la situation des unités. L'entreprise a d'abord été caractérisée à travers le critère de l'activité principale. Notre idée n'est pas tant d'établir une nouvelle nomenclature des professions[401] que de montrer l'extrême hétérogénéité des registres professionnels mobilisés ainsi que les combinaisons variées par lesquelles les différentes formes de division du travail (division du travail social, division internationale du travail et division technique du travail) sont répercutées dans l'activité. Après la mise à plat de toutes les spécialités énoncées par les interviewés, nous avons procédé à la reconstruction analytique du secteur afin de situer fidèlement les unités dans le champ des forces animant le secteur. Il est essentiel de retenir ces strates d'activités à partir desquelles nous effectuons dans la suite de notre corpus toute comparaison entre deux unités.

Dans un second mouvement, nous avons conduit le critère de l'inscription durable de la petite entreprise de production dans le paysage urbain. L'idée sous-jacente est de montrer que ce pôle de production résulte autant des différentes formes d'induction de la modernité qu'il contribue lui-même à la poursuite de ce processus. En effet, si c'est la généralisation des modes et genres de vie calqués sur les modèles de l'Occident et le progrès technique qui ont engendré les activités de production, on peut faire remarquer d'un autre côté qu'elles constituent un adjuvant essentiel au caractère urbain des villes[402]. A travers un ancrage

---

[400] Le milieu technique est entendu comme l'ensemble des situations et des conditions productives : les outils, mais aussi les rapports sociaux, la localisation dans un espace délimité.

[401] Même inspirée par les classifications normalisées du BIT telles que la CITP-1988 qui a servi de support à toutes les études menées au Sénégal. Le domaine d'activité de l'entrepreneur ne correspond pas nécessairement à une seule et unique profession, tout comme il n'y a pas de correspondance unique entre la profession et le produit.

[402] L'urbanité se caractérise par l'absence du travail de la terre, la réduction des rôles de la cellule domestique au profit d'instances de médiation (comme l'Administration, l'école, la firme, la monétarisation), par des rapports sociaux globaux fondés sur l'anonymat et la contingence. Dans les villes africaines, le modèle de la culture urbaine laisse apparaître des sous-cultures assez similaires à celles de l'espace villageois traditionnel : des

permanent dans l'espace d'une part, à travers l'offre de formation et d'emploi à la population urbaine active d'autre part, nous montrons que l'évolution de la petite entreprise entretient une relation étroite avec l'histoire de la ville et de ses habitants.

II-1. HETEROGENEITE DES ACTIVITES RECENSEES

Si l'on s'attache qu'aux déclarations des chefs d'entreprise, on relève une grande variété de libellés quant aux spécialités exercées. La nomenclature, en identifiant une cinquantaine d'activités, renvoie l'image d'un milieu hétérogène de ce point de vue. La référenciation abondante en spécialités ne fait pas apparaître un ordre d'emblée. Cela est imputable au choix méthodologique qui a été fait de laisser à l'entrepreneur la latitude de décrire son activité. La multiplication des libellés et la variété des énoncés utilisés pour décrire des spécialités *a priori* similaires prennent sens en tant que procédés de justification ou de légitimation tel que cela a été mis en évidence par la sociologie interactionniste. Dans cette perspective en effet, le travail englobe des jugements en termes de valeur et de prestige ainsi qu'un choix de symboles protecteurs de sa spécificité (*labelling*). De sorte que, ainsi que l'enseigne E.C. Hughes[403],"*choisir pour le travail la désignation la plus favorable implique un public. Et l'une des choses les plus importantes pour un homme est son public, ou le choix qu'il peut faire entre les divers publics auxquels il peut prétendre, et par lesquels il cherchera à être reconnu*".

Nous ajoutons pour notre part que les éléments de valorisation personnelle représentent les signes de l'intériorisation plus ou moins accentuée de l'ordonnancement des positions et des statuts dans le milieu. Ils introduisent aux situations objectives des promoteurs quant à l'échelle de leur activité dans la dynamique entrepreneuriale globale, en même temps qu'ils indiquent une série de transformations subies par leur répertoire de référence.

---

relations d'interconnaissance, stables et prévisibles restreintes dans un espace géographique limité aux dimensions du quartier.

[403] Cf. E. C. Hughes, 1996, p.76.

Tableau 1 Les activités enquêtées telles qu'elles ont été libellées par les entrepreneurs

Identification	libellé de l'activité principale	identification	libellé de l'activité principale
1-O.S.	conception et assistance en informatique	38-M.L.	aménagements espaces verts
2-D.G.	réparation automobile	39-O.D.	conditionnement produits de pêche
3-C.T.	artisanat du fer	40-Mme Mb.	confection industrielle
4-C.D.	chaussure artisanale	41-M.S.	plomberie sanitaire
5-B.T.	ferraillage artisanat matériaux de récupération	42-A.Ké	boulangerie
6-A.B.	bijouterie	43-I.S.	chaussure industrielle
7-M.Ga	ameublement agencement décoration	44-A.D.	confection
8-S.M.	menuiserie metallique	45-A.Ka.	reparation automobile
9-U.L.	conditionnement produits alimentaires	46-A.C.	produits artisanaux (confection batik, bagagerie)
10-D.M	électromécanique bobinage industriel	47-Y.M.C.	assainissement travaux voirie
11-B.N.	menuiserie ébénisterie	48-K.C.	maraîchage
12-A.B.	tôlerie carrosserie	49-Y.A.S.	transformation plastique sacherie
13-A.C.	boulangerie	50-A.G.	BTP peinture bâtiment vitrerie carrelage
14-A.D.	réparation appareils électroniques	51-B.D.	imprimerie
15-C.F.	fabrication bacs et caisses de manutention	52-M.N.	conditionnement produits alimentaires
16-Mme D.	confection	53-M.D.	construction métallique chaudronnerie
17-B.T.	chaussure artisanale	54-M.Tra.	menuiserie ameublement
18-Mme D.D.	haute couture	55-B.T.	imprimerie
19-O.T.	BTP second-oeuvre	56-M.Gu.	chaussure artisanale
20-B.Mo.	produits chimiques	57-C.S.	vinaigre eau de Javel diluant
21-Y.F.	extraction minière	58-N.G.	boulangerie pâtisserie salon de thé
22-O.B.	BTP engineering	59-Mb.T.	menuiserie métallique
23-Mlle M.F.	confection	60-E.I.K.	tournage fraisage
24-M.F.	menuiserie ébénisterie	61-E.N.	électricité générale
25-E.S.	réparation automobile	62-N.So.	restauration
26-M.S.	fabrication de matelas	63-F.G.	rectification fabrication de pièces mécaniques
27-M.Sy	BTP maçonnerie	64-O.T.	fonderie artisanat du fer
28-N.W.	chaussure artisanale	65-P.C	construction mécanique
29-Mme D.	coiffure	66-Mlle.N.	sérigraphie
30-N.S.	agriculture maraîchage	67-D.K.	produits chimiques
31-S.C.	électricité générale	68-T.D.	imprimerie
32-L.D	confection	69-F.Gal.	réparation machines à coudre
33-Mlle C.	nettoyage industriel	70-H.N.	fonderie chaudronnerie
34-S.G.A.	confection industrielle	71-D.Dial.	fabrication tubes en plastique
35-F.S.	bonneterie	72-M.Dio.	réparation automobile
36-I.N.	menuiserie metallique	73-A.B.W.	horlogerie
37-M.G.	réparation maintenance froid		

II-1.1. LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION FAIT COEXISTER DEUX REPERTOIRES DE METIERS

De manière plus immédiate, la liste des activités met en évidence, outre une multiplicité des formes de production, une grande hétérogénéité quant à leur nature historique. Elles ont été caractérisées en distinguant les métiers issus du répertoire traditionnel, les métiers d'apparition récente exercés soit à un niveau artisanal, soit à un niveau industriel. On reconnaît à côté de ces formes génériques, un troisième pôle syncrétique qui articule les savoirs et les logiques d'âges différents, parfois opposés. Il s'agit des métiers anciens qui ont été modernisés ou à l'inverse, de métiers d'apparition récente qui ont été investis par des logiques et des pratiques propres à la culture économique locale.

Le répertoire ancien désigne les métiers appartenant au terroir et relevant du registre coutumier. Ils ont pour trait essentiel de n'avoir existé jusque là que sous la forme infériorisée du travail casté[404]. Dans l'organisation traditionnelle de l'économie, seules certaines catégories sociales spécifiées étaient investies de la légitimité d'exercer les activités artisanales. L'histoire moderne, en faisant apparaître de nouvelles formes productives apparentées en bien des points aux spécialités du répertoire préexistant, mais ne faisant pas appel aux mêmes ressorts symboliques, a contradictoirement bouleversé cette donne. Outre de rendre disponible le progrès technique, elle a forcé la mutation du secteur traditionnel en offrant un cadre élargi de redéploiement aux anciennes professionalités. De nombreuses spécialités ont été annexées par des contingents de professionnels provenant des métiers anciens[405]. Par ailleurs, les nouvelles formes productives ont beaucoup contribué à tempérer les ressorts symboliques de l'assignation et de ce fait, ont ouvert l'accès de certains métiers anciens à des candidats non castés qui ne pouvaient le faire du fait de tabous très prégnants.

Ce sont ces mutations qui expliquent le dualisme observé dans les activités exercées à un niveau artisanal ; un dualisme qui renvoie à l'existence d'un pôle spécifiquement coutumier et d'un pôle qu'on peut qualifier de moderne syncrétique. Ce dernier se spécifie par la combinaison de traits (organisationnels) de l'artisanal traditionnel et d'instruments propres au registre technique moderne et exogène. Par son caractère hybride, il permet l'élargissement des rangs des professionnels aux impétrants qui étaient auparavant disqualifiés par la coutume. Dans le même temps, il transforme les représentations des détenteurs de la légitimité traditionnelle. Ceux-ci, par effet d'imitation ou par réalisme, revendiquent le même caractère moderne du mode d'exercice de leur métier.

[404] Cf. A. B. Diop, 1981.

[405] A. Morice (1987) a rendu compte dans une étude des menuisiers métalliques de Kaolack des formes que prend ce passage du registre traditionnel au registre moderne. Dans notre étude, nous aurons l'occasion de présenter de nombreux entrepreneurs qui sont concernés par ce phénomène.

Tableau 2 Caractéristiques des entrepreneurs issus des castes et qui opèrent un élargissement du registre professionnel coutumier

Identification	19-activité principale	4-tradition familiale	8-formation professionnelle.	36-politique emploi	14-statut dominant
3-C.T.*	artisanat du fer	oui	plus de 10 ans	obligation de formation	surga famille
6-A.B.*	bijouterie	oui	entre 5 et 10 ans	une charge	surga famille
8-S.M.	menuiserie métallique	oui	plus de 10 ans	obligation de formation	Apprenti
9-N.W.	chaussure artisanale	oui	entre 5 et 10 ans	obligation de formation	surga famille
56-M.Gu.	chaussure artisanale	non	entre 5 et 10 ans	obligation de formation	surga famille
59-Mb.T.	menuiserie métallique	oui	plus de 10 ans	obligation de formation	surga famille
64-O.T.*	fonderie artisanat du fer	oui	plus de 10 ans	obligation de formation	surga famille

Dans le répertoire des métiers récents, on distingue deux univers spécifiés par le degré de complexité des savoirs intégrés. Il s'agit d'une part des spécialités fondées sur des savoirs, des procédures et des modes d'organisation complexes, qui sont peu vulgarisés et qui gardent leur spécificité exogène. A l'opposé, on distingue les spécialités artisanales d'apparition récente qui viennent enrichir le répertoire technique ancien par de nouvelles compétences[406]. Dans le cadre du déroulement du travail, elles reproduisent les logiques discursives structurantes et les rituels caractéristiques des métiers anciens (système d'apprentissage fondé sur le mimétisme, la valorisation de l'expérience, formes de mise au travail empruntant à des légitimations coutumières). De cette manière, elles tendent à perdre tout caractère exogène[407].

Il faut remarquer, pour expliquer cette situation, que le déploiement des savoirs modernes s'est effectué à travers une extrême fragmentation. Dans un contexte où la disponibilité des savoirs et des outils de production est limitée, l'intervention de nouvelles fonctions productives s'est effectuée par le recours aux construits et aux ressources préexistants dans le

[406] Le phénomène des reconversions d'anciens actifs du secteur moderne qui s'est considérablement étendu avec la généralisation de la pratique des "dégraissages" sous forme de licenciement ou de mise à la retraite anticipée. L'ancien personnel technique de l'administration s'est réinstallé, ici en garagistes, là en menuisiers, ailleurs en électriciens apportant parfois avec eux de nouveaux procédés, une connaissance des circuits administratifs. Ils ont ainsi contribué au renouvellement des rangs de l'artisanat et du secteur informel et à leur donner de l'étoffe.

[407] Signalons qu'étant donné leur simplicité ou leur proximité avec des métiers artistiques, certaines habiletés sont entièrement improvisées. Elles sont exercées par des autodidactes qui mettent leur compétence sur le compte de prédispositions "naturelles" qui les ont dispensés de suivre le processus de socialisation professionnelle qui confère habituellement le statut de professionnel. Dans son parcours vers l'entreprise, 18-Mme D.D. évoque la couture en termes de qualité innée, de "*don*". Mais on peut remarquer qu'elle a bénéficié de conditions d'apprentissage qui n'ont rien à envier au suivi de cours du soir. Abonnée à des magazines de mode, elle reprenait le modèles au moyen d'une machine à coudre dont elle disposait à son domicile.

milieu. Selon les contraintes présentées par la matière, par les caractéristiques du circuit de distribution ou par les caractéristiques de la main-d'oeuvre, les activités se sont subdivisées en rôles et fonctions de plus en plus élémentaires, engendrant de nombreuses spécialités directes ou indirectes.

Par exemple, dans la boulangerie, le marché de la livraison aux kiosques qui font office de dépôts de vente a favorisé l'apparition d'un nouveau métier : celui de semi-grossiste franchisé. Devant l'économie financière que pouvait représenter la suppression de la prise en charge des points de vente éloignés, les propriétaires des unités de fabrication ont essayé de réduire les frais de transport en faisant appel aux *pousse-pousse*[408] rétribués à la course. Allant ensuite plus loin dans leur logique de réduction des frais d'exploitation après avoir tenté en vain d'instituer de nouveaux rapports commerciaux avec les revendeurs, ils finissent par supprimer les kiosques de quartier et transformer les coursiers en semi-grossistes. Pour cela, ils leur accordent la possibilité de créer et de gérer leur propre réseau de distribution auprès des boutiquiers de leur choix, lorsqu'ils ne peuvent pas eux mêmes devenir revendeurs-détaillants.

On peut ajouter un dernier caractère qui illustre l'enracinement définitif de ces métiers dans le répertoire technique local : leur organisation qui emprunte aux logiques des spécialisations culturelle et ethnique[409]. Certains métiers artisanaux présentent une image où ressort la sur-représentation de certains groupes culturels comme c'est le cas dans les métiers anciens. Si *halpuular, wolof et soninké* dominent dans le travail du fer, ce sont les *manjak*[410] et les cap-verdiens qui constituent aujourd'hui encore la majorité dans la peinture et la vitrerie. Si la sur-représentation des uns tient, on l'a déjà souligné, au fait que c'est principalement dans ces

[408] Il s'agit de jeunes guinéens dont les parents sont généralement petits-détaillants dans les boutiques de quartiers où ils ont remplacé les boutiquiers Maures.

[409] Il existe de nombreux travaux, comme ceux de R. Bonnardel (1978), d'A. Touré (1985) et d'A. Dubresson (1990), qui ont étudié les activités marchandes en milieu urbain sous l'angle des logiques ethniques ou de nationalité qui les organisent. Cette spécialisation ethnique n'est pas propre aux villes africaines. A. Touré (1985) rapporte qu'il a existé dans le Paris du XVIII siècle une organisation des métiers urbains selon la logique du *close shop*, parfois à caractère "ethnique" : les porteurs d'eau auvergnats, les maçons limousins, les décrotteurs savoyards. De nos jours encore, cette "ethnicisation" des petits métiers urbains reste encore pertinente en observant quelques variantes près. Ses protagonistes ont pris des visages différents. Ainsi, le métier de taxi parisien est dominé progressivement par des professionnels d'origine immigrée (caractère qu'il partage d'une certaine matière avec celui de Montréal et de New-York), tout comme les métiers de la sécurité privée semblent être l'apanage d'une certaine catégorie de population : Noirs, Maghrébins.

[410] Les *mandjak*, encore appelés *njago*, sont des populations christianisées du sud du Sénégal.

groupes qu'il existe un système social d'inégalités du type de la caste, celle des autres tient à des circonstances historiques[411].

Cristallisant souvent des enjeux sociaux importants, certains métiers jouissent d'une piètre image et sont particulièrement stigmatisés ; soit parce que l'opinion ne les différencie pas des métiers de caste, soit parce qu'ils renvoient l'image de métiers réservés aux marginaux sociaux[412]. 19-U.T., dirigeant d'une entreprise de peinture, met cette situation sur le compte d'une réalité plus globale qui est l'absence de solutions, en dehors de l'apprentissage, pour la prise en charge des enfants en déperdition scolaire ou sociale. Selon lui, "[...], *on ne peut pas le nier, les jeunes apprentis ne sont pas faciles. C'est que... je ne sais pas comment dire ça, mais... voilà , il n'y a pas de vocation saine dans les métiers à apprentissage. Les jeunes qui se dirigent vers les "métiers", sont les jeunes qui ont le plus de problèmes à l'école, dans leur famille, des problèmes de comportement. Bon, pas toujours, mais quand même la plupart du temps c'est comme ça, n'est-ce pas ? Ce n'est donc pas parce qu'ils sont apprentis peintres ou menuisiers qu'ils se droguent. Il ne faut pas se voiler la face, du diluant ou du pétrole, on en trouve partout./.../. Maintenant se fonder sur ça pour interdire que son fils intègre une profession, comme beaucoup de parents l'ont fait pendant longtemps, c'est quand même exagéré, non ? Dis-toi que s'il y a autant de jeunes qui ne font rien du matin au soir, c'est parce qu'on leur a mis plein de choses dans la tête. C'est pour ça qu'ils sont complexés*". On le voit, les nouveaux répertoires sont investis par des logiques discursives qui leur sont étrangères, mais qui n'en sont pas moins prégnantes.

A ce stade de la décomposition analytique du secteur de la production, on peut remarquer que la petite entreprise fait coexister des formes de productions anciennes et d'autres qui sont nouvelles et exogènes. On a affaire à des construits qui intègrent deux registres spécifiés au départ par des procédés, des instruments et des logiques différentes, des "*blocs socio-technologiques*[413]" d'âge différents. La diversité des situations dans chacun des registres

[411] On pense par exemple à la proximité confessionnelle qui a conduit les populations christianisées à être les premières initiées aux nouveaux domaines (comme ce fut le cas pour l'instruction française).

[412] Plusieurs raisons contribuent à accréditer cette image : le recrutement exclusif auprès de jeunes gens en rupture scolaire, familiale et sociale, la dureté des conditions d'apprentissage qui font ressembler les ateliers de formation à des centres de correction et de réinsertion. Soumis à une discipline stricte, les apprentis ne sont pas à l'abri des corrections de leur maître-formateur pour le moindre écart.

[413] Les blocs socio-technologiques sont, selon P. Bouvier (1989) à qui nous l'empruntons, des entités sociales et techniques fondées sur la mixité entre des processus et des procédures.

génériques met en évidence des évolutions dans la division sociale du travail et la forme de plus en plus complexe que prend la division technique du travail. Ces transformations procèdent du phénomène de diversification des fonctions économiques induit par l'insertion du corps économique et social sénégalais dans le système hiérarchisé de l'échange capitaliste[414]. Si les intitulés renseignent sur les types de répertoires techniques en présence ainsi que les transformations subies au fil du temps, ils ne disent rien sur les hiérarchies professionnelles et sur leur mode d'articulation éventuel. Par conséquent, pour accéder à ces dimensions, nous avons cherché à faire évoluer notre nomenclature en taxinomie, c'est-à-dire à faire ressortir la distribution des forces composant le milieu telle qu'elle est effective dans la réalité à travers l'observation. Cette opération s'est effectuée en plusieurs étapes.

II-1.2. RECOMPOSITION SYNTHETIQUE DES ACTIVITES EN DOMAINES D'ACTIVITES

Dans la première phase, nous avons procédé à un regroupement synthétique des activités en combinant l'analyse lexicologique au triple critère de la spécificité des savoirs mobilisés dans le procès de transformation, des types de matériaux à transformer et des formes de relations commerciales. Nous avons d'abord regroupé les intitulés qui présentent une référence à un mot-clé de métier (mécanique, électricité, confection) ou à un de ses synonymes. Ensuite, nous avons créé (manuellement) des familles de métiers selon la proximité des registres ou de la matière travaillée (fer, bois, tissu). Ce procédé était le seul qui nous permettait d'insérer certaines activités dans des groupes où elles ne seraient pas logiquement[415] apparues. Au final, nous avons dégagé 14 ensembles d'activités relativement homogènes.

Les différents domaines d'activités obtenus nous ont permis de distinguer, à travers le double critère de la nature de la production et du marché, deux pôles principaux. Le premier recense des activités qui sont spécifiées par la cristallisation du travail dans la matière et la transformation de produits intermédiaires en biens finals. Le procès de travail suppose une intervention sur la matière (bois, métaux, textile et cuir, produits chimiques ou des produits

[414] Dans le concert économique mondial, les pays sous-développés comme le Sénégal sont assignés à des places spécifiques afin de jouer des partitions précises. M. Humbert a donné une théorie de la nouvelle division internationale du travail en termes de territoires et de système industriel mondial . Cf. M. Humbert, 1986.

[415] Le traitement informatique ne rend pas compte des altérations ponctuelles des professions répertoriées dans la CITP-1988. Le cas de la mode est exemplaire car si on avait maintenu le critère tissu ou habillement, on serait face à une multiplicité de catégories. Pour certains autres libellés, nous avons tranché devant la possibilité de les classer dans plusieurs rubriques à la fois, en cherchant la cohérence et le métier support de l'activité.

agro-alimentaires) à l'aide d'instruments sous-tendue par un savoir spécifique. Selon le type d'organisation de l'activité suggérée par les libellés précédents, on dégage deux formes productives : la transformation de type artisanal et la transformation industrielle.

Tableau 3 Répartition des activités selon le domaine

dom. activité	Nb. cit.	Fréq.
bâtiment génie civil	10	13.7%
mode	10	13.7%
manipulation de métaux	9	12.3%
préparation conditionnement produits alimentaires restauration	7	9.6%
transformation polymères	7	9.6%
électricité mécanique froid industriels	5	6.8%
réparation automobile	5	6.8%
chaussure	5	6.8%
imprimerie	4	5.5%
menuiserie ébénisterie ameublement	4	5.5%
informatique électronique domestique	2	2.7%
mécanismes de précision	2	2.7%
agriculture maraîchage	2	2.7%
industrie extractive	1	1.4%
TOTAL OBS.	**73**	**100.0%**

Dans le premier cas, la spécificité du travail découle du fait qu'il est centré sur les compétences personnelles de l'exploitant. Même lorsqu'il ne réalise pas lui-même la fabrication des objets, il participe activement à la conception et à l'organisation du travail. La production dépend étroitement de sa connaissance du métier. La décision de lancer une production dépend des commandes effectuées par la clientèle de proximité (marché à l'échelle de la ville tout au plus), qui prend systématiquement en charge le financement de l'achat des fournitures. L'essentiel de ces intrants provient du secteur industriel et des circuits commerciaux d'importation. Si leurs horizons commerciaux sont réduits, les producteurs ont souvent à résister à la concurrence des produits importés auxquels les leurs constituent le plus souvent des substituts. Si on se place dans une perspective marxiste, on peut signaler l'indépendance relative de l'exploitant qui possède ses moyens de production[416] et qui ne perçoit pas de salaire : c'est le produit de la vente des objets fabriqués qui constitue son revenu.

[416] Dans ce pôle, il n'existe pas de formes societaires de la propriété en dehors des ateliers familiaux.

Les formes industrielles se caractérisent quant à elles, par une plus forte intensité capitalistique (capital fixe, capital circulant, cycles d'investissement plus long) et partant, elles se situent à des niveaux de production supérieurs. Les contenus et les formes de déroulement du procès de travail sont plus complexes et (en théorie) plus rationalisés. On observe une application plus généralisée du salariat, la systématisation des formes interventions sur la matière et des procédures de décision. Les conditions de la production sont plus indépendantes du financement que peut consentir la clientèle. Généralement, à l'activité de transformation proprement dite se greffe une fonction commerciale distincte dont l'importance varie selon la taille de l'entreprise.

Le second pôle constitutif du secteur regroupe les activités de prestation de services qui se caractérisent aussi par la cristallisation du travail dans la matière à l'exception des services personnels[417]. Il s'agit plus précisément de l'ensemble constitué par les services matériels d'entretien, de réparation, de maintenance à destination des ménages ou des administrations où l'intervention s'effectue sur des objets déjà existants. Autrement dit, on a affaire à des activités auxiliaires qui se situent en aval de la production industrielle. Elles font appel à une technicité et à des compétences sous-tendues par des savoirs techniques et intellectuels. Elles recoupent, par certains aspects de leur déroulement, le modèle de l'artisanat. Le procès du travail, par exemple, entretient une forte dépendance avec l'expérience productive de l'exploitant. Lorsqu'il n'est pas lui-même technicien, ce qui est fréquent dans les unités plus importantes, les interventions sont hiérarchisées selon les niveaux de maîtrise professionnelle des divers collaborateurs du patron. Le type de relations que le producteur entretient vis-à-vis de sa clientèle est une dépendance similaire à celle mentionnée pour les niveaux intermédiaires dans les activités de production à savoir le travail sur avance, des revenus déterminés par l'importance des travaux exécutés. Les unités se spécifient par des capitaux techniques fixes plus importants du fait des coûts élevés de l'outillage. Aucune d'elles n'entretient de rapports formels de dépendance du type de la franchise ou de la sous-traitance des fonctions de service après-vente, de maintenance de marques industrielles, malgré ce que suggèrent parfois certaines enseignes.

Cette présentation éclaire ce nous entendons depuis le début de nos développements par activités de production. Elle met en évidence un des éléments-clés de la définition du secteur de la petite entreprise à venir. Pour être central à notre définition, elle n'en est pas moins insuffisante quant à sa capacité à faire ressortir la diversité des situations et les déséquilibres internes. En l'occurrence, elle ne fait pas apparaître la raison pour laquelle des professionnels exerçant des métiers relevant *a priori* du même domaine mettent en avant une spécialisation distinguante. Dans la mécanique par exemple, certains professionnels se déclarent mécaniciens tandis que d'autres décrivent la spécialité dans le domaine (construction, rectification de pièces). De la même façon, dans le secteur de l'habillement, quelques patrons identifient généralement leur activité, tandis que certains autres font valoir la nature précise dans le domaine, indiquant une spécialisation.

Grâce à l'observation et au croisement des données relatives au personnage du promoteur, nous nous sommes rendu compte que pour que notre recomposition taxinomique puisse rendre compte fidèlement de ces dimensions, il fallait identifier le facteur explicatif du double processus de différenciation et de segmentation d'un domaine d'activités donné. Si la division technique du travail informe qu'un domaine d'exercice combine plusieurs formes et niveaux de travail et de savoirs, sa complexification peut être référée à des construits signifiants. Autrement dit, on peut considérer que les types et le degré de complexité des savoirs mobilisés sont fonction de facteurs au premier rang desquels figurent le financement, mais aussi les rituels professionnels en vigueur, le niveau de formation du patron, l'orientation donnée à son activité.

Si la mécanique industrielle (la construction et la rectification de pièces) n'a finalement que peu de rapports avec la réparation automobile, c'est parce que les connaissances de base mobilisées sont distinctes, tout comme le sont les objets sur lesquels s'exercent les savoirs mais aussi les modes d'organisation du travail. D'un côté, on est dans la figure d'un artisanat de production : la part des apprentis est déterminante, le procès de travail dépend principalement de l'expérience productive du patron. De l'autre, le procès de transformation se rapproche du travail industriel : rationalisation, plus grande surface financière, plus grand capital fixe, diversité et complexité des savoirs mobilisés, marchés de destination plus

[417] Dans les services aux personnes, il n'y a pas de séparation entre le moment de la production et le moment de

étendus. La part des ouvriers qualifiés, partant celle des salariés, est infiniment plus importante dans le second que dans le premier.

II-2. LA SITUATION TECHNIQUE, UNE VARIABLE QUI SYNTHETISE TOUTES LES CARACTERISTIQUES DES UNITES

Pour caractériser la population des unités dont les dirigeants ont été interrogés, nous avons donc opté pour l'utilisation du critère de la situation technique[418]. Cette variable composée est construite sur le modèle d'une échelle d'attitudes. Pour chaque ressort (emploi, âge de l'établissement, horizons financiers et commerciaux) qui éclaire sur la situation de la structure, nous avons isolé une variable comme indice. Entre plusieurs variables disponibles, nous avons choisi celle qui nous a paru la plus compatible avec l'ensemble des autres variables-indices adoptées. En effet, lorsque nous avons procédé aux tests de compatibilité entre les variables pressenties pour composer notre critère, nous nous sommes rendu compte que la présence simultanée de certaines d'entre elles produisait un certain nombre de biais[419], notamment celui d'exagérer certaines cotations. Concernant l'emploi par exemple, nous avons préféré retenir la variable "14-statut dominant" à la place de la variable "13-nombre d'employés" parce qu'elle permet d'équilibrer l'information fournie par ailleurs par la variable "11-âge de l'entreprise". En effet, la présence simultanée des deux variables ("13-nombre d'employés" et "11-âge de l'entreprise") comme indicateurs de la situation de l'entreprise, donnerait à penser que les établissements les plus anciens et employant le plus de personnel sont à créditer d'une bonne situation tant sur le plan technologique que sur le plan de la complexité des processus et donc de la rationalisation. Ce qui est loin d'être le cas.

Après ces tests de compatibilité interne, nous avons finalement retenu les variables-indices suivantes : l'âge de l'entreprise, le statut dominant dans le personnel employé, la nature de la participation du chef d'entreprise au procès de travail, l'origine des moyens financiers

---

consommation.

[418] C'est une variable composite que nous avons reconstituée pour compenser l'absence de mesures quantitatives habituelles indicatrices des niveaux d'exploitation : chiffre d'affaires, formation brut du capital fixe, cash-flow. Nous n'avons pas procédé à ces mesures parce que dans la préparation de notre enquête, nous avons anticipé sur le fait que l'on n'arriverait pas à réunir des données homogènes pour l'ensemble de notre population.

[419] Bien sûr, ce procédé est discutable à bien des égards. Nous rappelons toutefois que le premier critère d'objectivité du chercheur en sciences sociales réside non dans sa capacité à proposer des catégories explicatives irréfutables, mais plutôt dans sa capacité à reconnaître et à expliquer la part d'arbitraire dans sa démarche et à en envisager la falsifiabilité. A cet effet, on peut se reporter utilement à la célèbre définition wébérienne de la

mobilisés au lancement de l'établissement, l'évaluation (subjective) de la situation financière de l'unité, les horizons commerciaux. Elles présentent l'avantage de produire des résultats cohérents sur la situation des établissements et de rendre assez fidèlement compte de la réalité observée.

Ensuite, nous avons étalonné les modalités de chaque variable-indice en ayant à l'esprit la question suivante : quelles sont, dans les types de réponses possibles, ceux qui ont le plus de chances d'indiquer le plus haut degré de structuration (au sens de conforme au modèle de la firme occidentale) des établissements ? Notre idée a été, considérant la variable-indice "14-statut dominant dans l'entreprise" par exemple, d'attribuer la cote 0 lorsque l'activité de l'entreprise est assurée majoritairement avec des aides familiaux, la valeur 1 lorsqu'on recense des apprentis, la cote 2 pour les intermittents et la valeur 3 lorsque la condition de salarié est dominante. En effet, pour qu'un dirigeant d'entreprise recourt à l'embauche, il faut qu'il ait estimé le travail non qualifié comme un handicap menaçant son engagement dans des logiques productives et commerciales spécifiques. Ensuite, l'application du salariat est un signe indubitable de l'existence de réserves en trésorerie consistantes, mais aussi un bon indicateur de la nature des marchés destinataires et du niveau de rationalisation des rapports de travail. En généralisant ce procédé pour toutes les variables-indices retenues, nous sommes parvenus à un tableau de cotations correspondant au tableau 4.

Tableau 4 Cotation des modalités que prennent les variables constitutives de la variable recomposée "situation de l'entreprise"

	0	1	2	3	4
11-âge de l'entreprise	moins de 3ans	3-10ans	+ de 10ans		
14-statut dominant	surga aide familiale	apprenti	intermittent	salarié	
22-moyens financiers initiaux	sans véritables moyens	économies personnelles ; aide familiale	aide publique O.N.G.	actionnariat, financement bancaire	
25-financement actuel	autofinancement crédits informels	aide institutionnelle	crédits formels	actionnariat	
26-situation financière actuelle	embarrassante	difficile	plutôt difficile	plutôt satisfaisante	satisfaisante
43-mobilité établissement	loyer trop cher	aucun déménagement	stratégique		
57-participation production	à tous les niveaux	intervention à certaines phases	tâches de direction		
77-horizons commerciaux	marché de proximité	ville	national	international	

notion d'idéal-type (in ***Essai sur la théorie de la science***, Plon, 1965). M. Weber, à ce titre, peut être considéré comme le théoricien de la "*falsifiabilité*" bien avant K. Popper.

Chaque observation de l'enquête a ensuite reçu une valeur pour la réponse qu'elle a produite au questionnaire. Puis, les valeurs attribuées aux différentes modalités prises par les variables ont été additionnées de manière à produire les coordonnées du point par lequel l'observation sera représentée sur une figure. Toutes ces données ont été rassemblées dans le tableau 5.

Memento des intitulés des variables utilisés dans le tableau 5

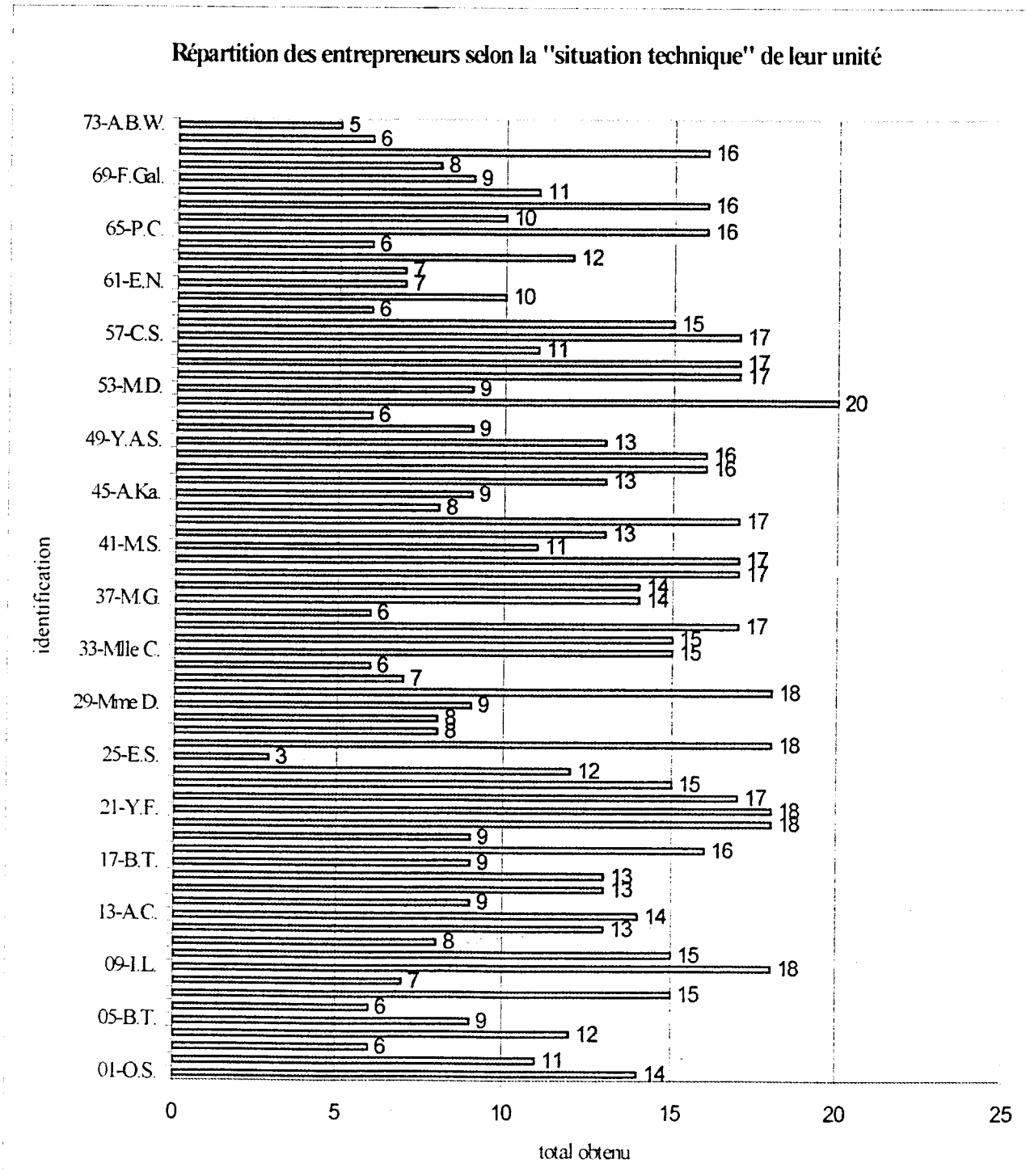
variable	intitulé complet
var11	âge entreprise
var14	statut dominant
var22	moyens financiers mobilisés
var25	financement actuel
var26	situation financière actuelle
var43	mobilité établissement
var57	participation production
var77	horizons commerciaux

BU LILLE I

Tableau 5 Table des cotes

Identification	var 11	var 14	var 22	Var 25	var 26	var 43	var 57	var 77	ScoreTotal obtenu
1-O.S.	0	3	2	2	3	1	1	2	14
2-D.G.	2	1	1	0	3	2	1	1	11
3-C.T.	2	1	0	1	1	1	0	1	6
4-C.D.	1	3	1	0	4	1	1	1	12
5-B.T.	1	1	1	0	3	2	0	1	9
6-A.B.	1	0	1	0	3	1	0	0	6
7-M.Ga	1	3	2	2	3	1	2	1	15
8-S.M.	1	1	0	0	2	2	0	1	7
9-I.L.	1	3	2	3	3	1	2	3	18
10-D.M.	2	3	3	0	3	1	1	2	15
11-B.N.	2	0	0	0	2	1	2	1	8
12-A.B.	1	1	2	0	4	2	2	1	13
13-A.C.	1	3	2	2	2	1	2	1	14
14-A.D.	1	1	1	0	3	1	2	0	9
15-C.F.	1	3	1	0	3	1	2	2	13
16-Mme D.	2	3	1	0	3	2	2	0	13
17-B.T.	1	0	1	0	2	1	2	2	9
18-Mme D.D.	2	3	1	0	4	1	2	3	16
19-O.T.	2	2	1	0	3	1	0	0	9
20-B.Mo.	2	3	3	0	4	1	2	3	18
21-Y.F.	1	3	3	2	3	1	2	3	18
22-O.B.	1	2	3	2	3	1	2	3	17
23-Mlle M.F.	1	3	2	2	3	2	2	0	15
24-M.F.	2	1	3	1	3	1	0	1	12
25-E.S.	1	1	0	0	1	0	0	0	3
26-M.S.	1	3	3	2	3	1	2	3	18
27-M.Sy	2	0	1	0	2	1	0	2	8
28-N.W.	1	0	1	1	3	1	0	1	8
29-Mme D.	1	1	1	0	4	2	0	0	9
30-N.S.	1	2	3	2	4	1	2	3	18
31-S.C.	1	2	1	0	2	1	0	0	7
32-L.D.	0	1	1	0	2	1	0	1	6
33-Mlle C.	1	2	3	0	4	1	2	2	15
34-S.G.A.	2	2	1	2	2	2	2	2	15
35-F.S.	2	3	3	0	4	1	2	2	17
36-I.N.	2	0	1	0	2	1	0	0	6
37-M.G.	2	3	1	0	3	2	2	1	14
38-M.L.	2	2	2	1	2	2	2	1	14
39-O.D.	2	3	1	2	3	2	2	2	17
40-Mme Mb.	2	2	3	2	4	1	2	1	17
41-M.S.	2	2	1	0	3	2	1	0	11
42-A.Ké.	1	3	2	0	4	1	2	0	13
43-I.S.	0	3	3	2	3	1	2	3	17
44-A.D.	1	1	1	0	3	1	0	1	8
45-A.Ka.	2	1	1	0	3	1	1	0	9
46-A.C.	2	3	1	0	3	1	2	1	13
47-Y.M.C.	2	2	1	2	3	2	2	2	16
48-K.C.	0	3	2	2	3	1	2	3	16
49-Y.A.S.	1	3	1	2	2	1	2	1	13
50-A.G.	2	2	1	0	2	1	0	1	9
51-B.D.	2	0	0	0	1	1	1	1	6
52-M.N.	2	3	3	2	4	1	2	3	20
53-M.D.	2	0	1	0	2	1	2	1	9
54-M.Tra.	2	3	1	2	3	2	2	2	17
55-B.T.	2	3	1	2	4	1	2	2	17
56-M.Gu.	2	0	1	0	3	2	2	1	11
57-C.S.	1	3	3	2	3	1	2	2	17
58-N.G.	1	3	3	0	3	1	2	2	15
59-Mb.T.	2	0	1	0	2	1	0	0	6
60-L.K.	1	1	0	2	3	1	1	1	10
61-E.N.	1	1	1	0	3	1	0	0	7
62-N.So.	1	0	1	0	3	1	0	0	7
63-F.G.	1	3	2	0	3	2	0	1	12
64-O.T.	2	0	0	0	2	1	0	1	6
65-P.C.	1	3	3	3	2	1	1	2	16
66-Mlle.N.	1	3	1	0	2	1	1	1	10
67-D.K.	1	3	3	2	3	1	1	2	16
68-T.D.	1	2	2	0	2	1	2	1	11
69-F.Gal.	1	1	1	0	4	1	0	1	9
70-H.N.	2	1	0	0	3	1	0	1	8
71-D.Dial.	2	3	1	3	3	1	1	2	16
72-M.Dio.	1	1	1	0	2	1	0	0	6
73-A.B.W.	1	0	0	0	2	2	0	0	5

Le plan où est reporté le score obtenu par chaque observation est composé d'un axe des coordonnées où sont reportés les numéros d'identification des observations et d'un axe des abscisses gradué de 0 à 22 (soit l'intervalle entre la côte minimale et la côte maximale qu'un entrepreneur peut se voir affecté). Cela correspond à la figure présentée ci-après.



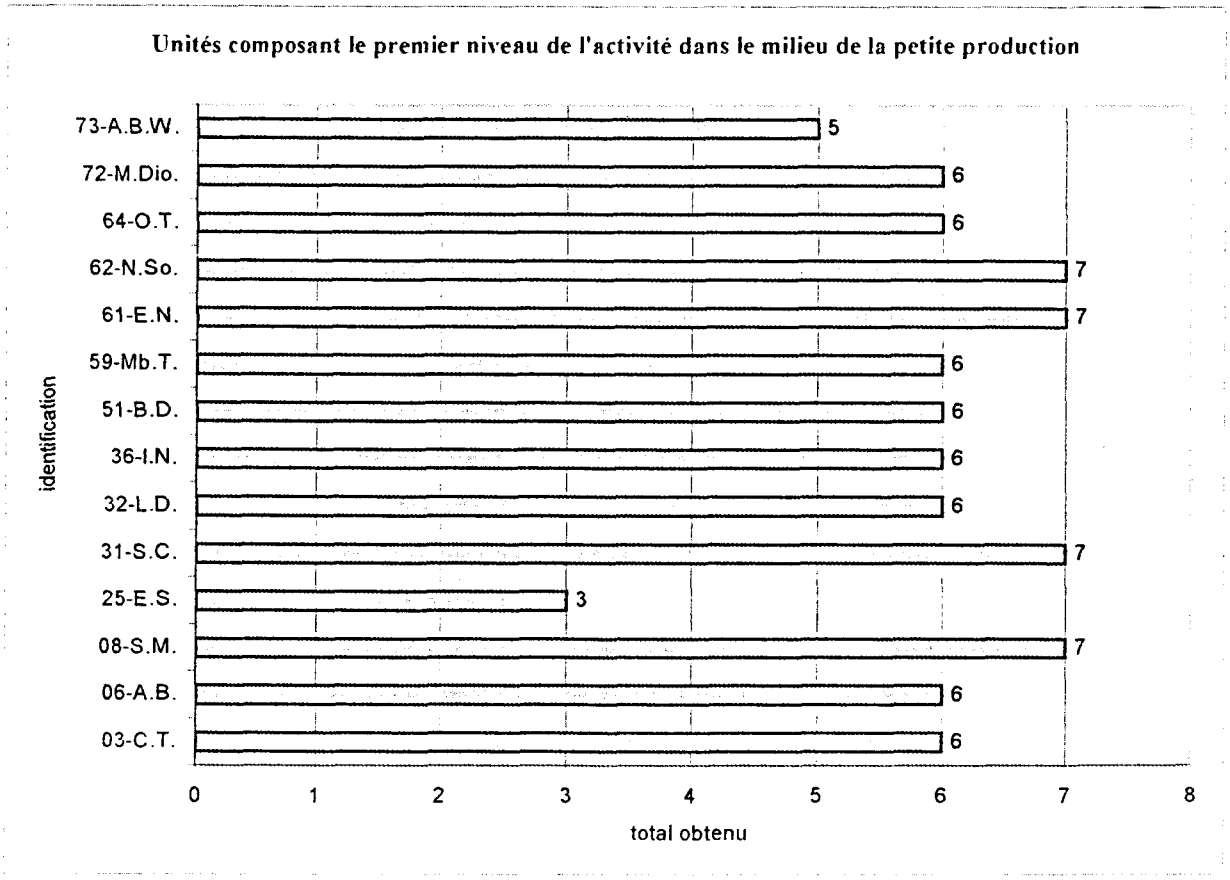
II-3. LA VARIABLE SITUATION TECHNIQUE PERMET L'IDENTIFICATION DE TROIS STRATES D'ACTIVITES

Au terme de cette manipulation, nous sommes parvenus à dégager trois strates d'entreprises. La première regroupe les unités ayant réalisé un score inférieur à 8. Elles sont spécifiées par les faibles surfaces financières occupées et des horizons commerciaux restreints. L'activité obéit à un rythme irrégulier qui ne doit cependant pas faire conclure à sa saisonnalité. La technologie utilisée est rudimentaire et les logiques de mise au travail emprunte au discours coutumier[420]: le salariat intégral y est absent, le recours à la main d'oeuvre familiale ou assimilable est fréquent.

Sur cet échelon, le progrès technique apparaît sous forme d'îlots. La base instrumentale des activités s'élargit en incorporant quelques outils manufacturés que les professionnels arrivent à intégrer sans profondément perturber le mode d'ordonnancement des rapports sociaux de production ainsi que le cours du travail. Ces innovations n'allègent pas fondamentalement la charge physique de travail dans la mesure où l'investissement physique reste quand même important comme du reste le nombre des manipulations. Le progrès qu'elles permettent se limite à un gain de productivité ponctuel du fait de l'utilisation d'un instrument (chalumeau, instruments de coupe dans la ferblanterie, gabarits, cambrions et meules dans la fabrication de chaussure) pour obtenir de meilleures finitions ou une uniformisation progressive des séries produites. Ces petits sauts qualitatifs font retrouver un nouveau souffle aux métiers concernés (généralement des métiers de l'ancien répertoire). Les petits gains de productivité ou de qualité qu'ils procurent sont toutefois suffisants pour ouvrir de nouveaux horizons commerciaux aux producteurs. Ainsi dans les métiers de la forge, en plus des ustensiles de cuisine (marmites, fourneaux malgaches, louches, écumoires) et autres biens domestiques courants (bouilloires, arrosoirs) qui appartiennent depuis longtemps au paysage des courées, les artisans produisent à destination d'autres producteurs comme les maraîchers, les

[420] Dans les niveaux d'activités les plus précaires, certains professionnels parient sur les spécificités culturelles sénégalaises . Alors que certains de leurs homologues de caste investissent la cordonnerie moderne, certains *oude* axent toute leur activité sur la confection d'amulettes et l'exécution de menus travaux de réparation sur des objets en cuir ou non (comme les sandalettes industrielles en plastique). L'image que renvoie leur activité qui est signalée par une table adossée à quelque arbre ou mur d'un endroit à fort passage est celle d'un artisanat de subsistance. Pourtant, si les établissements sont mobiles (c'est la raison pour laquelle nous ne les avons pas enquêtés), on ne peut se fier à cette image misérabiliste. La confection de gris-gris est très lucrative, leur prix peut s'élever à plusieurs dizaines de milliers de francs suivant les vertus qu'on leur prête. Ensuite, elle est loin d'être menacée de disparition car les sénégalais sont consommateurs de *galac* (gris-gris) et la confection des talismans est soumise à des connaissances et des pratiques ésotériques.

aviculteurs qui, la crise aidant, se sont détournés du marché de l'importation[421]. Cela grâce à l'adoption d'instruments manufacturés simples comme le ventilateur "air-feu", les soufflets manufacturés, les postes de soudure. La description rapide de l'établissement de 64-O.T. permet de se faire une meilleure idée des réalités dans ce niveau d'activités.



Tëg d'origine, 64-O.T. dirige une fabrique artisanale d'ustensiles domestiques localisée dans un parc d'activités qui se développe sur les emprises réservées de la gare de Colobane. Le gros de son activité est représenté par la production des grands ustensiles de cuisine (les *mbana*) utilisés pour la préparation des repas lors des cérémonies familiales, fabriqués pour le compte de commerçants installés au marché Colobane. Son emplacement correspond à un vaste espace recouvert d'un toit constitué de matériaux divers (des carrés de tôles en certains endroits, des *saket* en d'autres), posés sur une charpente maintenue par une dizaine de piquets à fourche hauts de près de 2 mètres. Dans ce hangar s'activent une quinzaine de personnes qui

[421] En plus de l'activité proprement dite de production d'ustensiles et d'outillage, ils interviennent aussi pour prolonger la vie d'objets manufacturés comme les pots d'échappement de véhicules automobiles.

lui sont toutes apparentées. L'espace de travail est organisé en deux "ateliers" réservés l'un aux opérations de moulage-coulage, l'autre à la fusion du métal. Il existe par ailleurs une zone mixte où s'affairent les aides chargés des finitions et où s'amoncellent les objets les plus divers.

Le premier atelier a une surface d'environ 30 m². Dans une partie destinée aux opérations de moulage-coulage, le sol est organisé en bandes humidifiées et préalablement aplanies au moyen de masses. Elles libèrent d'étroits passages où les employés évoluent avec soin afin de ne pas les piétiner. C'est sur ces bandes que s'effectuent les principales manipulations, tandis que les autres parties du périmètre sont jonchées d'ustensiles divers (des cadres en bois de dimensions variables, des tamis, des récipients) accueillent les opérations de préparation des modèles (talcage) et de finition (telle que le marquage des ustensiles). L'atelier de fusion qui présente des dimensions équivalentes se dresse au milieu du hangar. Il a en son centre un foyer d'un diamètre proche du mètre et d'une profondeur de près de 50 cm. Alimenté en morceaux de bois (*mata*), sa ventilation est assurée par l'air provenant, grâce à des conduits enterrés, de quatre grandes outres en cuir regroupées en paires et formant avec le foyer un angle de 30° environ. Elles sont activées par les aides-apprentis qui se relaient pour maintenir le feu. Sur le foyer, on compte parfois jusqu'à trois grands récipients[422] où le métal est fondu. Durant cette séquence, la qualité de la fusion est régulièrement surveillée par le "chef du département" en personne qui intervient au moyen de louches à longs manches pour éliminer les scories. Le déroulement des opérations par la suite est identique à ce qui a été habituellement décrit[423].

Si les volumes de production sont soumis à des variations (liées aux commandes des grossistes et aux disponibilités financières pour avancer la matière première et ainsi travailler

---

[422] Ces récipients en métal lourd ne sont utilisés qu'au quart de leur contenance. Mais le patron nous a expliqué que le volume de métal fondu était fonction des besoins des mouleurs qui impriment le rythme de la production.

[423] De nombreux auteurs (cf. P. Van Dijk, 1977 ; A. Dubresson, 1990 ; P. Lassalle et J.-B. Sugier, 1992) ont décrit précisément ces manipulations et en des termes concordants. On lit chez A. Dubresson (*op. cit.* p.673-674) que "*le modèle à reproduire qui a été préalablement scié en deux morceaux ensuite cerclés, est rempli de terre et renversé sur un socle ; après décerclage, un premier cadre en bois est placé autour de la base et bourré de terre à son tour ; puis est posé le chapeau dans lequel les mouleurs ont tassé du sable mouillé qui portera l'empreinte du fond du modèle, ensuite talquée avec la houppette. Les deux parties du cadre inférieur sont alors retirées avec précaution, et les moitiés du modèle sont dégagées, seule subsistant sur le socle la partie mâle du moulage. Elle est enduite de talc, comme des empreintes inscrites à l'intérieur du cadre et du chapeau, que les ouvriers replacent minutieusement sur le socle ; il reste à verser le métal en fusion par un trou de coulée percé*

par anticipation), l'enchaînement des séquences suit un ordre immuable. Ce sont les mouleurs qui impriment la cadence. Dès qu'ils commencent un ouvrage, ils commandent une quantité de métal fondu suivant la taille de l'ustensile à fabriquer. En fonction de cet ordre et du délai estimé de la fin de la préparation des moules, le chef de la forge alimente les cuves de fusion et fait activer le feu. Ainsi, dès qu'un groupe de mouleurs a fini un ouvrage, la quantité de métal en fusion qu'il avait demandée lui est immédiatement livrée. De sorte qu'il n'y a pratiquement pas de temps mort entre la fin de la préparation des moules et l'opération de coulage proprement dite. Étant donné les effectifs de l'unité (une quinzaine d'employés tous apparentés à 64-O.T., mais dont deux seulement reçoivent l'équivalent d'un salaire), seule la dextérité des préparateurs autorise la fabrication quotidienne d'une vingtaine d'objets. Dans ce cas, l'apport des technologies nouvelles reste négligeable.

N'ayant pas accès au créneau des biens d'équipement importés, ne pouvant même pas prétendre au marché de seconde main, les professionnels sont voués à l'usage d'un outillage stable. Mais en "faisant avec les moyens du bord", ils démontrent des stratégies de recul de leur frontière technique relative[424]. Certains artisans improvisent les savoirs techniques pour contourner la rigidité des techniques disponibles[425]. Alliant à leur expérience productive une vigilance toute *kirznérienne*[426], ils investissent dans une démarche d'auto-production technologique pour créer les instruments dont ils pensent qu'ils donneraient une autre envergure à leur activité. On a affaire à des entrepreneurs-ingénieurs pour lesquels il n'existe pas de dissociation possible entre ce qui est produit au final et ce qui sert de socle à la

---

au centre du chapeau, opération prise en charge par le patron qui vérifie, une fois retournés et vidés les objets ainsi confectionnés, la qualité des finitions."

[424] C. Debresson (1989), pour étudier les pôles technologiques du développement, propose un vaste cadre conceptuel. Il écrit en effet que : "*la proximité technique est celle de l'expérience productive dans une même lignée technique et la distance technique provient du changement de lignée. La proximité est absolue dans l'état du savoir-faire de tous les participants du domaine à une époque donnée ou relative à l'expérience d'une firme particulière. Dans un champ technique donné (par exemple la mécanique), il existe un corps de savoirs établi et communément accessible dont les mécaniciens qualifiés sont collectivement dépositaires.[...]. Nous pouvons ainsi définir le concept de frontière du champ technique. Certains problèmes techniques ont été résolus à une époque donnée ; d'autres pas. Nous disons que nous nous trouvons à la frontière technique de la mécanique lorsque, par exemple, une entreprise essaye de résoudre un problème technique auparavant irrésolu. Il s'agit alors de la frontière absolue. Cette frontière technologique peut reculer brutalement quand une invention ouvre de nouvelles possibilités. Par contraste nous pouvons parler de la frontière technique relative particulière d'une firme en fonction de son expérience technique spécifique.*" C'est à ces différentes notions que nous faisons référence pour évoquer les questions de choix des technologies et du changement technique.

[425] Les anciens ne permettent pas d'arriver à un niveau d'activité intéressant, tandis que les producteurs ne peuvent prétendre aux nouvelles technologies étant donné leur coût prohibitif et le caractère problématique de leur adoption.

production. Être professionnel, c'est maîtriser les différentes séquences du procès de transformation, mais aussi la matière et les instruments. C'est donc dans cette catégorie d'entrepreneurs que l'on rencontre, lorsqu'il y a une réelle recherche, les innovations les plus radicales. Défendant une éthique de l'imitation plus que de l'auto-production technologique[427], ils amorcent la reproduction des objets manufacturés avec leur niveau de maîtrise technique, procédant par essai-erreur-rectification-essai.

La démarche de 03-C.T., *tëg* d'origine, est tout à fait remarquable à ce propos. Cet entrepreneur qui évolue dans la ferblanterie a réussi à fabriquer la machine à cintrer nécessaire pour modeler les grandes pièces de tôle galvanisée industriellement qu'il utilise pour fabriquer des arrosoirs, des mangeoires, des abreuvoirs (cf. croquis en annexes). C'est, dit-il, en consultant des catalogues d'outillage que l'idée a germé en lui. Bien qu'ignorant la technologie incorporée, il s'est lancé dans l'aventure de reproduire un modèle, choisissant celui qui lui paraissait le moins complexe. C'est en procédant de manière très empirique, par élimination et abandon progressif d'hypothèses qu'il s'en est sorti. Il est vrai qu'il a pu bénéficier d'un concours exceptionnel et fortuit. "*La première fois que j'ai vu une machine à cintrer, c'était dans un livre. Je n'ai pas tout de suite compris le système. Beaucoup de choses me manquaient. Il y a des choses que je ne connaissais pas. Et puis, le truc des engrenages, la gueule d'alimentation, les presses, tout ça, ça faisait beaucoup trop de choses pour moi. Moi d'abord, je ne sais pas lire, donc seule la photo et les suggestions des uns et des autres me faisaient avancer. C'est à la Foire*[428] *que j'ai eu la chance d'approcher la machine en vrai. Astafiurlah ! ce n'était pas précisément la même machine mais une qui lui était très proche. Je suis allé plusieurs fois discuter avec le démonstrateur, un Hindou qui m'a montré le système des engrenages tout ça, qui m'a expliqué des choses. Moi après, j'ai essayé de réunir les pièces et de suivre ce qu'il m'avait dit. C'est chez un ferrailleur que j'ai trouvé les arbres de transmission de seize tonnes qui servent de rouleaux de pressage*".

---

[426] Nous faisons allusion à la perception précoce de nouvelles opportunités dont fait état I. Kirzner à travers la notion d'*alertness* par laquelle il définit l'entrepreneur. Cf. le chapitre relatif aux prolégomènes.

[427] A laquelle J.-N. Denieuil (1992) assimile les processus identifiés à Sfax.

[428] Il fait allusion à la Foire internationale de Dakar qui a lieu tous les ans au Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal (C.I.C.E.S). Cette exposition est visitée par des milliers de Dakarois, la plupart du temps en simples curieux.

Ici, l'intérêt de la démarche se situe du côté de la recherche de formes d'appropriation de technologies modernes[429]. Certains affichent la conscience que le travail et les outils sont entraînés dans un mouvement irrésistible d'amélioration dans lequel ils ne peuvent être passifs malgré leur manque de moyens financiers, sous peine de disparaître.

Dans la seconde strate regroupant les unités des entrepreneurs ayant réalisé un score entre 9 et 14, l'activité est bâtie sur deux types de métiers. Tout d'abord, on a affaire à des métiers anciens mais qui ont intégré le progrès technique de manière significative. Leurs niveaux d'activité, la production en moyennes séries, les apparentent à la manufacture moderne. Cela concerne les métiers qui ont un équivalent homéomorphique de type moderne auquel ils prennent, selon des formules à la fois nombreuses, variées et originales, certaines de ses méthodes et instruments, tout en conservant leur logique coutumière essentielle. Ce syncrétisme fait coexister des outils et savoirs d'âges techniques différents ; les anciens sont maintenus (dans les métiers de la forge, les formes d'organisation et les outils relevant d'un autre âge technique sont encore d'actualité), mais le plus souvent redéployés avec des moyens et dans des conditions telles qu'au final, le procès ne puisse plus être entièrement rattaché ni au répertoire traditionnel local, ni au répertoire d'origine.

D'autre part, on distingue les métiers et les technologies spécifiquement modernes (boulangerie, mécanique, confection, métiers du bâtiment) mais qui se vulgarisent selon le modèle essentiel de l'artisanat traditionnel (adoption de ses logiques de production et de reproduction sociale). Il s'agit de spécialités qui ont surgi avec le développement des modes et genres de vie urbains. Elles ont d'abord eu pour cadre d'exercice les services administratifs et industriels.

Ce sont les services d'entretien de l'Administration centrale, de l'armée et des structures capitalistes qui ont servi de premier cadre de formation à ces qualifications techniques. Par la suite, pour leur reproduction, faute d'un système formel d'apprentissage, ces nouveaux métiers se sont alignés sur le type de l'apprentissage traditionnel (rapports d'apprentissage à caractère

[429] Car si les entrepreneurs gagnent en productivité, les démarches par frayage étant individualisées et éclatées (tant en ce qui concerne le cheminement technique, les circuits d'approvisionnement, la qualité des matières premières consommées, que les formes de commercialisation), elles ne permettent pas, en l'absence de normes de production respectées par tous, l'insertion des objets fabriqués dans l'univers de la production et de l'échange industriels.

filial, apprentissage par mimétisme axé sur la socialisation professionnelle). Ainsi quels que soient les niveaux d'équipement et de production, on retrouve dans le déroulement des unités les séquelles de cette filiation. L'utilisation de la machine multi-opérations dans cette ébénisterie sera subordonnée au statut de l'ouvrier, statut indissociable de son âge et de son ancienneté dans l'atelier. Tandis que, nous l'avons déjà mentionné, certaines spécialités seront investies majoritairement par des catégories socioculturelles dont les occupations traditionnelles entretiennent une proximité avec les métiers modernes. Les menuisiers métalliques sont souvent issus de la caste des *tëg*, les cordonniers et autres maîtres-bottiers de la caste des *oude*.

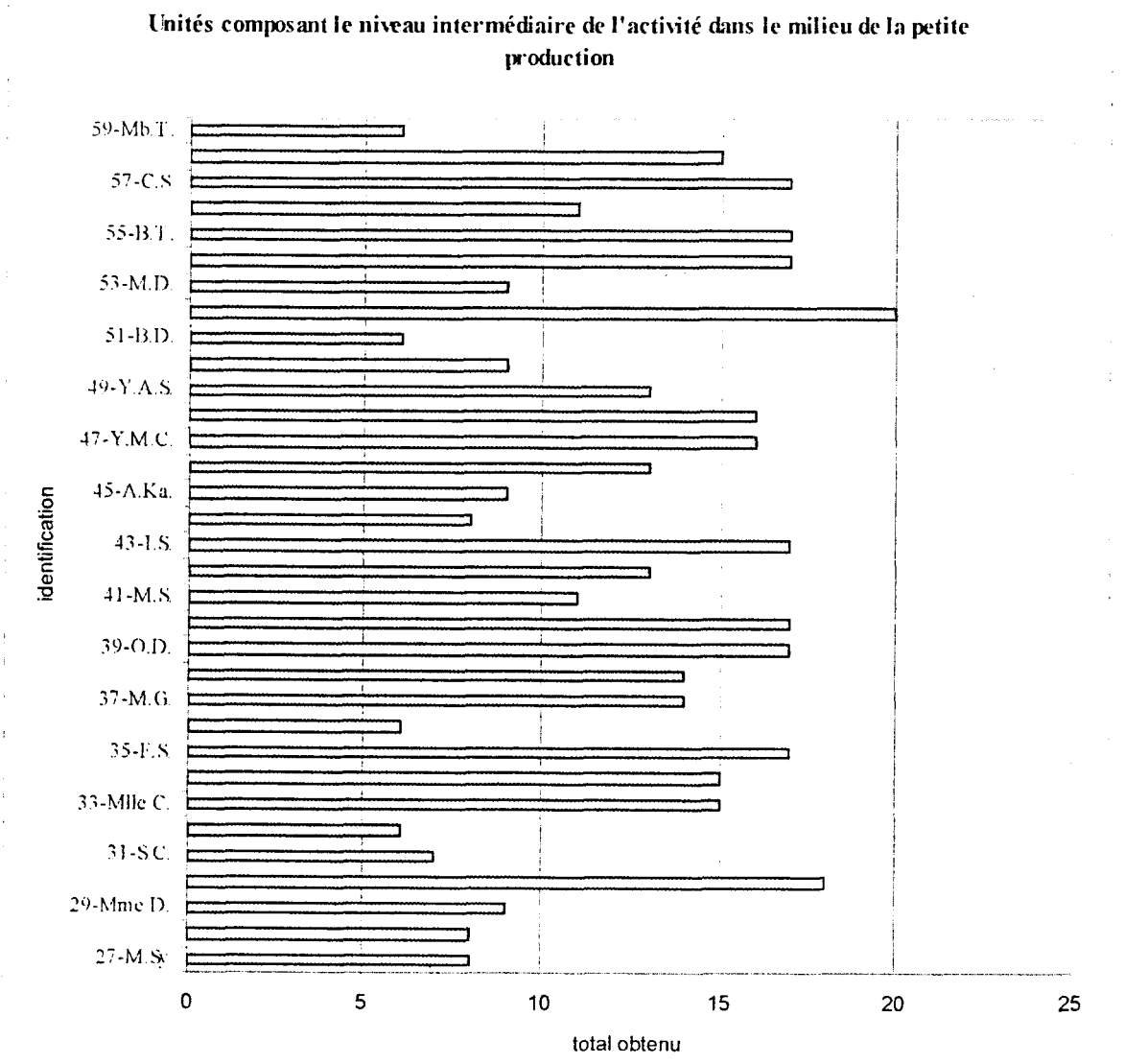
C'est dans ces activités au caractère syncrétique marqué que les enjeux du changement technique sont les plus évidents et qu'ils trouvent leurs réponses les plus variées[430]. Car, comme le fait remarquer P. Hugon[431], "*changer de taille et de technique, c'est acquérir de la visibilité, modifier les rapports sociaux et les modèles organisationnels au sein de l'unité, c'est accroître les risques liés à l'instabilité de la demande ou des fournisseurs*". Une modification importante de l'équipement fixe (machines plus sophistiquées, déménagements afin de disposer de plus d'espace) implique de nouvelles contraintes. Cela va de la modification de l'espace occupé, la multiplication et l'augmentation des charges fixes (électricité, mais aussi dépenses d'entretien de l'équipement), souvent le déménagement, à la nécessité de trouver un personnel qualifié pour la manipulation des machines. Le franchissement d'un étage technologique supérieur s'accompagne nécessairement de périodes de flottement plus ou moins longues représentant le délai nécessaire pour que le personnel maîtrise suffisamment l'enchaînement des séquences et les nouvelles cadences imposées par les machines. Pendant ce temps, la présence permanente du patron devient impérative pour parer aux ratés du bloc technique ; il troque ses fonctions de représentation à l'extérieur au profit de celles de formateur. Ensuite, étant donné que les rapports de production empruntent largement les caractères du travail ancien, les innovations techniques ont pour incidence première de provoquer la remise en cause des hiérarchies internes de l'atelier et de s'avérer contre-productives[432].

---

[430] Nous aurons l'occasion de voir les formes que prend le changement technique dans le chapitre consacré aux pratiques professionnelles.

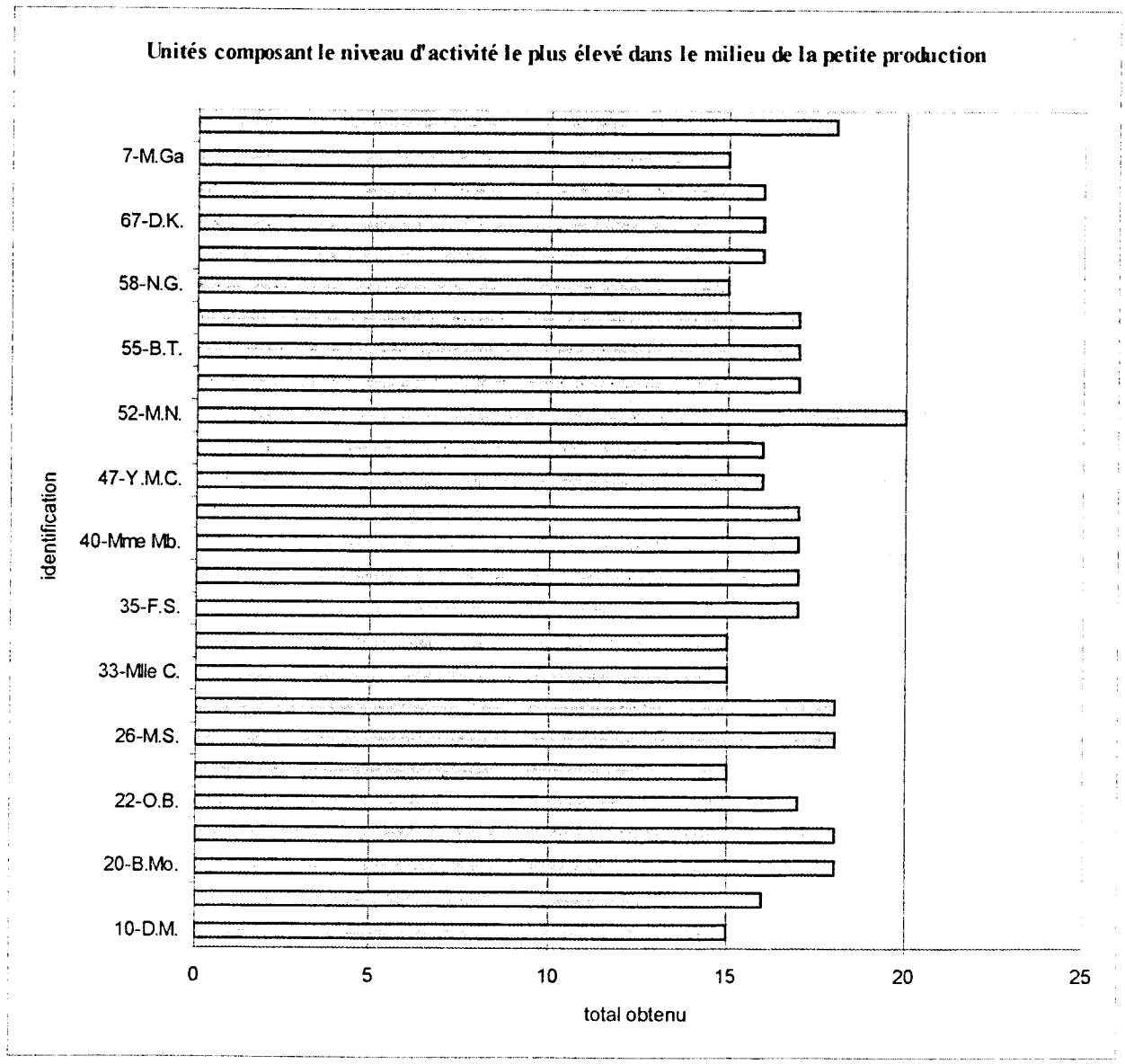
[431] Cf. P. Hugon in J.-L. Camilleri (1996).

[432] Nous avons développé cette dimension dans la partie consacrée aux pratiques professionnelles, précisément les développements relatifs à la loi de non-dépassement d'un certain seuil. Cf. chapitre cinquième.



La troisième strate d'activité regroupe les unités représentant les "*hauteurs dominantes*" à la fois dans le secteur considéré d'un point de vue global et dans leur domaine d'activité respectif. Il s'agit des unités qui présentent les plus grandes surfaces financières en termes d'équipements fixes, en termes de capital circulant, mais aussi celles qui utilisent les procès impliquant les technologies les plus complexes et les plus spécifiques. C'est dans cette catégorie que l'on rencontre les établissements employant les plus de personnel qualifié, rétribué sur la base du salariat intégral. Le caractère bureaucratique est aussi plus affirmé: les salariés sont soumis à des formes de contrôle de leur assiduité (les ouvriers "pointent" pour signaler leur présence) et parfois de leur production ; les conditions de leur rétribution sont

précises et un bulletin de salaire est délivré. Tout ceci indique l'existence d'une comptabilité réelle, le respect des prescriptions du Code du travail (cotisations sociales et patronales), des dispositions légales en matières fiscales et donc une visibilité juridique et fiscale. La description rapide de trois unités de cette strate permet de se faire une idée assez précise de l'agencement de ces différents éléments.



La boulangerie de 42-A. Ké a été financée à hauteur de 25 millions de francs en 1984. Elle emploie 7 ouvriers salariés dont deux sont présentés comme des ouvriers qualifiés. Le patron a répertorié pour nous deux façonneuses, deux pétrins à trois branches et trois fours tournants. La production de baguettes de pain représente entre 40 et 60 quintaux de farine. Il dispose

d'un véhicule utilitaire avec lequel les courses courantes de l'entreprise sont effectuées. Affecté au départ à la tournée des dépôts de pain, il n'a par la suite livré que ceux qui étaient situés dans des quartiers éloignés lorsque le nombre des dépôts a fondu sous le coup de la multiplication des boulangeries de quartier.

52-M.N. est à la tête d'une unité de préparation et de conditionnement de produits de la mer. Travaillant initialement pour le marché des régions intérieures, son installation s'est progressivement tournée vers la production d'exportation, vers le Japon notamment. En effet, exploitant un mollusque appelé le *yeet*[433], très prisé dans la cuisine nippone, il s'est établi un monopole en y consacrant l'essentiel de sa force de production. Pour cela, son capital est passé de 35 millions de francs et plus de 100 millions. Aux techniques sommaires de traitement des produits de la mer, il a substitué une chaîne industrielle (organisation de l'approvisionnement et de la manutention des matières) organisée en conformité avec les règles hygiéniques plus rigoureuses (mise aux normes sanitaires internationales) et avec les standards de productivité.

49-Y.AS. dirige une sacherie financée initialement sur fonds propres à hauteur de 98 millions de francs. Son équipement est composé d'une dizaine de machines réparties en trois blocs. Le premier bloc de machines regroupe les activités d'alimentation en grains de polyéthylène et de soufflage à micronage variable. A l'aide d'un second groupe de machines sont effectués les travaux d'impression de motifs. Enfin, une machine regroupe les opérations de découpe et de recollement. Ce matériel a été acquis neuf en provenance directe de Corée du Sud. En juillet 1996, l'unité venait de bénéficier d'un prêt du Fonds de Promotion Économique (F.P.E.) de l'ordre de 55 millions de francs pour l'achat de nouvelles machines coloriage et recyclage. La structure de production est animée par 14 employés, mais elle fonctionne en sous-régime (le chiffre d'affaires se situe à 110 millions de francs dont 100 millions concernent des dépenses d'exploitation) étant donné que la production mensuelle n'est que de 15 à 16 tonnes alors que la capacité normale se situe aux alentours de 25 tonnes/mois.

[433] Le nom scientifique est le *cymbium*.

Dans cette strate, le rapport à la technologie est singulièrement passif. Le dirigeant de la structure industrielle ou semi-industrielle ne manifeste pas immédiatement un intérêt vis-à-vis des enjeux de la technologie. Leur démarche d'équipement consiste en l'acquisition de machines importées, sans autre préoccupation des questions de progrès technique. Certains entrepreneurs s'accommodent *nolens volens* de méthodes routinières, confortés par les comportements du marché (faible niveau d'exigence de qualité) et par le contexte politique (ils se lancent dans toutes sortes de tentatives pour influencer positivement les décisions permettant l'obtention de crédits, d'exonérations à l'importation ou de marchés publics ou non). Très entreprenants dans les milieux administrativo-politiques, ils sont aussi très actifs dans les organisations patronales. Par leur entregent et parfois leur entrisme, certains d'entre eux reproduisent fidèlement la figure de l'homme d'affaires[434].

L'intérêt pour les questions de progrès techniques n'affleure qu'au travers de la proclamation du rôle d'industriel. L'entrepreneur utilise alors le registre de la nécessité de construire une industrie nationale, de valoriser les ressources humaines et les savoir-faire locaux. L'entreprise est un acte de foi, un pari sur l'avenir. L'organisation méthodique du travail, la spécialisation des moyens techniques, la recherche de profit à moyen terme, l'éducation et la qualification du personnel deviennent sa préoccupation majeure, sa manière de "*s'engager*" dans la bataille du développement. Ces patrons affirment leur caractère "schumpétérien" en mettant en place de nouvelles combinaisons productives qui ont essentiellement trait à la sphère des ressources humaines. Elles s'appuient sur les conditions du marché du travail sénégalais. Les politiques d'entreprise des trois patrons présentés plus haut sont révélatrices à ce propos.

42-A.Ké, propriétaire d'une boulangerie, a complètement bouleversé le système de distribution pour faire face à la multiplication des concurrents. Au début de son activité, les détaillants de la vente étaient employés au même titre que les ouvriers-boulangers. Devant l'exacerbation de la concurrence et la difficulté de contrôler efficacement les agissements des

[434] Nous avons défini les entrepreneurs *marshalliens* comme ceux qui vivaient à l'abri des protections et qui bénéficient de passe-droits octroyés par les autorités publiques. Lorsqu'il s'avère que leur démarche d'entrepreneur est déterminée par les prébendes reçues en récompense d'une ardeur militante ou d'échanges de bons procédés entre groupes de pouvoir (autorités religieuses, autorités gouvernementales et autorités militaires), on a affaire à des hommes d'affaires. Cf. la description du *big man* proposée par Y.-A. Fauré et J.-F. Médard (1995).

détaillants[435], 42-A.Ké élargit son réseau de distribution aux boutiquiers, recourant aux *pousse-pousse*[436]. Ensuite, il fait évoluer le rapport salarial vers un rapport du type de la franchise. Les vendeurs sont désormais obligés de se débrouiller pour disposer de leurs moyens roulants propres pour leur approvisionnement et surtout de régler une partie de la valeur totale de leur "*chargement*" avant de pouvoir en prendre livraison.

Pour 52-M.N, le changement a aussi été recherché au niveau des ressources humaines. Dans un procès où la manipulation ne requiert pas une main-d'oeuvre hautement qualifiée, il opte pour la salarisation du personnel d'encadrement (chargé de la qualité et de la production, de l'amélioration du service de la clientèle). Toutes les autres catégories de personnel sont régies par des contrats à durée déterminée lorsqu'il s'agit de postes comme ceux relatifs au décossage, à la coupe, au parage. L'emploi journalier est réservé aux porteurs et aux équipiers chargés du nettoyage.

Quant à l'établissement de 49-Y.A.S, il a connu une reprise en main après avoir frôlé le dépôt de bilan. Etabli dès le départ sur des bases familiales et laxistes, c'est le management des hommes qui a été particulièrement affecté. Au démarrage de l'activité, le recrutement a été conduit sur une base très simple. Lorsqu'un candidat se présentait, on lui demandait s'il avait déjà eu une expérience dans le soufflage plastique et quel était son salaire. Dès qu'il avait une petite expérience en usine, il était retenu en contrat à durée déterminée. Le salaire qu'il avait déclaré était systématiquement réajusté (avec une augmentation de variant entre 5 et 10.000 francs). Dans le *pool* administratif et commercial, de nombreux parents ont été embauchés comme commerciaux. Depuis ses difficultés, l'unité n'emploie plus que 14 permanents, les contrats à durée déterminée ont été convertis en contrats à durée indéterminée à partir de 1996, "*pour des raisons psychologiques*", nous a expliqué le chef du personnel[437]. Enfin, la plupart des membres du personnel n'entretient désormais plus beaucoup de liens de parenté avec le promoteur.

---

[435] Du fait de la faiblesse des revenus réguliers de la vente du pain, beaucoup de revendeurs se sont mis à vendre des sandwichs au thon, au chocolat pour arrondir leurs fins de mois. Certains, plus hardis, se sont associés à des préparatrices de beignets, de friandises de différentes sortes, vendus sur un étal adossé au kiosque.

[436] Nous en avons déjà fait état. Ce qu'il faut remarquer ici, c'est qu'en recourant aux boutiquiers, il a alimenté une concurrence qui va être fatale pour son réseau de kiosques.

[437] Il faut mentionner que de nombreux commerciaux qui ne pouvaient se satisfaire de ce statut sont passés "*avec armes et bagages*" chez des concurrents, "*libanais*" la plupart du temps.

Dans ce double exercice de déconstruction/recomposition synthétique, nous avons cherché à mettre en évidence les caractères organiques du milieu : la nature des contenus mobilisés lors du procès de travail, les logiques productives dominantes, la dynamique interne du secteur ainsi que sa dynamique au regard de l'évolution du cadre urbain. On peut retenir en particulier que le fonctionnement des unités ne reposent pas nécessairement sur les compétences directes de leur créateur. Aux niveaux les plus élevés de l'activité (où on se rapproche de l'industrie), l'activité est systématisée, la division technique du travail rationalisée avec la séparation formelle entre les fonctions dans l'entreprise (conception plan de production, production, commercialisation, gestion des ressources). L'importance du métier s'efface au profit des qualités gestionnaires et managériales de la clé de voûte de l'établissement. L'investissement entrepreneurial est moins le parachèvement des étapes et des statuts successifs qui confèrent le profil technique comme dans les niveaux inférieurs que l'aboutissement d'un parcours d'exploration et d'exploitation de conditions favorables. La maîtrise technique représente à la limite un enjeu de pouvoir (celui d'exercer un contrôle des collaborateurs) parce que le patron est obligé de déléguer (le champ technique à maîtriser est plus étendu, différents métiers constituent l'activité) pour se consacrer à des tâches de représentation et de négociation.

Dans les niveaux artisanal et intermédiaire, le métier du patron est le référent principal. L'installation pour son compte propre correspond à la finalisation d'un niveau de maîtrise dans un métier. L'entrepreneur est le référent principal et à cet effet, il prend part activement au procès de travail. Toutefois, plus ses affaires s'étendent, plus cette participation à la production devient ponctuelle et spécifique (contrôle de séquences données, rectification, vérification et lancement d'une opération). La clé essentielle de la mutation des entreprises réside dans l'accroissement numérique des salariés. La qualification technique du propriétaire devient secondaire au regard de ses capacités de dirigeant (gestion, négociation de commandes, organisation de la commercialisation). Il est toutefois secondé par un agent d'encadrement qui est soit le salarié le plus ancien, soit le plus qualifié.

Pour ce qui concerne de manière spécifique la question du changement technique, si les industriels déclarent avoir connu plus de changements dans le déroulement de l'activité, il faut remarquer que c'est généralement dans le sens de changements incrémentaux (déplacement de production, de cible, démarche d'acquisition de technologies nouvelles). C'est chez les

artisans qu'on observe les démarches les plus innovantes, dans le sens où l'on a affaire à de démarches d'auto-production technologique.

Enfin, pour expliquer la dynamique de la petite entreprise, il est difficile de raisonner en termes d'induction. Il existe bien des formes de dépendances en amont (puisqu'il faut acquérir de l'outillage, des machines et des intrants issus) et en aval (qui correspondent à des activités auxiliaires : réparation, maintenance) de la grande industrie. Mais elles ne permettent en aucune manière de conclure à des relations systématiques : mobilité des effectifs, segmentation des marchés. Pour progresser vers la définition du secteur de la petite entreprise de production à travers les caractéristiques des unités, nous avons retenu deux modalités d'insertion de la petite entreprise de production dans le tissu urbain.

III. L'INSERTION DE LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION DANS LE TISSU URBAIN DAKAROIS

Les dynamiques urbaines en Afrique, particulièrement celles qui sont d'ordre économique, ont longtemps été appréhendées par le truchement des rapports entre la ville et la campagne. Pour ce qui concerne précisément le dynamisme des capitales, beaucoup de travaux ont mis en avant leur caractère macrocéphale hérité d'avant-l'indépendance (elles concentrent tous les centres de décisions administratifs, politiques et commerciaux) et les rapports *parasitaires* qu'elles entretiennent avec le reste du pays[438].

C'est pourquoi lorsque le phénomène de l'informel est apparu dans les préoccupations de recherche, le premier réflexe des chercheurs a été de l'appréhender comme un appendice de l'économie rurale et de décrire ses processus sociaux comme des rémanences de la culture villageoise. On a imputé ses origines et son développement aux flux migratoires dont bénéficient les métropoles. La petite économie urbaine obéit à un rythme cyclique correspondant, *grosso modo*, aux deux saisons tropicales. Dès la fin de l'hivernage, des catégories de populations des campagnes (les jeunes, les adultes valides) quitteraient leur terroir pour venir chercher un appoint de revenus en ville (pour financer la dot, pour

[438] Cf. les développements de R. Bonnardel (1978, p.179-299) relatifs au poids de Dakar.

construire)[439] et abandonneraient leurs occupations dès l'annonce des premières pluies pour retourner à la terre.

Si ce modèle migratoire[440] a été effectivement observé au Sénégal, il connaît des dysfonctionnements à partir des années 1970. On sait de cette période qu'elle a marqué le repli effectif du capital étranger sur Dakar ainsi que le début d'un long cycle de sécheresse qui rend la campagne plus répulsive et la capitale plus attractive par contrecoups. Dans les années 1980, avec le manque de perspectives dans l'agriculture (aux conditions climatiques difficiles sont venues s'ajouter les bouleversements de la Nouvelle Politique Agricole), la capitale accueille presque à elle seule[441] toute la masse de migrants dont l'installation tend à devenir permanente. Les travaux de Ph. Antoine et alii[442] portant sur les ménages dakarois face à la crise fournissent à ce propos suffisamment d'éléments qui accréditent la sortie définitive de la capitale du modèle de l'économie saisonnière. Nous nous appuyons sur une partie de leurs arguments pour illustrer la territorialité de la petite entreprise à travers un ancrage régulier dans le paysage géographique de la ville d'une part, à travers une contribution décisive à la dynamique urbaine par l'offre d'un cadre de formation et d'emploi d'autre part.

---

[439] Signalons que dans ses premiers moments, l'analyse de l'informel a importé plus ou moins la batterie conceptuelle de l'anthropologie rurale, suivant en cela la tradition instaurée par G. Balandier (cf. G. Balandier, 1985). A travers ses célèbres monographies urbaines, le chercheur postule un continuum entre le village et la ville; les sociétés urbaines africaines tirant leur caractère (ambigu) du conflit de valeurs.

[440] Selon ce modèle, les populations qui s'adonnent à l'agriculture pendant la saison des pluies (*navet* en wolof, d'où le nom de *navetan* : ceux qui retournent à la terre pendant l'hivernage) viennent chercher un complément de revenus en ville (cf. A. B. Diop - 1965 - sur les migrations des *toucouleurs* de la région du Fleuve vers Dakar). Il est illustré par les jeunes filles principalement *serer* et *joola* qui avaient coutume de quitter leurs emplois de domestiques (*mbindan*) dans les familles de la classe moyenne dès les premières pluies pour rejoindre leur village natal. Aujourd'hui, l'hivernage ne crée plus les pénuries d'employées de maison, tout juste représente-t-il un alibi pour celles qui veulent quitter des patrons mauvais payeurs.

[441] Selon les données du Recensement de la Population et de l'Habitat 1988, les villes secondaires comme Kaolack, Thiès ne reçoivent presque pas d'apports populationnels. Au contraire, elles constituent des zones d'émigration au même titre que Saint-Louis, Ziguinchor, Diourbel.

[442] Selon Ph. Antoine et *alii* (1995) qui font une analyse détaillée des principaux courants migratoires à partir des dernières données du Recensement de la Population et de l'Habitat au Sénégal complétées par les données de leur enquête, *"les flux migratoires perdurent, mais nous ne sommes plus en face d'un exode rural massif, bien au contraire, la diversité des flux montre qu'une part importante des migrants est originaire du milieu urbain ou a transité par le milieu urbain."* Ensuite, les migrants mettent en place des stratégies et des moyens pour s'insérer durablement dans l'économie et la vie urbaines à travers trois dimensions : la constitution du ménage, l'accès au logement et l'accès au travail. Nous avons déjà fait état de cette dimension dans les développements consacrés à la présentation des origines socioculturelles des entrepreneurs de notre enquête.

III-1. L'ANCRAGE DE LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION DANS L'ESPACE GEOGRAPHIQUE URBAIN

Nous illustrons l'enracinement urbain de la petite entreprise selon deux de ses ressorts. Le premier a trait à son adaptation aux contraintes manifestées par le manque d'espaces spécifiquement désignés dans l'agglomération dakaroise. Les activités de production sont effectivement soumises à la nécessité de disposer d'importantes surfaces pour se déployer. Or, étant donné que la fièvre de construction qui accompagne la croissance démographique de Dakar[443] convertit tous les domaines autrefois inoccupés en objets d'enchères immobilières, disposer de terrains suffisamment étendus et bien situés peut ressembler à une gageure. Il en découle que le critère essentiel de la localisation des unités repose sur la capacité des promoteurs d'entreprise à accaparer les quelques emprises publiques inoccupées ou à obtenir des terrains et des locaux détournés de leur destination initiale. En effet, la répartition des différents établissements enquêtés indique des zones et des formes de présence fort contrastées[444]. La ventilation des activités productives n'obéit pas à la distribution fonctionnelle des différentes zones partageant l'espace urbain en zones d'habitat et en zones industrielles[445].

III-1.1. LA PETITE ENTREPRISE ET LE TERRITOIRE URBAIN : UNE PRESENCE IMPORTANTE MAIS CONTRASTEE

A Dakar, les zones formellement destinées aux activités économiques sont au nombre de trois. On distingue d'abord la zone du Port. Mais étant donné sa vocation essentielle, aucun établissement de notre population n'est localisé dans son enceinte ou sur ses extensions. De

---

[443] D'après les résultats du ***Recensement de la Population et de l'Habitat du Sénégal 1988***, Dakar qui ne représente que 0,3% du territoire, regroupe 23,5% de la population totale sénégalaise (avec une densité de 2710 hbts/km²). Cette concentration de la population n'est pas sans poser de sérieux problèmes d'urbanisme. Après avoir fait déborder la ville de son cadre historique et de ses extensions modernes, la croissance démographique ininterrompue (la population de la capitale croît d'au moins 55.000 personnes par an) a donné naissance à la ville de Pikine puis a justifié la création et la saturation rapides de nouveaux quartiers comme les Parcelles-Assainies. Enfin, étant donné que le besoin annuel en logements nouveaux (estimés à 7.000 par an) ne peut plus être satisfait par les sociétés publiques de promotion immobilières, l'habitat irrégulier s'est développé exacerbant un peu plus les énormes difficultés d'une alimentation correcte de la ville en eau, en électricité, en équipements d'assainissement ou en desserte de transports.

[444] Se reporter au plan de Dakar où nous avons figuré les principaux quartiers et signalés les zones de concentration des petites et moyennes structures productives.

[445] Le constat que nous dressons ne vaut pas uniquement pour nos données d'enquête, il s'étend aux activités de production dans leur globalité.

même manière, aucun d'eux n'entretient une relation de type organique, par la prestation de services de maintenance technique par exemple[446], avec l'activité portuaire. Par contre, dans les deux sites industriels que constituent la zone franche industrielle et le domaine industriel de Dakar, on recense une concentration plus importante d'unités de production et 19% des établissements que nous avons visités y sont localisés. Il s'agit d'entreprises de niveau industriel, celles qui constituent la strate supérieure de notre population quant à la situation technique.

La zone franche industrielle s'étend des limites du port au village de Mbao sur le littoral sud-ouest de la presqu'île. Initiée au départ pour accueillir des entreprises étrangères bénéficiant de conditions très libérales (exemption d'impôts, exonération de tout droits et taxes à l'importation ou à l'exportation, etc.) et produisant pour l'exportation, ses lotissements ont été progressivement investis par des promoteurs sénégalais ou étrangers dont les activités sont orientées au marché local. La raison principale de ce renouvellement de la population du site tient d'une part, à sa désertion par les investisseurs arrivés au terme de leur bail de 25 ans et des facilités qui y étaient liées ; d'autre part à la pénurie de sites aménagés pour des activités de grande envergure et/ou polluantes dans l'agglomération.

La SO.D.I.DA est une zone d'activités située à l'extrême limite nord du quartier des HLM[447]. A mi-chemin entre le parc industriel et la pépinière d'entreprises, l'ensemble a été créé en 1978 avec la participation majoritaire de bailleurs de fonds privés (allemands). Le site est loti selon le principe d'un quadrillé, chaque cadre accueillant trois à quatre lots distincts. Sur chaque lot d'une superficie allant de 100 à 1500 m² est construit un bâtiment nu à charge pour l'occupant de le transformer selon ses besoins. La population d'entreprise est sélectionnée selon des critères formels, quantitatifs et qualitatifs. Le recrutement a visé les candidats jouissant de la personnalité juridique sénégalaise (capital majoritairement national) évoluant dans l'un des secteurs alimentaire, agro-industriel, textile, transformation des métaux, chimique, électronique, mais en tenant compte aussi de leur chiffre d'affaires, du nombre d'emplois drainés et de l'impact technologique de leur activité. Pensée dans l'optique d'apporter l'infrastructure et le conseil appropriés aux besoins des entrepreneurs issus de

[446] Ce qui ne veut pas dire qu'il n'existe pas d'entreprises spécialisées dans l'entretien et la réparation maritimes effectuant des travaux de soudure, d'électricité ou de peinture.
[447] La SO.D.I.DA désigne à la fois le parc d'activités et la Société de gestion du Domaine Industriel de Dakar.

l'informel, elle accueille de nombreux diplômés de l'enseignement supérieur qui ont peu recours à l'assistance et au conseil de la société d'encadrement. Ce type d'initiatives qui se spécifie par son caractère formel marqué propose malgré tout, des réponses appropriées aux difficultés des promoteurs en leur faisant disposer d'un environnement propice. Mais alors qu'il gagnerait à être multiplié, il se trouve coincé au coeur de l'agglomération avec une possibilité presque nulle d'extension.

La politique des parcs officiels renvoie à des expériences trop rares pour capter l'ensemble de l'initiative entrepreneuriale, surtout de moyenne envergure. Les critères de sélection restent affiliés à des conditions que seule une infime minorité de promoteurs arrive à remplir. Par conséquent, le cadre le plus courant du déroulement des activités de production s'obtient par le détournement de la destination fonctionnelle des bâtiments et des surfaces à usage d'habitation, la préhension de fractions de l'espace publics (il s'agit de portions de terrains gagnées sur la voie publique ou sur des réserves foncières). Ces formes de localisation établissent un caractère général de la petite entreprise, à savoir sa totale intégration dans le tissu de l'habitat.

La forme la plus répandue des installations est l'atelier, local dont la surface utile varie selon les zones d'implantation entre 15 et 2000 m². Lorsqu'il est aménagé dans une habitation, comme c'est couramment le cas, la surface disponible étant restreinte, il empiète régulièrement sur l'espace public attenant. C'est la voie publique qui accueille alors les objets à réparer, l'exposition des produits finis, partie ou totalité du procès du travail. Étant donné les conditions climatiques et la nature des activités concernées, l'activité a systématiquement lieu au dehors, sauf dans le cas où les interventions sont effectuées au moyen d'une machine. Par conséquent, en dehors de ses fonctions de vestiaire et d'entrepôt, l'atelier proprement dit ne sert guère de cadre au travail. La rue porte évidemment les empreintes de ces appropriations abusives. Ainsi, il est possible d'identifier l'emplacement d'un menuisier, d'un mécanicien ou d'un réparateur de réfrigérateurs, même lorsque leur atelier est fermé, grâce aux divers objets entassés aux devantures des ateliers ou aux marques laissées sur le sol. L'exposition de meubles à même la rue, un sol gras et noirci ou l'empilement de carcasses de réfrigérateurs valent toute enseigne. Mais selon le standing des quartiers, les formes de présence des ateliers

et les rapports à la voirie varient intensément. Une topographie sommaire de Dakar permet d'expliquer la concentration des éléments de notre enquête dans certains quartiers.

Dans les zones à usage résidentiel de la ville, on distingue cinq grandes catégories de quartiers suivant leur ancienneté et/ou le type d'habitat qu'ils accueillent. Le noyau de Dakar-ville est composé, outre du vieux Dakar[448], de quartiers issus de la politique immobilière des années 1970. Il s'agit des lotissements de Fann, du Centenaire, de la SICAP ou de l'OHLM. Naguère habitat de haut et moyen standing qui a essentiellement bénéficié aux classes moyennes salariées (autant dire les fonctionnaires)[449], beaucoup de ces quartiers présentent aujourd'hui un caractère populaire indéniable.

En s'éloignant de ce noyau où subsistent des quartiers ayant échappé aux "*opérations de déguerpissements*" (Usine, Grand-Dakar), on distingue des quartiers des "*déguerpis*" (Grand-Yoff, Khar-Yalla) dont la population a très vite augmenté du fait d'un important afflux de migrants. Ils présentent un habitat irrégulier et sont peu équipés. En allant vers le nord est, de Grand-Yoff à Guédiawaye, l'habitat régulier disparaît au profit de quartiers, certes lotis (comme les Parcelles Assainies) mais aussi sous-équipés : absence de voirie, d'éclairage public, de service régulier de collecte des ordures. Les logements présentent de grandes disparités quant au standing[450].

Si on progresse dans le sens contraire, c'est-à-dire vers le nord ouest de la presqu'île, c'est un habitat de haut standing qui se manifeste, réduisant notoirement l'espace des villages *lebu* traditionnels de Yoff et de Ouakam. Ces quartiers (Almadies, Yoff) qui prolongent le quartier des ambassades (Fann Résidence, Point E) coincé entre la route de Ouakam et la corniche ouest, constituent la banlieue huppée de Dakar.

---

[448] Le Dakar historique est issu du plan-directeur rédigé par le gouverneur P. Laprade en 1856. Son essor a été accéléré par son érection en capitale de l'Afrique Occidentale Française (A.O.F.) en 1902. Mais sa configuration en deux zones d'habitat distinctes (quartier européen du Plateau et de la Médina réservée à l'habitat indigène) date de 1914 avec l'épidémie de peste qui ravagea la ville. Cf. P. Mercier (1954), R. Bonnardel (1978), A. Sylla (1992).

[449] Mais avec les nombreux arrêts d'activité (pour cause de retraite ou de mortalité) chez les classes moyennes des années 1960-1980, beaucoup de ces quartiers ont perdu de leur lustre et tendent à devenir pour la plupart, des quartiers populaires où l'habitat se différencie à peine de celui des quartiers irréguliers.

[450] Des demeures construites par des fonctionnaires ou par de riches commerçants cohabitent avec les concessions très modestes des premiers occupants du site.

Si l'on s'intéresse maintenant à la répartition géographique de notre population selon cette topographie, on remarque sans surprise que les quartiers résidentiels plus huppés, à l'instar de du centre-ville, ne constituent pas les terrains de prédilection de la petite entreprise. Le quartier du Plateau en particulier n'offre pas beaucoup d'opportunités aux activités de production consommatrices d'espaces : les loyers y sont très élevés et les contrôles y sont suffisamment réguliers et sévères pour dissuader toute occupation illégale. Cependant, le vieux-Dakar offre quelques opportunités d'emplacement aux activités de production dans des interstices de l'habitat, dont a bénéficié une entrepreneuse de notre population.

Avant de trouver les locaux actuels situés dans une maison située rue F. Faure où elle prépare et sert le repas le midi à une clientèle d'employés des administrations, 62-N.S. a débuté son activité de restauratrice en vendant des sandwichs préparés à son domicile dans un kiosque installé gracieusement par une marque de soda. Bien qu'occupant le trottoir, son installation n'attire aucune réaction hostile, ni du voisinage, ni des services de la voirie. S'enhardissant et cherchant à améliorer le confort de ses clients qui étaient jusque là obligés de consommer debout, elle aménage une "salle" à même la rue. Celle-ci est constituée de fauteuils de jardin alignés contre le mur d'une maison et abrités par des parasols publicitaires. Elle est installée entre onze heures et midi et enlevée vers treize heure trente. Elle affirme n'avoir jamais eu de problèmes avec les agents du service d'hygiène ni de la municipalité.

Ces cas sont rares et ne peuvent concerner que les activités à dominante commerciale comme dans la restauration (dans le cas de 62-N.S, l'activité consistait simplement en la vente de produits déjà préparés). De manière générale, les autres activités de production qui sont localisables au centre-ville se situent dans les zones de marché. Les unités enquêtées évoluent principalement dans la confection et évoluent toutes dans le périmètre du marché Sandaga où, selon leur taille et leur situation technique, elles occupent des surfaces plus réduites que leurs homologues installées ailleurs.

A l'opposé, c'est dans les quartiers de la Médina historique (Rebeuss, Tilène, Gueule-Tapée, Fass, Colobane), de Grand-Dakar et des HLM que nous avons repéré les plus fortes concentrations d'ateliers. Dans les quartiers anciens, la taille des concessions (de l'ordre de 400 m²) libère des espaces qui, aménagés et loués sous forme d'ateliers, constituent une

source de revenus stables. Pour ce qui concerne les quartiers naguère résidentiels du type des HLM (Castors, SICAP), c'est le vieillissement des chefs de ménages et partant la baisse de leurs revenus ainsi que le chômage des grands enfants qui expliquent la transformation fréquente des habitations en ménages multipolaires[451] et en quasi-centres commerciaux. Aux abords du marché HLM, sur une centaine de mètres, on n'accède plus à certaines maisons que par un étroit passage. Les propriétaires n'ont pas hésité à obstruer leur entrée pour édifier des boutiques sur les dépendances qui étaient aménagées à l'origine comme garage ou comme jardin d'agrément. Lorsqu'ils ne bénéficient pas de ces locaux aménagés à même les habitations, certains promoteurs se retournent vers la rue. Ils accaparent les espaces qui naguère étaient destinés à des terrains de jeux ou des jardins publics. L'installation s'effectue par étapes dont la succession dépend de la réaction du voisinage. On commence par mettre un établi à l'ombre d'un arbre, puis on construit un abri (souvent une paillote) et enfin, on installe un container[452] aménagé.

En dehors de ces possibilités, ce sont les parcs d'activités "sauvages" qui accueillent le reste de la cohorte d'unités enquêtées. Il s'agit de terrains publics vacants (périmètres de sécurité pour une gare, terrains de l'armée, réserves domaniales...) que des promoteurs fonciers clandestins lotissent et louent aux catégories de patrons exclues du marché de la location professionnelle. Ayant pleinement conscience de l'illégalité de leur bail, ils savent tout autant, qu'à moins de circonstances exceptionnelles (comme les incendies), ils ne risquent pas d'être délogés de sitôt[453]. Cela n'empêche pas que les établissements revêtent des formes précaires. On ne rencontre presque jamais de constructions en dur : clôtures et abris sont faits de morceaux en bois ou en zinc. Les ateliers ne disposent ni d'eau courante, ni d'électricité.

Ce type de sites accueille principalement les ateliers de réparation automobile et les fabriques d'objets métalliques. Il s'agit des unités de producteurs qui délaissent les alentours disputés des voiries parce que leurs activités ne peuvent se dérouler dans des espaces habités du fait

[451] Des pièces de la maison sont fréquemment sous-louées à des célibataires ou à de jeunes couples.

[452] Nous avons observé dans beaucoup d'établissements enquêtés la présence de containers (les mêmes que ceux utilisés dans les transports maritimes) utilisés comme atelier ou comme local à usages multiples (vestiaire, entrepôt, réserve d'outillage). Grâce à l'intervention d'un menuisier métallique qui y effectue des ouvertures, le container devient "habitable". Présentant la même mobilité, mais de meilleures garanties au niveau du vol et de l'incendie, il est préféré à la baraque en bois.

qu'elles requièrent beaucoup d'espaces (pour l'entreposage des stocks, pour faire travailler une bonne quinzaine de personnes) et qu'elles produisent des nuisances (bruit, rebuts). Les patrons concernés sont unanimes à reconnaître que c'est par manque d'alternative qu'ils s'y maintiennent.

45-A.K, un chef mécanicien qui a installé son garage en contrebas du Pont de Colobane, dans le même site où est localisé l'atelier de 64-O.T. décrit plus haut. On accède à son installation à travers un dédale d'ateliers (on a dénombré parmi ses voisins immédiats : un ferrailleur, un vendeur de *mata*, un mécanicien pour véhicules de transport en commun - *cars rapides* -, un fabricant de matelas en paille). Sa parcelle est mitoyenne à deux ateliers de réparation automobile. Sa façade principale s'étire sur quelques dix mètres où deux pans de murs, hauts d'un mètre cinquante environ, libèrent une entrée de six mètres. L'intérieur de l'enceinte est essentiellement occupé par des véhicules[454] rangés vraisemblablement selon les priorités de réparation. Un passage de la largeur d'une voiture conduit à un vaste hangar sous lequel ont lieu les principaux travaux de mécanique, mais aussi de tôlerie et de peinture qui se partagent l'espace. Il abrite un palan fixé au sol en ciment au moyen de gros écrous. Dans un coin de l'abri, sur une partie d'un long établi en dur, des caisses présentent de manière désordonnée des outils auxquels se mélangent des vis, des joints et des bagues. Tout le reste de l'outillage (notamment le poste de soudure à oxygène, les pistolets de peinture) du garage est stocké dans un container qui fait aussi office de vestiaire.

Dans son récit, il nous a raconté comment il s'est procuré son emplacement et ce qui justifie son maintien, maintenant qu'il a les moyens de prétendre à un meilleur emplacement. "*Je suis arrivé ici,* dit-il, *c'était en 1985. Moi ce que je voulais quand j'ai quitté mon maître de formation, c'était démarrer mon propre garage, pas de partager avec quelqu'un. Mais en même temps je n'avais pas beaucoup de fonds. Il fallait que je fasse attention avec le peu dont je disposais. Donc cette place me convenait tout à fait parce que le Vieux qui me l'a attribuée, je crois que je ne lui ai donné que 20.000 francs pendant toute la première année. Donc c'est pas vraiment cher.[...]. Maintenant ma situation exige une meilleure installation. Bon, c'est-à-dire que je ne suis pas seul ici, il y a un tôlier et un peintre qui travaillent avec moi. Si je*

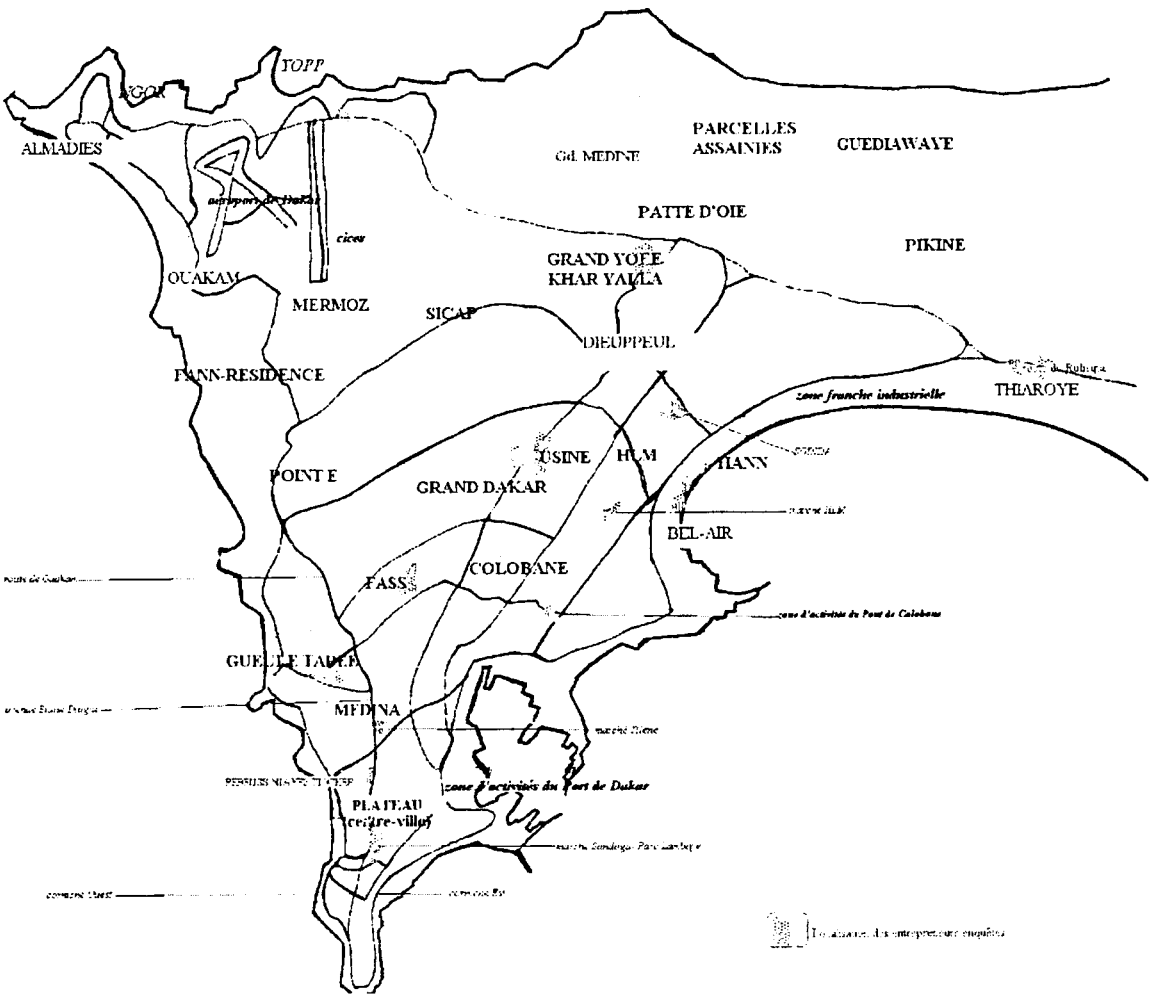
[453] D'une part, l'Etat n'a plus les moyens de procéder aux projets d'aménagement urbain d'antan, d'autre part, les artisans concernés comptent sur le lobbying décisif de leurs intermédiaires (en général les chefs des dynasties confrériques).

disposais de suffisamment de place, chacun aurait son espace de travail qui lui serait propre, isolé des autres places par un mur. J'aimerais me construire un bureau, installer le téléphone, des choses comme ça. Mais c'est impossible parce qu'ici, ce n'est quand même pas l'endroit idéal pour faire des investissements. D'ailleurs, je n'ai pas le droit de construire quoi que ce soit ici, ni baraque, ni mur, rien du tout. Le hangar et le container que tu vois là, c'est un risque que j'ai dû prendre parce que j'en avais besoin pour mon travail; mais normalement, je n'ai pas le droit. Donc vraiment, le garage n'est pas comme j'aurais voulu qu'il soit. Je suis en train de chercher à gauche à droite, mais les choses sont trop compliquées. Les gens n'aiment pas louer à des mécaniciens, ils préfèrent construire une cantine pour la louer à un commerçant".

Ensuite ces zones présentent de nombreux désavantages. Ainsi, outre leur inaccessibilité, les entrepreneurs invoquent l'insécurité qui y règne et qui fait qu'ils ne peuvent ni stocker des quantités importantes de matériau, ni entreposer des objets finis, ni s'attarder quand le soir tombe. 64-C.T. fait remarquer à ce propos "*Ce n'est pas de gaieté de coeur qu'on a choisi cet endroit. Ceux qui ont les moyens ils sont installés ailleurs. Tu n'es pas sans ignorer la réputation du Pont de Colobane. Ici dès que le soir tombe, c'est un véritable coupe-gorge car il n'y a aucun éclairage. C'est vrai que depuis qu'on a engagé des gardiens, il y a moins de vols, moins d'agressions. Mais batey (cela n'empêche)... L'hivernage, quand il pleut, on reste parfois deux ou trois jours sans travailler parce que c'est inondé. Honnêtement, c'est parce que je ne peux pas aller ailleurs que je reste ici.*" De tous les entrepreneurs, ce sont sans doute les patrons des unités qui allient les activités les plus dévoreuses d'espaces et les plus polluantes, les technologies les plus rudimentaires, sans grandes possibilités financières qui sont le plus pénalisées par la ségrégation spatiale urbaine.

[454] Ils sont utilisés par les ouvriers pour la sieste.

Figure 1 Plan de la ville de Dakar



III-1.2. UN ANCRAGE DURABLE DANS L'ARMATURE URBAINE

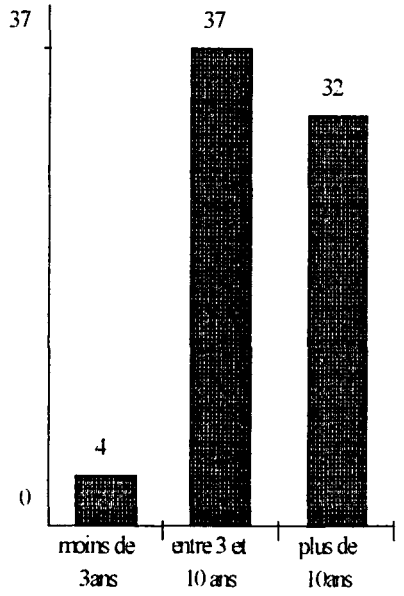
Le caractère suivant par lequel nous illustrerons l'enracinement de la petite entreprise dans l'espace urbain est son ancrage temporel durable. Il est illustré d'abord par le nombre moyen d'années d'existence des établissements. Les données d'enquête indiquent qu'une importante majorité des unités a franchi le cap fatidique des trois années qui marque le début de pérennisation dans l'activité[455]. L'âge modal se situe au delà des dix ans. Dans la même foulée, on ne peut pas clairement établir que ce ne sont pas les mesures d'ajustement qui ont suscité les vocations entrepreneuriales en question. Ce qui ne fait aucun doute par contre, c'est que la

[455] Dans les travaux portant sur l'informel, l'activité est caractérisée par une grande vulnérabilité imputable au harcèlement qu'exercent les services municipaux de la voirie sur le producteur. Ils s'accordent pour reconnaître qu'une fois un certain cap franchi, l'entreprise peut être considéré économiquement viable et son activité inscrite dans le long terme.

petite entreprise développe une forte immunité aux diverses épreuves qui parsèment en général son développement.

Il existe un ensemble de facteurs qui expliquent pourquoi la sphère des activités de production ne peut pas continuer à être marquée du sceau de la saisonnalité et de l'éphémère. Le cycle de création-disparition rapide (taux de renouvellement du secteur) retenue comme caractéristiques des activités urbaines marchandes ne peut être reconduit à l'endroit de notre population. En effet, contrairement au commerce où les barrières d'entrée (en termes de savoir spécifique ou en termes d'investissements financiers importants) sont presque inexistantes, le processus de l'installation dans ces activités de production est plus long. Il comprend une phase d'acquisition des rudiments professionnels dont la durée moyenne varie entre cinq et dix ans et une autre période non moins longue où il s'agit de réunir les moyens nécessaires pour la matérialisation du projet. On peut de ce fait penser qu'elle prémunit la petite unité de nombreuses surprises dans ses moments de fragilité. Rappelons que dans les métiers qui forment le poumon du secteur, l'apprentissage consiste beaucoup en la connaissance du milieu, en la familiarisation avec les habitudes commerciales et les normes de négociation, nécessite la maîtrise d'un métier ou alors la disponibilité d'un capital financier conséquent qui est non moins long à réunir. On peut considérer a priori qu'il est plus mûri. Enfin, la stabilité dont témoignent les unités artisanales est à mettre en rapport avec l'inexistence ou la non-compétitivité de structures équivalentes dans le secteur moderne.

Figure 2 Durée d'existence de l'entreprise dans la petite production



Il existe une corrélation positive entre l'âge de l'entrepreneur et l'âge de son établissement. Plus l'entrepreneur est âgé, plus son unité a de chances de dépasser la dizaine d'années d'existence. Cette relation est en fait symétrique à celle que nous avons déjà mentionnée et d'après laquelle on concluait que les plus vieilles unités appartenaient à des entrepreneurs dont l'âge se situe au delà de 45 ans. Les contradictions à cette tendance générale proviennent essentiellement du temps de latence du projet, c'est-à-dire du décalage entre l'achèvement du statut permettant de prétendre à l'installation personnelle (acquisition des compétences et d'une méthode de travail, la réunion d'un capital financier ou instrumental) et la matérialisation de l'idée de créer. Le délai est en effet plus ou moins long selon les caractéristiques des individus et celles de leur domaine d'investissement. Il est fonction du type et du niveau de l'activité ambitionnés (par conséquent du niveau des investissements nécessaires), ainsi que des ressources sociales dont dispose le candidat à l'entreprise pour l'atteindre.

On observe que les bénéficiaires de l'apprentissage sont les plus prompts à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Chez les artisans nouvellement confirmés, l'installation à son propre compte s'avère inévitable. En effet, le secteur moderne ne fait plus appel à leurs

compétences tandis que la forme dominante de mise au travail dans l'artisanat (salariat incomplet) n'assure pas un traitement compatible avec le nouveau statut acquis. Ils sont talonnés de près par les titulaires d'un diplôme universitaire. Ceux-ci trouvent dans l'exploitation d'une affaire personnelle, le moyen de valoriser leurs compétences techniques et organisationnelles d'une façon qu'ils ne pourraient atteindre s'ils restaient salariés dans les grandes administrations. Ils investissent dans des friches totalement vierges où peu de gens s'aventurent (dans l'informatique pour 1-O.S., l'électromécanique industrielle pour 10-M.D., l'élaboration de produits chimiques pour 20-B.M), dans des domaines où ils disposent d'avantages techniques décisifs et inaugurent des façons de faire totalement nouvelles (cf. le cas de 55-B.T. dans l'imprimerie), enfin des créneaux dans lesquels ils ont une connaissance fine du circuit des décideurs et des types de procédures existants (21-Y.F dans l'exploitation de carrières et 48-K.C. dans la maraîchage).

Les unités qui sont de création récente (moins de 10 ans) par des promoteurs âgés renvoient soit au phénomène de reprise d'activité à l'âge de la retraite légale, soit à celui de diversification-extension. Dans le premier cas de figure, on peut mentionner la quasi-détermination de l'activité principale de l'unité nouvellement créée par le métier exercé antérieurement. On a affaire à d'anciens salariés qui, après avoir accumulé de l'expérience dans les entreprises publiques ou d'économie mixte, s'établissent à leur compte en bénéficiant du désengagement de leur ancien employeur dans certains domaines ou en exploitant ses imprécisions. Dépourvus des moyens financiers suffisants pour lancer le projet, ils privilégient les formes sociétaires. On peut citer en exemple la démarche de 21-Y.F, un ancien haut fonctionnaire qui a monté une affaire d'exploitation minière grâce à la participation de banques, de bailleurs de fonds étranger, mais aussi d'anciens collègues encore en poste dans la société nationale qui l'employait.

Dans le second cas, on a affaire à des entrepreneurs dont l'établissement actuel n'est pas la première expérience. Sans forcément faire suite à un échec (ce qui irait dans le sens d'un cycle création-évolution-extinction rapide), l'établissement actuel est le parachèvement d'une réussite dans une expérience entrepreneuriale antérieure. Il résulte d'une démarche de reconversion d'un capital accumulé dans une autre activité. Par exemple, 43-I.S., 49-Y.A.S et

52-M.N ont trouvé dans l'industrie, un secteur qui leur était pourtant totalement inconnu, le mode de conversion d'un capital accumulé initialement dans le commerce informel.

De manière générale, les installations sont marquées par une grande stabilité. Le développement des unités se circonscrit à l'espace où celles-ci ont démarré pour la première fois. Il semble exister un attachement très fort au premier emplacement. Une large majorité (72,5%) des unités n'a jamais connu de changement en termes de déplacement du cadre de l'activité. Il existe deux raisons en cela. Dans le cas des entreprises se rapprochant du niveau industriel, les études préalables et les capacités financières relatives permettent une localisation adaptée dès le démarrage. Pour ce qui concerne les activités artisanales au bas de l'échelle, c'est le manque de moyens qui justifie le maintien prolongé dans des zones qui présentent beaucoup de désavantages (inaccessibilité, insécurité, absence de commodités en eau et en électricité) contrebalancés toutefois par la faiblesse des loyers versés. En dehors de l'observation 25-E.S.(réparation automobile), aucun entrepreneur n'a changé le siège de son activité pour des raisons liées directement à des difficultés de trésorerie. Cela est à mettre en rapport avec ce que nous venons de mentionner. Dans le cas singulier de 25-E.S., son bail à Khar-Yalla n'a pas pu être prolongé parce qu'il ne pouvait acquitter le nouveau montant du loyer exigé par son bailleur. Sensible à la surenchère des commerçants qui ont perçu la situation stratégique de l'emplacement dans la zone d'extension d'un marché en plein essor, le propriétaire a décidé sa hausse subite pour le contraindre au départ.

La stabilité de l'emplacement n'exclut pas que les propriétaires procèdent au cours de la vie de l'entreprise à des transformation qui vont de la modification ou l'extension des locaux au déménagement de prestige. Les modifications dans l'installation concernent un tiers des établissements enquêtés, tous situés dans la troisième strate que nous avons définie. Elles interviennent dans une logique d'extension-expansion. Pour les entrepreneurs, l'investissement symbolique se réduit à une recherche dans le style architectural et dans l'agencement intérieur des locaux. Un soin particulier est apporté aux peintures extérieures et au décor des locaux administratifs (secrétariats, salles d'attente, bureau du patron). L'évolution architecturale de l'établissement de 18-Mme D.D. est un cas d'école. En l'espace de quelques années, son ancien logement de moyen standing situé sur le boulevard du Général de Gaulle et qui lui a

servi d'atelier à ses débuts, est devenu un luxueux salon de couture[456]. Ses succès commerciaux aidant, elle y a fait réaliser d'importants travaux de réfection et d'embellissement. Sa façade principale, toute en vitres teintées, attire irrésistiblement le regard des passants et leurs supputations les plus folles[457].

En règle générale, les déménagements sont motivés par des considérations techniques et commerciales. Les promoteurs tentent par ce biais de se rapprocher de commodités, d'avoir une meilleure exposition de leur activité. Derrière cet argument objectif se greffe un enjeu symbolique non négligeable. Étant donné que l'emplacement est un moyen de différenciation économique et financière (du fait de la sévérité des conditions d'accès à un bon emplacement), le succès commercial d'un produit, une augmentation de production entraînent la nécessité de déployer l'outil de travail dans un cadre rénové, mais aussi de trouver un emplacement plus conforme au nouveau standing de l'entreprise et ainsi en assurer la publicité.

C'est ainsi que beaucoup de petits artisans qui ont connu un succès rapide ont immédiatement cherché à s'installer dans des sites à forte charge symbolique afin de consolider leur nouveau statut, mais aussi d'envoyer des signaux à des interlocuteurs divers : les clients, les concurrents, les interlocuteurs officiels. C'est dans cette logique que 34-S.G.A et 54-M.Tra., par exemple, ont quitté leur emplacement respectif de la Corniche et des HLM pour venir s'installer dans des sites d'activités officiels. Pour des artisans "*partis de rien*", ne faisant l'objet "*d'aucune considération*" particulière auparavant, l'installation au domaine industriel est le signe le plus patent de leur fulgurante ascension économique et sociale en même temps la plus belle occasion de prendre à revers quelques préjugés développés à leur endroit par des voix autorisées dans le monde de l'entreprise (responsables de banque, agents des sociétés de promotion et d'encadrement de l'entreprise).

Dans les niveaux intermédiaires, les petits producteurs investissent aussi dans le symbole, souvent en forçant le caractère tout relatif de leur réussite. Tailleurs, fabricants de chaussures aspirent tous à ouvrir des ateliers, voire plus raisonnablement des magasins d'exposition-vente dans les endroits stratégiques comme le Centre-ville ou les grands marchés de Dakar comme

[456] Bien sûr, la famille de 18-Mme D.D. a déménagé vers les quartiers huppés de la Corniche.
[457] On évoque les accointances de la patronne avec les dictateurs de tout acabit, ses combines avec les services de douanes, sa fermeté avec les ouvriers, ses protections mystiques...

le marché HLM. Depuis l'expérience mitigée de sa première installation à Diamaguène, 56.M.-Gu. a toujours choisi avec soin l'emplacement de ses ateliers successifs, choisissant des endroits bien spécifiques par leur fréquentation (le centre-ville, atelier à la rue de Bayeux laissé à un ancien apprenti) ou par leur symbolisme (son emplacement actuel est situé à Colobane, "*en face du Monument de l'indépendance*" comme il l'indique sur ses cartes de visite). En plus de rechercher une vitrine valorisante, leur ambition est de toucher une clientèle aux caractéristiques économiques plus intéressantes (plus haut niveau de revenu, stabilité de leur demande) et de transformer leur atelier en centre de prescription de "tendances" à l'instar de la fabrique artisanale de chaussures que dirige 4-C.D. Grâce à la publicité que lui a apportée une grande vedette de la musique sénégalaise, ses modèles sont devenus des "*must*" pour les jeunes branchés tandis que son atelier s'est transformé du jour au lendemain en lieu où il faut être vu et où il faut passer régulièrement pour se tenir au courant des nouveautés.

Tableau 5 Mobilité dans l'installation

mobilité établissement	Nb. cit.	Fréq.
aucun déménagement	53	72,60%
déménagement	20	27,39%
TOTAL	**73**	**100,00%**

Pour ce qui concerne les unités les plus récentes (moins de 3 années d'existence au moment de l'enquête), on peut faire un certain nombre de remarques. Il est illustré par 32-L.D. qui a quitté l'échoppe où son père tenait un petit-commerce pour se rapprocher du lieu où bat le coeur de la mode féminine dakaroise (le marché HLM). Soit, dans un second cas de figure, on a affaire à des profils intellectuels qui s'investissent dans des domaines totalement inédits ou qui apportent une nouvelle expérience et une nouvelle vision dans le créneau considéré. Mais étant donné leur démarche de création et leur puissance de financement, ils accèdent d'emblée aux emplacements idéals identifiés dans leur projet de création. Ce type de stratégie est illustré à travers les expériences de 1-O.S et de 48-K.C. Le premier, un ingénieur en informatique s'installe dans un créneau presque vierge, tandis que la seconde, 48-K.C., elle aussi diplômée en agronomie, a bénéficié d'un crédit bancaire après avoir travaillé pour le

compte d'une ONG. La dernière situation matérialise la stratégie de conversion industrielle d'un capital issu du commerce, il s'agit du cas maintes fois évoqué de 43-I.S. Là aussi, étant donné le niveau des capitalisations et les types d'activités concernées, les questions d'emplacement sont réglées dès l'abord du projet de création comme pour les profils ingénieurs.

III-2. L'INSERTION DE LA PETITE ENTREPRISE DANS LA DYNAMIQUE URBAINE PAR L'OFFRE D'EMPLOIS

On peut mettre en évidence l'articulation des activités de la petite entreprise à la dynamique urbaine globale en se référant d'abord à ses horizons commerciaux. Le tableau suivant indique qu'une grande majorité des unités produit à destination d'un marché qui ne dépasse pas l'échelle de la ville. Cela va dans le sens d'une confirmation de l'idée selon laquelle le système productif local est suscité et alimenté par la demande de consommation des couches urbaines. Tous les travaux récents indiquent d'ailleurs la part croissante que les productions locales occupent dans la consommation des ménages. La spécificité de cette relation est renforcée par la corrélation positive existant entre les formes de décisions de la production et les marchés de destination.

Tableau 6 Répartition des unités selon leurs horizons commerciaux

horizons commerciaux	Nb. cit.	Fréq.
marché de proximité	17	23,28%
marché à l'échelle de la ville	32	43,83%
marché de type national	14	19,17%
marché de type international	10	13,69%
TOTAL OBS.	**73**	**00,00%**

Seul un groupe restreint d'entreprises (qui regroupe le tiers de l'effectif enquêté) travaille en direction de marchés qui dépassent le cadre urbain immédiat et destine sa production à d'autres villes du Sénégal, voire à l'international. Ces unités ont la particularité d'entretenir une autonomie de financement (elles travaillent plus fréquemment sur autofinancement de la production et réalisent des stocks). Le volume de travail n'est pas décidé en fonction de commandes. Leur forme et leur niveau de capitalisation permettent en effet de produire en fonction de leurs disponibilités, de réaliser des stocks. Leur niveau de capitalisation fixe et leur capacité de production indiquent la marge de manoeuvre assez étendue dont elles disposent par rapport aux commanditaires lorsqu'ils existent. C'est dans ce type d'établissement que la spécialisation du travail se donne le mieux à voir. La fonction de commercialisation est une activité à part entière confiée à des professionnels.

La concentration des marchés d'adresses de la petite entreprise dans le périmètre urbain achève de convaincre du rôle important qu'elle joue dans la satisfaction des besoins des citadins et dans les échanges commerciaux urbains. Il existe une forme encore plus parlante de son concours aux processus de l'économie urbaine. C'est celle relative aux réponses qu'elle apporte à la problématique de l'emploi. Nous risquons l'idée suivante qui n'est pas bien originale[458] : si la contribution du secteur de la production à la formation de la valeur ajoutée a continué à être positive, c'est grâce à l'apport des petites et moyennes entreprises qu'on la doit, plus qu'à celui de la grande firme publique ou multinationale.

Dans les années 1980, les politiques de relance économique (à travers la nouvelle politique économique et son volet industriel la N.P.I) s'effectuent au détriment des industries productives. Les entreprises parapubliques accusent sévèrement le désengagement de l'Etat sur le marché de l'emploi induit par la pression des bailleurs de fonds et des contraintes budgétaires. Les mesures d'ajustement en instaurant des réformes (restrictions d'embauche, restructuration qui se matérialise par la succession rapide des plans sociaux) et en changeant les règles ayant toujours régi l'orientation et le déroulement de l'activité industrielle ont menacé de démantèlement les capacités de production exprimées en termes d'équipements et

[458] C'est le point de vue communément partagé par tous ceux qui s'intéressent à la situation de l'emploi dans les économies africaines, ceux en particulier qui étudient l'économie informelle.

d'emplois[459]. Ce qui est rendu plausible par les différentes statistiques que nous avons rassemblées indiquent que cette tendance est bien engagée dans le secteur moderne. On y enregistre désormais que 13.000 actifs, soit 38% des effectifs totaux des activités enregistrées. Elles indiquent toutes une dégradation de l'emploi productif enregistré, sous la forme d'une précarisation des salariés et d'une tertiarisation accentuée de l'économie (explosion des activités de commerce)[460]. Qu'est-ce qui explique qu'il n'y pas eu d'explosion du chômage[461] ?

L'hypothèse commune aux différentes études qui se sont succédées pour étudier la situation de l'emploi à Dakar consiste à dire que ce sont les petites et moyennes structures qui ont absorbé les demandeurs d'emploi en provenance du secteur moderne et ceux qui ne peuvent désormais plus y accéder. Depuis le début des années 1980, on aurait assisté à un développement extensif sans précédent du secteur non-structuré et partant de l'emploi urbain. Selon H. Lubell et C. Zarour[462], "*la crise économique des années 80 a ouvert les yeux sur les capacités qu'a, en puissance, le secteur non structuré de corriger certains effets négatifs sur la production et l'emploi... L'emploi indépendant et les micro entreprises ont absorbé non seulement les travailleurs du secteur structuré qui avaient perdu leurs emplois mais surtout de jeunes citadins qui entraient dans la vie active*". En nous basant sur les données des comptes nationaux, nous signalons que ce phénomène ne peut être réduit pour autant aux seules activités informelles. En effet, on observe qu'entre 1982 et 1986, la contribution du secteur secondaire a progressé régulièrement, passant de 16,6% à 22%. Cette progression apparaît pour l'essentiel imputable à l'apport du secteur secondaire moderne[463]. Nous soutenons l'idée que ce n'est certainement pas l'appareil industriel public qui est à l'origine de ces gains au nom d'une productivité subitement retrouvée. Au vu des caractéristiques de cet appareil et des mesures qui l'ont affectés, ces gains renvoient plus vraisemblablement au

[459] Cf. J. De Bandt (1992, 1995), M. Humbert (1986, 1990). La production industrielle n'a pas réussi à concurrencer les produits importés (du fait de l'importance de la fraude, mais pour des raisons de qualité), ni non plus à se rendre compétitive au niveau international. A cela il faut ajouter la façon dont les établissements ont été gérés. Ce qui fait dire à des observateurs comme A. Guillaume-Gentil (1991) que les effets imputés à la N.P.I représentent en fait les séquelles de la structuration passée de l'ensemble productif sénégalais. Seulement la crise et le repli des investisseurs vers des cieux plus attractifs ont achevé de le jeter dans la tourmente.

[460] Ce qui corrobore le point de vue de M. Diouf (1992) selon lequel la politique industrielle a engendré un effet pervers qui est la "*compradorisation*" de l'économie.

[461] Le taux de chômage à Dakar est estimé à 24% par le Ministère du Plan et de la Coopération.

[462] Cf. Lubell H. et Zarour C., 1990, p.423.

[463] Les activités informelles se situent par définition hors du champ des statistiques officielles. Lorsqu'elles y sont représentées, ce n'est pas par le biais de grandeurs réelles, mais bien souvent par des estimations dont les logiques dépendent des objectifs des statisticiens. Tantôt leur contribution est minorée, tantôt elle est exagérée.

développement extensif de l'entreprise privée (à la démarche différente de celle des multinationales) à travers les initiatives à petite et moyenne échelles.

Tableau 7 Contribution des différents secteurs d'activités à la formation de la valeur ajoutée

	1982	1983	1986
Secteur primaire total	27,5	26	26
Secteur secondaire total	16,6	18	22
Secteur secondaire moderne	13,1	14,2	18,3
Secteur secondaire informel	3,5	3,8	3,7
Secteur tertiaire total	55,6	55,7	51,7
Secteur tertiaire moderne	28,5	27,7	24,3
Secteur tertiaire informel	27,1	28	27,4
Total secteur moderne	69,1	68	68,6
Total secteur informel	30,6	31,8	31,1

[source : Min. de l'Economie et des Finances, Dir. de la Statistique, Comptes Nationaux, 1982-1986]

C'est par le truchement des résultats d'enquête sur l'informel[464], notamment les données de l'enquête US-AID 1988, que nous construisons notre description de la situation de l'emploi à Dakar. On enregistre avec ces données, que ce sont les activités productives, pourtant minoritaires en nombre d'établissements, qui ont absorbé la plus grande part des actifs. Le secteur informel occuperait 60,5% de la population active dakaroise. Mais, alors que les unités de production ne représentent que 19% de la population des unités recensées dans le secteur informel de Dakar, soit 5607 établissements, elles n'en occupent pas moins de 27.595 personnes [465], soit 48% des effectifs. Les entreprises commerciales qui représentent 81% des unités - ce qui correspond à 24.009 points d'établissement - n'emploient que 26740 personnes. L'explication consiste à retenir l'utilisation intensive de la main-d'oeuvre dans les activités productives et le caractère souvent atomisé des activités commerciales. Si les unités fonctionnent en occupant en moyenne quatre personnes (certaines activités étant particulièrement utilisatrices de main-d'oeuvre, c'est le cas de la réparation de véhicules qui occupe 9 personnes en moyenne), les établissements commerciaux se rapprochent communément du modèle de l'auto-emploi.

[464] Nous n'avons pas pu disposer de statistiques relatives à la situation de l'emploi dans l'initiative privée enregistrée de faible échelle.

[465] En réalité, le chiffre des actifs dans la production est de 20.466 personnes. Mais étant donné l'acception donnée dans ce travail aux activités de production, nous avons ajouté à cette base, les actifs dans la construction et dans les services matériels, soit (et pour reprendre les catégories de l'enquête U.S-AID 1988) : 489 pour la construction, 5567 pour la réparation de véhicules, 1073 pour la réparation moto/vélo.

Par ailleurs, si le dynamisme des actives productives s'appuie sur une utilisation intensive du travail, on peut noter par la même occasion qu'une faible part de ces travailleurs peut prétendre au statut de salarié. Les données de l'échantillon réduit utilisé par l'enquête US-AID 1988 font ressortir que seuls 28% des actifs dans le secteur sont rémunérés de leur travail. Si on considère le chiffre de 17% avancé par P. Van Dijk[466] et qui se rapporte à situation de l'emploi à la fin des années 1970, ceci indique une nette amélioration des situations d'emploi. Cela consiste un argument irrésistible au faux-modèle de transition où les patrons se trouveraient impuissants à résister à la pression des entourages familiaux et de voisinage et qu'ils procéderaient à des embauches sans tenir compte de leurs capacités.

III-2.1. LA STRUCTURE DE L'EMPLOI DANS LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE

Pour ce qui concerne notre population, la situation de l'emploi ne s'écarte pas de ces tendances globales. En effet, l'effectif moyen par établissement se situe entre 10 et 15 personnes. Si le travail individuel est inexistant, l'intensité du travail varie par rapport à l'activité et au niveau dans l'activité. Nous avons dégagé trois strates. La première est occupée par une seule entreprise où on a affaire à un phénomène d'auto-emploi. Elle fait reconnaître le caractère solitaire de l'activité dans l'horlogerie. En effet, en dehors des rares cas où l'horloger entretient des rapports de sous-traitance avec les marques de fabrication, son unique présence suffit pour faire face aux sollicitations de la clientèle.

Tableau 8 Stratification des unités selon le nombre d'employés

nbre d'employés	Nb. cit.	Fréq.
pas d'employés	1	1,36%
entre 1 et 15 employés	27	36,98%
plus de 15 employés	45	61,64%
TOTAL OBS.	73	100,00%

[466] Cf. P. Van Dijk, 1986.

Dans la strate intermédiaire, on trouve les établissements combinant une faible sophistication des procédés et des débouchés élargis. L'utilisation extensive de la main-d'oeuvre est une forme de contournement de la rigidité technique. Toutefois dans certains établissements dont l'activité est basée sur des savoirs intellectuels pointus (informatique), on a affaire à un personnel qualifié recruté sur la base du salariat intégral. A ce titre, il faut savoir que 60% de nos interlocuteurs ont déclaré que le statut dominant dans leur établissement s'apparente au salariat (soit intégral, soit intermittent). Ont recours au salariat intégral les établissements se rapprochant des formes de production industrielles nécessitant des compétences diverses et spécifiques, mais aussi certaines structures de type artisanal. Il concerne des individus qui témoignent d'une expérience productive significative et dont l'apport est un complément d'activité ou un facteur de productivité (ancien apprenti qui devient second, détenteur d'une spécialité spécifique comme le brodeur...) considérable.

Une analyse des correspondances multiples entre horizons commerciaux, nombre d'employés, statut dominant, âge de l'entreprise ne montre aucune liaison significative entre le nombre d'employés et la situation technique de l'entreprise. La strate 3 qui regroupe les entreprises employant le plus de main-d'oeuvre présente, dans une égale répartition, des établissements à caractère industriel où l'emploi est dominé par le salariat et quelques établissements de l'artisanat traditionnel caractérisés par une utilisation intensive de la force de travail. Si dans les deux cas de figure, le rôle du patron tend à s'éloigner de l'activité de production à proprement parler, les discours sur la situation de l'emploi dans l'unité ne se rejoignent pas. Dans l'artisanat, le chef de l'atelier met à l'honneur la charge éthique qui consiste à assurer la reproduction sociale dans les rangs du métier, tandis que dans les formes industrielles, l'opinion de l'entrepreneur sur le personnel est subordonnée à son apport qualitatif bien qu'il estime son coût d'entretien élevé.

Tableau 9 Quelques caractéristiques des entrepreneurs dont l'unité emploie vingt employés et plus

Identification	19.activité principale	14.statut dominant	36.politique emploi	57.partieip. production
2-D.G.	réparation automobile	apprenti	obligation de formation	intervention à certaines phases spécifique...
9-I.L.	conditionnement produits alimentaires	salarié	une charge	définition du projet
10-D.M.	électromécanique bobinage industriel	salarié	la source de vitalité de l'entreprise	intervention à certaines phases spécifique...
18-Mme D.D.	haute couture	salarié	une concurrence future	définition du projet
20-B.Mo.	produits chimiques	salarié	la source de vitalité de l'entreprise	définition du projet
21-Y.F.	extraction miniere	salarié	une charge	definition du projet
22-O.B.	BTP engineering	intermittent	la source de vitalité de l'entreprise	definition du projet
24-M.F.	menuiserie ebenisterie	apprenti	Obligation de formation	à tous les niveaux
26-M.S.	fabrication de matelas	salarie	une charge	définition du projet
34-S.G.A.	confection industrielle	intermittent	une charge	définition du projet
37-M.G.	réparation maintenance froid	salarié	la source de vitalite de l'entreprise	superviser le travail
38-M.L.	aménagements espaces verts	intermittent	la source de vitalité de l'entreprise	définition du projet
40-Mme Mb.	confection industrielle	intermittent	une concurrence future	définition du projet
43-I.S.	chaussure industrielle	salarié	une charge	définition du projet
45-A.Ka.	réparation automobile	apprenti	Obligation de formation	intervention à certaines phases spécifique...
47-Y.M.C.	assainissement travaux voirie	intermittent	une charge	définition du projet
53-M.D.	construction métallique chaudronnerie	surga famille	obligation de formation	intervention à certaines phases spécifique...
54-M.Tra.	menuiserie ameublement	salarié	la source de vitalité de l'entreprise	intervention à certaines phases spécifique...
55-B.T.	imprimerie	salarié	une charge	définition du projet
5[illegible]-Mb.T.	menuiserie métallique	surga famille	obligation de formation	à tous les niveaux
64-O.T.	fonderie artisanat du fer	surga famille	obligation de formation	à tous les niveaux
70-H.N.	fonderie chaudronnerie	apprenti	obligation de formation	à tous les niveaux

Quant au salariat intermittent, il est peu répandu. Il est lié à la nature des activités des unités dont l'activité est soumise à des variations importantes pour des raisons bien identifiées. Dans le bâtiment par exemple, c'est l'irrégularité et la variété de la taille des chantiers qui explique le recours à l'emploi temporaire, tandis que dans la confection, ce sont les périodes de fêtes qui constituent les périodes de forte activité. Dans les activités quasi-industrielles, l'emploi intermittent concerne les catégories de personnel les moins qualifiées et celles dont l'apport se situe soit en amont, soit en aval des activités de production proprement dites : la manutention, le nettoyage des locaux, le gardiennage.

Tableau 10 Quelques caractéristiques des entrepreneurs recourant au travail intermittent

Identification	19-activité principale	13-nbre d'employés	27-org.activité de prod	30-respect contrat	36-politique emploi	37-turn-over	77-horizons commerciaux
19-O.T.	BTP second-oeuvre	entre 5 et 10 employés	commandes et disponibilités financ...	embauche suppléme...	une charge	un cap nécessaire	marché de proximité
22-O.B.	BTP engineering	plus de 20 employés	commandes	embauche suppléme...	une source de vitalité	un cap nécessaire	marché de type international
30-N.S.	agriculture maraîchage	entre 15 et 20 employés	commandes et disponibilités financ...	embauche suppléme...	une charge	un cap nécessaire	marché de type international
31-S.C.	électricité générale	entre 5 et 10 employés	commandes	embauche suppléme...	une charge	un cap nécessaire	marché de proximité
33-Mlle C.	nettoyage industriel	entre 15 et 20 employés	commandes	embauche suppléme...	une source de vitalité	un cap nécessaire	marché de type international
34-S.G.A.	confection industrielle	plus de 20 employés	commandes	embauche suppléme...	une charge	un cap nécessaire	marché de type national
38-M.L.	aménagements espaces verts	plus de 20 employés	commandes	embauche suppléme...	une source de vitalité	un cap nécessaire	à l'échelle de la ville
40-Mme Mb.	confection industrielle	plus de 20 employés	commandes	embauche suppléme...	concurrence future	une forme de trahison	à l'échelle de la ville
41-M.S.	plomberie sanitaire	entre 5 et 10 employés	commandes	embauche suppléme...	une charge	un cap nécessaire	marché de proximité
47-Y.M.C.	assainissement travaux voirie	plus de 20 employés	commandes	embauche suppléme...	une charge	un cap nécessaire	à l'échelle de la ville
50-A.G.	BTP peinture bâtiment vitrerie carrelage	entre 15 et 20 employés	commandes	embauche suppléme...	une charge	un cap nécessaire	à l'échelle de la ville
52-M.N.	conditionnement produits alimentaires	entre 15 et 20 employés	disponibilités financières	embauche suppléme...	une charge	un cap nécessaire	marché de type international
68-T.D.	imprimerie	entre 15 et 20 employés	commandes	en augmentant les cadences	une source de vitalité	une forme de trahison	à l'échelle de la ville

III-2.2. LA FORCE DE TRAVAIL DES APPRENTIS ET DES AIDES-FAMILIAUX

L'exclusion d'une grande majorité de travailleurs du salariat est imputable à la fréquence du statut d'apprenti. La petite entreprise offre en effet le cadre principal extra-scolaire d'acquisition de connaissances et de savoir-faire professionnels. Ce rôle éducatif est renforcé par la crise de l'ajustement qui n'a guère épargné le système éducatif (réduction budgétaire, mais aussi croissance anarchique du nombre des élèves et des étudiants). Les familles les plus modestes sont limitées à une alternative claire : soit diriger l'enfant refoulé du système vers les métiers autrefois méprisés, soit le laisser oisif.

Le nombre des apprentis varie selon l'activité. Il existe des métiers atomisés où les effectifs d'aides et d'apprentis sont réduits. C'est le cas chez les horlogers ou les maçons par exemple. Pour ce qui concerne les premiers, c'est le caractère solitaire de leur occupation qui ne justifie pas la présence d'aides. Pour les maçons, c'est le caractère irrégulier de l'activité et

l'importance des chantiers qui n'incitent pas les maîtres-maçons à s'attacher en permanence les services d'apprentis. En faisant autrement, ils seraient obligés de subvenir à leurs besoins même en cas de périodes d'inactivité prolongée.

De manière plus générale en ce qui concerne les activités artisanales soumises à des variations d'activité, la force de travail est valorisée en réseaux familiaux, sociaux ou professionnels. Ainsi, lorsqu'un marché substantiel se présente, l'entrepreneur peut disposer rapidement du nombre suffisant d'ouvriers pour l'exécuter. C'est ainsi par exemple que 59-Mb.T, un menuisier métallique dont les gros contrats consistent en la fabrication de kiosques pour le compte de la LO.NA.SE[467], organise son activité. La force de travail de son entreprise est essentiellement composée par des membres de sa famille qui circulent entre Kaolack et Dakar, au gré du volume des commandes. Son dynamisme s'appuie sur la permanence du système d'avances-restitutions différées fondé sur l'intériorisation des règles hiérarchiques qui assignent, aux cadets en particulier, une position et un rôle dans le circuit de la solidarité familiale[468]. Dans notre population, 13 dirigeants d'entreprise ont déclaré s'appuyer sur le travail de producteurs qui, pour inexpérimentés qu'ils soient, n'en sont pas moins à l'origine créateurs de valeur. Toutes les caractéristiques relevées inclinent à penser qu'il s'agit d'entrepreneurs artisanaux qui organisent la flexibilité de leur exploitation sur la base des ressorts de l'appartenance castée, à l'instar de 59-Mb.T.

[467] La LO.NA.SE est la Loterie Nationale Sénégalaise. Ses points de vente sont constitués par des kiosques au design uniformisé.

[468] Placés en dépendance, les cadets sont entretenus et formés par des aînés sociaux qui les aideront par la suite à s'installer à leur compte. A. Morice (1982, 1987 et 1995) analyse de manière détaillée ce qu'il interprète comme des formes d'exploitation économique chez les *tëg* de Kaolack. Pour ce qui concerne les mécanismes de la dette communautaire, on peut se reporter utilement aux travaux d'A. Marie (1997).

Tableau 11 Entrepreneurs recourant à la force de travail des apprentis

Identification	19-activité principale	4-trad. famil.	7-cursus	8-form. prof	11-âge entreprise	15-antéc. prof.	38-politique emploi	65-aspects exaltants
2-D.G.	Réparation automobile	non	CAP	-	plus de 10ans	Salarié	obligation de formation	la prise en charge de la formation de jeunes
4-C.D.	chaussure artisanale	non	Brevet	moins de 5ans	entre 3 et 10 ans	Salarié	obligation de formation	rendre crédible notre savoir-faire
19-U.T	BTP second-oeuvre	oui	CAP	entre 5 et 10ans	plus de 10ans	salarié	une charge	l'indépendance ; la prise en charge de la ...
24-M.F.	menuiserie ébénisterie	oui	Brevet	entre 5 et 10ans	plus de 10ans	aide familiale	obligation de formation	la croissance de l'entreprise
25-E.S.	réparation automobile	non	aucune	entre 5 et 10ans	entre 3 et 10 ans	installation immédiate	concurrence future	la prise en charge de la formation .
32-L.D.	confection	non	aucune	entre 5 et 10ans	moins de 3ans	installation immédiate	obligation de formation	l'indépendance ; rendre crédible
34-S.G.A	confection industrielle	non	aucune	entre 5 et 10ans	plus de 10ans	installation immédiate	une charge	rendre crédible notre savoir-faire
37-M.G.	réparation maintenance froid	non	aucune	entre 5 et 10ans	plus de 10ans	installation immédiate	la source de vitalité de l'entreprise	la croissance de l'entreprise
41-M.S.	plomberie sanitaire	non	aucune	plus de 10 ans	plus de 10ans	salarié	une charge	rendre crédible notre savoir-faire;
45A.Ka.	réparation automobile	non	aucune	plus de 10 ans	plus de 10ans	installation immédiate	obligation de formation	la prise en charge de la formation .
50-A.G.	BTP peinture bâtiment vitrerie carrelage	oui	CEP	entre 5 et 10ans	plus de 10ans	installation immédiate	une charge	-
53-M.D.	construction métallique chaudronnerie	non	aucune	plus de 10 ans	plus de 10ans	salarié	obligation de formation	exercice de responsabilités ; la prise en ...
54-M.Tra	menuiserie ameublement	oui	aucune	plus de 10 ans	plus de 10ans	installation immédiate	la source de vitalité de l'entreprise	rendre crédible notre savoir-faire
59-Mb.T	menuiserie métallique	oui	CEP	plus de 10 ans	plus de 10ans	salarié	obligation de formation	l'indépendance ; la prise en charge de la ...
60-E.I.K.	tournage fraisage	non	CAP	moins de 5ans	entre 3 et 10 ans	salarié	une charge	l'indépendance ; la prise en charge de la ...
61-E.N.	électricité générale	non	aucune	entre 5 et 10ans	entre 3 et 10 ans	installation immédiate	une charge	l'indépendance ; la prise en charge de la ...
68-T.D.	imprimerie	non	Baccalauréat	moins de 5ans	entre 3 et 10 ans	sans travail	la source de vitalité de l'entreprise	l'indépendance ; l'innovation
69-F.G	réparation machines à coudre	non	Brevet	entre 5 et 10ans	entre 3 et 10 ans	installation immédiate	obligation de formation	l'indépendance ; l'adaptation technologique..
70	fonderie chaudronnerie	non	aucune	plus de 10 ans	plus de 10ans	salarié	obligation de formation	rendre crédible notre savoir-faire
72-M.D.	réparation automobile	non	aucune	plus de 10 ans	entre 3 et 10 ans	salarié	obligation de formation	l'indépendance ; la prise en charge de la formation..

Tableau 12 Quelques caractéristiques des entrepreneurs mobilisant à la force de travail de type familial

Identification	19.activité principale	4.tradition familiale	13.nbre d'employés	24.ress.hum.initiales	74.prégnance culture
3-C.T.	artisanat du fer	oui	entre 1 et 5	famille	au niv. recrutement
6-A.B.	bijouterie	oui	entre 5 et 10	famille	au niv. recrutement
11-B.N.	menuiserie ébénisterie	oui	entre 10 et 15	famille	non
17-B.T.	chaussure artisanale	non	entre 1 et 5	famille	non
27-M.Sx	BTP maçonnerie	non	entre 5 et 10	famille	non
28-N.W.	chaussure artisanale	oui	entre 15 et 20	famille	au niv. recrutement
36-I.N.	menuiserie métallique	oui	entre 15 et 20	famille	non
51-B.D.	imprimerie	oui	entre 15 et 20	famille	non
53-M.D.	construction métallique chaudronnerie	non	plus de 20 employés	apprentis	non
56-M.Gu.	chaussure artisanale	non	entre 15 et 20	famille	au niv. recrutement
59-Mb.T.	menuiserie métallique	oui	plus de 20 employes	apprentis	au niv. recrutement
62-N.So.	restauration	non	entre 5 et 10	famille	non
64-O.T.	fonderie artisanat du fer	oui	plus de 20 employés	famille	au niv. recrutement

Par ailleurs, pour multiplier leurs chances de travailler, les professionnels favorisent les réseaux qui regroupent la totalité des spécialités intervenant dans leur activité. Ainsi dans le bâtiment, les maçons s'entendent régulièrement avec des métreurs, des électriciens, des plombiers, des peintres pour que ceux-ci vantent leurs services aux particuliers qui veulent faire construire. De la même façon, lorsqu'ils sont eux-mêmes sollicités, ils proposent leurs collègues pour les travaux de finition. On arrive à la situation où ce sont toujours les mêmes patrons qui font équipe. Ce type de partenariat augmente sensiblement leur capacité de réalisation, qui est alors sans commune mesure avec l'allure modeste de leur installation, de l'équipement et des effectifs qui leur appartiennent en propre. Il faut signaler à ce niveau, que beaucoup d'observateurs de l'entreprise africaine se sont fourvoyés sur le comportement entrepreneurial des petits patrons. En se basant sur l'écart souvent important existant entre les capacités réelles de production et le volume des marchés qu'ils contractent, ils s'accordent tous sur son irrationalité intrinsèque. Or, en ne se tenant qu'à la surface des réalités, ils ignorent ostensiblement les nombreuses ressources souterraines qui soutiennent la petite entreprise. Nous accorderons un traitement détaillé à ces réalités extérieures à l'entreprise dans le chapitre consacré aux pratiques professionnelles.

III-2.3. LES MODES DE RECRUTEMENT DANS LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE

Quant aux procédés utilisés pour s'attacher les services d'un employé, les entrepreneurs sont unanimes à dire qu'ils sont informels, s'appuyant sur des relations de connaissance et de voisinage. Pour ce qui concerne les apprentis qui travaillent avec lui, 69-F.G qui dirige un atelier de réparation de machines à coudre, rapporte que ce sont leurs parents qui ont effectué la totalité des démarches. En fait de tractations, l'enseignement dispensé étant gratuit, les rencontres avec les tuteurs des candidats portent essentiellement sur les garanties morales. C'est seulement après ces conciliabules que le candidat est accepté dans l'atelier. Le patron signale que depuis qu'il a engagé ses deux aides, il refuse tout placement de jeunes apprentis supplémentaires dans son atelier. "*Dans ce quartier, il y a beaucoup de gens qui sont déjà venus me voir pour me confier leur fils. Cela me touche vraiment, parce que cela veut dire qu'ils ont confiance en moi, qu'ils ont confiance en mes compétences. Mais je dis toujours non, je ne peux pas les prendre tant que les deux apprentis n'auront pas fini leur formation. Pour moi c'est la moindre des choses quoi. Je n'ai pas de place, ni suffisamment de travail pour accueillir du monde supplémentaire. Je ne vais pas prendre des jeunes et les aligner comme dans une boîte de sardines, comme ça à ne rien faire. Donc moi je dis non, je n'accepte que quand je le peux*".

Les formes de refus qu'opposent de nombreux patrons évoluant dans l'artisanat moderne aux sollicitations de leur entourage amendent considérablement les thèses récurrentes selon lesquelles les petits ateliers artisanaux constituent des lieux capables d'absorber de manière ininterrompue le flux des demandeurs de formation et d'emploi ou celles selon lesquelles les producteurs, ne pouvant endiguer les pressions familiales, se mettent à capitaliser les hommes. Au contraire, les patrons démontrent une connaissance juste de leurs capacités d'embauche, tant en ce qui concerne l'effectif optimal que les niveaux de rémunérations qu'ils peuvent consentir.

Si on s'intéresse maintenant aux formes de recrutement du personnel qualifié, on note qu'elles ne dérogent pas non plus à l'informalité. Aucun entrepreneur, même parmi ceux qui dirigent les unités les plus importantes, ne se rappelle avoir inséré des offres d'emploi dans la presse. Le recrutement s'est effectué grâce à la mobilisation des réseaux de partenaires (anciens

collègues de travail) et le bouche à oreille. Les critères rudimentaires de recrutement qui ont été utilisés au moment de la création de la sacherie de 49-Y.A.S. ne correspondent pas à une pratique marginale ; même dans les unités de plus grande importance, il n'existe pas de procédures de recrutement construites sur des critères objectifs[469].

De manière générale, les entrepreneurs recrutent en misant sur la marge d'évolution du candidat. Pour estimer cela, son emploi définitif est précédé d'une période d'essai allant de trois à six mois. Ainsi pour 10-M.D. qui dirige une unité spécialisée dans l'électromécanique industrielle, l'évolution de l'activité est imputable à la volonté que chacun de ses premiers employés a démontrée pour progresser vers une meilleure maîtrise dans son domaine propre (techniques de production, comptabilité-gestion, informatique). "*Pour ce qui concerne le personnel, la qualification, la compétence*, nous a-t-il confié, *il faut voir avec les réalités du pays. Nous au départ comme on avait des moyens très limités, on n'a pas pu employer des gens qui possédaient des diplômes très élevés. Nous avons donc essayé de travailler avec des gens qui étaient peut-être de formation moyenne mais qui étaient intelligents quand même. Ils ont évolué en même temps que la société. Mes comptables qui sont des comptables confirmés maintenant, au départ, ils avaient peut-être au plus, un diplôme d'aide-comptable. La personne qui s'occupe des saisies informatiques n'avait jamais touché un ordinateur. Il a été formé ici. Moi-même j'étais un technicien qualifié, mais je n'étais pas un gestionnaire. On a tous progressé, certains en apprenant sur le tas, d'autres en suivant des formations*".

En résumé de ces brèves considérations sur l'ancrage urbain de la petite entreprise, on peut retenir qu'elle absorbe une part importante de la population active dakaroise qui trouve là une source stable de revenus et un cadre performant de formation. Mais on est loin des images bâties sur l'exploitation d'une main-d'oeuvre disponible ou d'effectifs pléthoriques. La structure de l'emploi révèle une salarisation croissante en fonction de l'élévation du niveau de capitalisation et une part relativement constante de la main-d'oeuvre non-salariée. Ce qui incline à penser l'intériorisation d'un "*optimum*" défini par rapport à la capacité de donner du travail et de rétribuer le cas échéant l'apport des dépendants sociaux.

[469] Y. M. Guissé (1996), dans une étude portant sur l'usine SO.NA.C.O.S de Dakar, indique à cet effet l'absence de recours aux tests.

CONCLUSION PARTIELLE : DEFINITION DE LA PETITE ENTREPRISE

Tout au long de ces développements, notre idée a été de mettre en évidence, pour employer les mots de P. Bouvier[470], "*des construits signifiants au croisement entre le technique organisationnel et le socioprofessionnel*" de manière à aboutir à une définition de ce que nous avons appelé, de manière intuitive, la sphère de la petite entreprise. Il s'agit maintenant de les synthétiser dans une définition.

En effet, lorsque nous avons présenté notre objet d'enquête, nous ne nous sommes pas formalisé de définir les contours analytiques du milieu des entrepreneurs. L'entrepreneuriat dans la petite et moyenne production étant perçu intuitivement comme un phénomène à géométrie variable, nous n'avons voulu reconduire, ni le critère de la nature capitaliste ou non des initiatives régulièrement utilisé dans les analyses externalistes, ni celui de l'enregistrement constitutif des analyses informelles. Ces postures théoriques présentent l'inconvénient d'accréditer l'idée qu'en dehors des dynamiques industrielles et informelles, il n'y a point d'activité entrepreneuriale. Nous avons donc cherché à ménager la richesse et la complexité de la réalité, en restreignant nos propos aux seules activités de production, c'est-à-dire aux seules formes d'exploitation économique fondées sur la transformation de biens ou la prestation de services matériels d'une part, et en procédant par *serendipity* pour le choix de notre population d'enquête d'autre part.

Le choix des activités de production a été justifié par deux raisons principales. La première est d'ordre pratique. Elle correspond à notre souci de disposer d'une base d'investigation stable. Dans le commerce, les barrières d'accès étant peu élevées, notamment dans ses segments les plus bas, l'activité se caractérise par une grande mobilité des effectifs dans le sens d'une plus grande facilité de reconversion ou d'un mouvement plus rapide de création-disparition[471]. Ensuite dans un cadre temporel, s'intéresser aux dynamismes productifs locaux correspond à une actualité thématique qui se bâtit à partir du questionnement sur la situation des potentiels

[470] Cf. P. Bouvier, 1989, p. 49.

[471] Le démarrage dans l'activité exige peu de moyens financiers et ne requiert que de faibles compétences spécifiques comparativement aux activités de production. Nous ne souscrivons pas pour autant à la thèse selon laquelle les individus privilégient le commerce parce qu'ils espèrent un retour rapide de leurs investissements (cf. P. Hugon in J.-L. Camilleri, 1996). Si quelques milliers de francs Cfa suffisent à achalander une "*table*", l'espérance de gain est établie sur un terme qui est loin d'être immédiat. La marchandise étant fractionnée au delà du possible, le vendeur réalise certes un bénéfice net, mais celui-ci n'est effectif que sur le long terme, le délai nécessaire pour liquider le stock.

productifs locaux dans les pays qui ont été soumis à des politiques d'ajustement structurel[472]. A travers la dynamique de la petite entreprise, nous disposons d'une illustration des formes que prend la restructuration des pôles productifs.

A partir des données de notre enquête, on peut retenir la définition suivante. La sphère de la petite entreprise correspond à l'espace économique réunissant les pôles de production issus des initiatives individuelles (et collectives comme les G.I.E[473]. que nous avons délibérément tenus hors de nos propos) naissant hors de la protection et l'intervention de l'Etat. A travers le large éventail d'activités qu'elle présente, elle fait coexister de multiples échelles d'activités. Elle articule des hiérarchies sociales ainsi que des logiques culturelles et techniques anciennes et internes, nouvelles et exogènes, différentes, sinon opposées. Comme il n'existe pas de hiérarchisation interne, l'ensemble ne dégage pas un caractère systémique. Chaque unité fonctionne d'abord selon les possibilités (estimées en termes de capital économique, symbolique ou social) et les calculs immédiats de son dirigeant. Ce qui ne l'empêche pas de correspondre à un sous-champ économique et en tant que tel, inséré dans le champ économique global[474].

Si on s'intéresse aux caractéristiques des unités, on peut rappeler que les activités ont pour cadre des lieux fixes et clairement spécifiés dans l'espace urbain. L'atelier, forme la plus courante des installations, est loué sur des terrains qui n'appartiennent pas au promoteur. Et si ses formes de présence dans l'armature urbaine sont fort contrastées, son emplacement évolue

---

[472] Nous participons au réseau OuestAfTech (Technologies pour l'Afrique de l'Ouest) où des chercheurs d'horizons divers confrontent leurs points de vue sur la problématique de "l'intégration de la science et de la technologie dans les nouvelles stratégies de développement". On peut se reporter aux actes colloque de lancement du réseau tenu à Lille en novembre 1996 publiés dans la revue *Clés*, n°30, 2é semestre 1997.

[473] Le G.I.E. est un groupement d'intérêt économique constitué par l'association d'individus dans un projet économique. Étant doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière propres, cette forme d'entreprise est devenue la condition indispensable pour contracter des crédits publics ou des bailleurs de fonds étrangers.

[474] Le champ est d'après P. Bourdieu (1996, p.46), "*un espace social structuré, un champ de forces - il y a des dominants et des dominés, il y a des rapports constants, permanents d'inégalité qui s'exercent à l'intérieur de cet espace - qui est aussi un champ de luttes pour transformer ou conserver ce champ de forces. Chacun, à l'intérieur de cet univers, engage dans sa concurrence avec les autres la force (relative) qu'il détient et qui définit sa position dans le champ et, en conséquence ses stratégies.*" Menant la logique de sa construction à son extrême, nous avons considéré que chaque pôle identifié comme dominé ou dominant abrite les mêmes situations d'inégalités, de tensions et de coopérations, de concurrences et de complémentarités qu'au niveau supérieur immédiat. C'est en référence (implicite) à l'idée que, tout champ représente le sous-champ d'un champ supérieur que nous avons expliqué la situation ses activités productives comme la conséquence de l'enchaînement des différentes formes de division du travail : division internationale du travail, division technique du travail, division sociale du travail.

rarement durant son évolution. Cette stabilité dans l'emplacement est décisif dans la constitution de réseaux sociaux dont la fonctionnalité est assujettie aux impératifs de la production : par l'établissement de rapports commerciaux réguliers, de rapports de sous-traitance et de partenariat mais aussi de rapports sociaux de production (mise au travail d'une main-d'oeuvre disponible, formation d'apprentis). Il s'intègre parfaitement à l'histoire de la ville et de ses habitants.

On ne peut se risquer à parler de culture entrepreneuriale homogène car elles font coïncider des logiques et des techniques d'âges différents. Selon la façon dont les promoteurs se projettent dans l'espace technique et marchand (parfois par les machines et les procédures, parfois par le rapport salarial adopté conformément à leurs caractéristiques et à leurs capacités) on dégage deux types principaux d'entrepreneuriats (trois si on considère les formes intermédiaires). Le premier type se rapporte aux démarches des entrepreneurs-artisans caractérisés par de faibles dotations scolaires, une tradition familiale dans l'entreprise et organisant la production selon des règles coutumières. Si l'équipement de leur unité est rudimentaire, ils adoptent néanmoins une démarche technique qui n'est pas forcément routinière.

Le second type regroupe les initiatives qui forment le niveau supérieur des activités développées au niveau artisanal et les activités à caractère industriel reposant sur des savoirs, des procédures et des machines sophistiqués. Les investissements et le cumul des immobilisations brutes y sont plus conséquents. S'il sert régulièrement de cadre de reconversion aux capitaux accumulés dans le commerce, il est dominé par les profils de diplômés intellectuels. C'est le règne de la bureaucratisation avec une distinction entre l'administratif et le productif, la généralisation du salariat ainsi que la présence de gestion et de comptabilité. Le dernier type qui découle de ces deux formes génériques, concerne les situations syncrétiques : c'est le domaine des innovateurs.

Enfin, pour ce qui concerne les caractéristiques propres aux animateurs du secteur, on peut retenir que l'installation a lieu entre 30 et 40 ans. Le fondateur se prévaut d'une instruction de niveau modeste, mais élevé par rapport au taux d'instruction global. Il existe une forte relation de dépendance entre le métier exercé et celui auquel le promoteur a été formé. Autant pour

ceux issus de la formation professionnelle que ceux ayant reçu une formation supérieure concernant les affaires les plus capitalistiques. Le parcours vers l'entreprise ne décrit pas une linéarité parfaite mais bien une évolution en trois temps : formation-salariat-installation. Le détour par le salariat démontre pour les uns des stratégies d'épargne financière, de constitution d'une clientèle (détournement de la clientèle de son ancien patron). Pour les autres, il constitue une période de familiarisation aux procédures et aux rythmes des interlocuteurs appartenant à des administrations avec lesquelles ils auront à traiter par la suite.

Une fois spécifié le cadre professionnel, nous allons présenter notre population d'entrepreneurs dans ses caractéristiques globales. En combinant ensuite ces données avec celles issues de récits qui restituent les cheminements vers l'entreprise, nous élaborons un cadre théorique propice à l'appréhension d'une part importante des dimensions significatives de la démarche d'entrepreneur.

CHAPITRE QUATRIEME : QUELQUES ELEMENTS POUR UNE CONSTRUCTION DE L'IDEAL-TYPE DU CHEMINEMENT VERS LA CARRIERE D'ENTREPRENEUR DANS LA PETITE PRODUCTION

Nous avons indiqué dans notre programme de recherche, les différents aspects par lesquels nous comptons mettre en place une grille de lecture significative de l'investissement entrepreneurial dans le milieu de la petite production[475]. Pour éviter de reconduire les visions aporétiques en vigueur dans les discours dominants dans ce champ de recherche, voire prendre à revers quelques idées faites en la matière, nous avons considéré, un peu à la manière de H. Mintzberg[476], que rien ne valait une focale restreinte sur les acteurs[477]. En effet, si on a multiplié les travaux sur l'entrepreneur africain pendant la décennie quatre vingt-dix, force est de remarquer que ce qui a particulièrement fait défaut (et sans doute cause le plus grand tort) à cette importante littérature, est l'absence de matériau vivant. Si elle a beaucoup fait cas de l'entrepreneur, celui-ci n'en est pas moins resté une figure proche de l'arlésienne. Si on a parlé de l'entreprise, des modes de gestion, des situations techniques fréquemment improductives, les hommes ont été souvent des acteurs absents. L'entrepreneuriat a été le point aveugle de la connaissance sur l'entreprise.

Les démonstrations et les analyses, souvent très savantes, ont été effectuées sans se fonder sur des situations et des réalités concrètes, des histoires individuelles. Pour des raisons qui tiennent à la structuration du champ d'analyse que nous avons signalées, procédant par réductionnisme, le courant culturaliste qui le domine a érigé une figure intemporelle et transculturelle en la personne de "*l'Africain*" et assis l'altérité irréductible entre les cultures africaines et la modernité. Il nous a semblé essentiel de remettre à sa juste place la figure emblématique de l'entrepreneur d'abord parce qu'on s'accorde sur le fait que de sa personnalité

---

[475] Il s'agit de répondre au triple questionnement : qui est entrepreneur dans le secteur de la petite production ? Que fait-il concrètement ? Et pour quelles finalités ? Les réponses à ces interrogations correspondent respectivement à trois niveaux de réalités imbriquées que nous distinguons pour des commodités d'exposé c'est-à-dire celui à partir duquel l'entrepreneur est appréhendé comme individu appartenant, puis comme acteur social, celui de l'entrepreneur comme acteur professionnel, et enfin celui de la contribution à la dynamique du cadre sociétal. Dans son action, l'entrepreneur combine ces trois niveaux.

[476] Cf. H. Mintzberg, 1984, 1998.

[477] Nous faisions déjà remarquer au lecteur dans nos pages consacrées au positionnement théorique de notre travail que l'entrepreneur était sans doute le plus grand absent du débat dominant sur l'entreprise, un débat dont le numéro 3/86 de la revue ***Sociologie du Travail***, les actes des rencontres du P.I.R.T.T.E.M et les différents ouvrages sous la direction ou en collaboration de R. Sainsaulieu (1992) assurent la vulgarisation.

dépend le climat dans l'entreprise, les directions vers lesquelles s'oriente la production[478]. De nombreux auteurs comme Y.-A. Fauré[479] ont démontré la manière par laquelle "*le patron est en permanence au coeur de la vie de l'exploitation, au centre de ses activités, et que le niveau des résultats atteints et leur évolution, le sort général des affaires traitées dépendront avant tout de son comportement et de son savoir-faire, des contraintes qui pèsent sur lui et des calculs économiques et sociaux qu'il fait, bien plus que de la marche mécanique d'une organisation qui lui serait distincte*".

Le second intérêt de mettre en valeur le protagoniste central de l'entreprise part d'un choix méthodologique où nous avons préféré privilégier les théories de portée locale aux théories de type global, appauvrissantes et simplificatrices de la complexité réelle. Enfin, nous avons trouvé qu'en brisant le cercle de l'anonymat des acteurs, nous serions en mesure de proposer un éclairage nouveau en même temps qu'une possibilité d'actualisation de la perspective à travers laquelle les transactions que l'individu opère entre ses choix et ses aspirations personnels et les contraintes d'un environnement social habituellement présenté comme dissuasif de toute prise d'initiative individuelle. Qui est l'entrepreneur ? Naît-on entrepreneur ? Quels sont les éléments de la personnalité qui favorisent l'éclosion de la vocation entrepreneuriale ? Dans quelle mesure les origines socioculturelles sont-elles déterminantes dans l'investissement ? Quelles sont les traits d'analyse qui expliquent qu'à un moment donné de sa vie un individu décide d'embrasser une carrière d'entrepreneur ?

Les résultats de l'enquête dans le secteur de la petite production ont donné un important matériau d'analyse. Celui-ci regroupe deux types de données : l'un est fondé sur des grandeurs statistiques recueillies au moyen d'un questionnaire, tandis que l'autre est composé d'informations qualitatives produites au moyen de récits biographiques. Nous les considérons relativement à l'éclairage qu'ils apportent sur la composition socio-démographique de notre population et sur les modalités par lesquelles des individus ont mobilisé des ressources,

[478] Dans les P.M.E., comme dans les grandes compagnies, on reconnaît que la stabilité et la croissance reposent pour une bonne part sur les qualités personnelles de leur dirigeant, en particulier sur leur capacité à instaurer le dialogue interne, leur capacité à cultiver une image attachante auprès du public des consommateurs, une intégration réussie dans les réseaux réunissant les acteurs des sphères de décision économique et politique. On a récemment vu en France des salariés de grandes entreprises dire ouvertement leur préférence pour tel PDG au détriment d'un autre ; une figure comme A. Riboud (du groupe BSN-Danone) a ainsi, grâce à son charisme personnel et une importante exposition médiatique, sensiblement contribué à humaniser l'image du patron.
[479] Cf. Y.-A. Fauré, 1993.

converti des handicaps initiaux dans leur cheminement vers l'entreprise. Les différentes lignes de partage mises en exergue font progresser vers la mise en place d'un modèle sociologique de la démarche entrepreneuriale à la fois pertinent et actualisé. C'est seulement en ayant en perspective des expériences existentielles d'individus concrets qu'il est possible de produire l'architecture complexe de la démarche entrepreneuriale. Les histoires de vie recèlent en effet les origines des motivations, les événements déclencheurs, les mécanismes sociaux sollicités, la place variable de l'individu dans des formes socialement définies, le tout affectant et la concrétisation du projet de création et le déroulement de l'activité par la suite.

I - LES CARACTERISTIQUES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES DES ENTREPRENEURS DANS LE MILIEU DE LA PETITE PRODUCTION

Pour mettre en évidence les caractéristiques générales des dirigeants d'entreprise évoluant dans le secteur de la petite production, nous utilisons principalement des données quantitatives liées aux variables socio-démographiques. Elles se manifestent à travers les caractéristiques liées à l'âge, au genre, au type d'éducation reçu, à la présence d'une tradition entrepreneuriale dans la famille, au niveau d'instruction, à l'existence d'une formation et d'un vécu professionnels antérieurs à l'établissement, etc. La première impression qui se dégage à l'abord de ces données est, comme on peut s'en douter, une grande hétérogénéité statutaire et situationnelle. Mais le tri à plat permet de dégager quelques lignes de régularité dans la distribution de certaines variables dans la population.

I-1. CARACTERISATION PAR RAPPORT A L'AGE

L'âge des entrepreneurs dans les activités de production évolue dans un intervalle très ouvert. Il varie en effet entre 25 ans et plus de 60 ans. L'âge moyen est de 44 ans, un âge plus élevé que l'âge médian aussi bien que l'âge moyen dans la population globale. L'âge moyen de la population sénégalaise se situe en effet aux alentours de 16 ans. Par ailleurs, il est à noter que la carrière d'entrepreneur débute à un âge de maturité, généralement au-delà de la trentaine. En effet, si on considère la durée d'existence moyenne des établissements (elle oscille entre 9 et 11 ans), on se rend compte que les entrepreneurs ont presque tous créé leur structure vers l'âge de trente ans. Les explications à ce retard relatif à embrasser la carrière d'entrepreneur sont sans doute en rapport avec les difficultés à réunir les conditions minimales de démarrage,

à savoir : disposer d'un capital de savoir-faire, d'une insertion suffisante dans les réseaux professionnels et commerciaux, la réunion d'un capital financier.

Les travaux effectués sur les entrepreneurs du secteur informel ont démontré que souvent pour des apprentis arrivés au terme de leur formation, il était préférable qu'ils restent au service de leur maître-formateur, fut-il contre son gré[480]. Dans notre population, ce type de situation nous a été rapporté à maintes reprises. Ainsi 45-A.K. a affirmé dans les passages de son récit de vie qu'il a dû repousser à plusieurs reprises son installation, malgré l'insistance de son entourage, à commencer par son formateur qui n'a pas hésité à mettre à sa disposition deux jeunes pour le seconder. "*Bon*, explique-t-il, *j'avais peur des responsabilités, non pas des responsabilités... J'avais peur des responsabilités d'un garage. Je ne me sentais pas tout à fait prêt à assumer certaines choses. Ce n'est pas le travail à proprement parler qui me faisait peur, mais comme je peux te l'expliquer, j'avais peur des vols, des dégradations sur les véhicules placés sous ma responsabilité. [...]. Aussi, tu sais qu'en matière de mécanicien, tu vois, avoir une clientèle n'est pas une chose tellement évidente (yombul)*".

Le raisonnement qui accompagne la décision de report de l'installation semble avoir pour corollaire le blocage de l'emploi à la fois dans le secteur traditionnel/informel et dans le secteur moderne. En effet, l'apprentissage traditionnel comme mode de reproduction des effectifs a toujours intégré des formes de facilitation de l'installation, en plus des possibilités d'insertion dans le secteur moderne. Cependant, l'évolution des genres et modes de vie et l'absence de débouchés dans les administrations publiques et le secteur privé aidant, l'installation personnelle s'est imposée comme le terme "normal" de tout parcours de formation, comme l'unique alternative au sous-emploi ou au chômage.

Toutefois, du fait de la difficulté à s'installer (difficulté à dégager les investissements initiaux nécessaires étant considéré le niveau des revenus, la contestabilité[481] des marchés), beaucoup de nouveaux professionnels reportent leur départ du lieu où ils ont reçu leur formation. Soit ils avouent ne pas suffisamment avoir de maîtrise du métier, soit ils décident de rester au service de leur formateur pendant un laps de temps sous le prétexte de lui témoigner leur gratitude en

[480] Cf. à ce propos O.S. Sy (1994) ou P. Van Dijk (1977).
[481] Les positions commerciales dans l'économie urbaine sont extrêmement disputées, contestées par un nombre important de concurrents.

le secondant ou en le déchargeant de certaines tâches (prise en charge des jeunes apprentis, exécution de certaines tâches physiques...). Mais cette décision entraîne un effet pervers. Car à terme, elle met le patron devant l'obligation de les salarier[482] ou alors de leur trouver des moyens de subsistance plus conséquents que les "*mandats*". Dans certains cas, un compromis est trouvé dans l'aménagement d'un espace de libertés dans lequel peuvent mener leur propre affaire parallèlement à celle du garage ou de l'atelier[483]. Mais comme souvent la situation financière du patron ne permet pas la rétribution correcte de leur apport, encore moins l'émiettement de sa clientèle, c'est lui même qui repousse l'offre de collaboration de ses anciens protégés.

Pour les toutes les autres figures issues des rangs de l'université ou de la formation professionnelle de type formel, c'est à la fois l'âge tardif du début de la formation et l'allongement de sa durée qui expliquent cette situation.

Tableau 13 Age des entrepreneurs

âge	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	1	1,36%
moins de 25ans	0	0,00%
entre25 et 35ans	12	16,43%
entre35 et 55ans	48	65,75%
plus de 55ans	12	16,43%
TOTAL OBS.	**73**	**100,00%**

On enregistre donc une proportion non négligeable de "*vieux*" (vieux par rapport à l'espérance de vie moyenne au Sénégal et par rapport à la faible représentativité du troisième âge dans la pyramide des âges de la population globale) avec 16% de nos sujets qui ont dépassé 55 ans.

[482] Sous risque de brouillage des statuts dans l'unité - le terme de l'apprentissage coïncide avec le moment où les jeunes hommes manifestent leur projet de fonder un foyer, d'être adulte - le maître-formateur est amené à tenir compte de leur expérience (de leur productivité) et de leur âge est obligé de les salarier, ou de leur aménager un statut qui s'apparente bien plus à celui de compagnon que d'employé.

[483] La situation d'apprentissage renvoie à une succession de statuts. Dans un premier temps, on procède à la socialisation professionnelle du jeune apprenti (connaissance des outils, apprentissage des règles de fonctionnement d'un garage, connaissance des réseaux commerciaux), dans un second temps la formation technique devient effective (assiste aux intervention du patron, on exécute de menus travaux), et dans un troisième temps où la maîtrise de l'apprenti est attestée, il est mis à contribution. Il est considéré comme un ouvrier. C'est alors que se pose la question de la *libération* ou de l'installation personnelle, suivant que le patron le décide ou que l'apprenti fasse part de son projet.

Même si ces données ne permettent pas de le saisir, il faut remarquer que les entrepreneurs, au delà de l'âge légal de la retraite (fixé à 58 ans), restent en activité par le biais d'une affaire personnelle. Ce phénomène renvoie en fait aux pratiques dans le secteur de l'artisanat traditionnel où le départ à la retraite existe rarement, mais aussi au phénomène des reconversions d'anciens salariés. Ayant acquis une expérience dans le secteur moderne, ils choisissent, dans des circonstances comme le départ à la retraite ou le licenciement[484], de prolonger l'exercice d'un métier, l'activation d'une compétence dans un cadre entrepreneurial. Ainsi, 53% des interrogés ont travaillé à titre de salarié avant leur installation.

Tableau 14 Antécédents professionnels des entrepreneurs

antéc.professionnels	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	1	1,36%
sans travail	4	5,47%
à mon compte	7	9,58%
aide familiale	5	6,84%
salarié	34	46,57%
fonctionnaire	5	6,84%
installation immédiate	17	23,28%
TOTAL OBS.	**73**	**100,00%**

D'ailleurs c'est du fait de cette tendance qu'on n'observe pas les signes d'un processus de translation intersectorielle. L'investissement est souvent effectué dans le même secteur d'activité que celui où le nouveau créateur avait précédemment travaillé. Signalons que les différentes dispositions incluses dans la politique de réduction des effectifs de la fonction publique ont précipité le départ de fonctionnaires qui ont profité des avantages qui leur étaient proposés pour lancer une affaire personnelle. Ceci s'apparente parfois, lorsqu'il s'agit de cadres, au phénomène dit du *spin off* (essaimage), mais de manière plus certaine, il renvoie souvent à un licenciement. Pour ce qui concerne les artisans, l'expérience entrepreneuriale marque le terme de l'apprentissage et parfois l'occasion de prolongement d'une tradition familiale. Il apparaît dans tous ces cas que les entrepreneurs maîtrisent un métier, capitalisent

[484] Beaucoup d'entreprises ont procédé à des restructurations qui se sont soldées par des licenciements massifs.

ainsi une expérience, une connaissance des réseaux et des procédures acquises dans leur situation professionnelle précédente ou dans le cadre de traditions familiales.

Tableau 15 Similitude entre le secteur d'activité actuel et celui de l'ancienne occupation

similitude	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	33	45,20%
oui	28	38,35%
non	12	16,43%
TOTAL OBS.	**73**	**100,00%**

Lorsqu'on considère les individus ayant affirmé l'absence de similitude entre leur occupation antérieure et leur installation, on se rend compte qu'on a affaire à des personnes qui ne sont pas issues de familles ayant un vécu entrepreneurial. Il s'agit en général de diplômés (50% d'entre eux ont un niveau égal ou supérieur au baccalauréat) qui ont été salariés dans le secteur moderne. Les femmes sont particulièrement concernées. On peut avancer qu'on a affaire à des salariés qui convertissent l'expérience du fonctionnement d'une organisation qu'ils peuvent avoir emmagasiné ou qui, du fait de leur emploi précédent qui les a prédisposé à la connaissance de créneaux ouverts et de possibilités d'investissement, se sont décidés à les investir.

Mais dans la plupart des cas, il s'agit d'entrepreneurs qui ont une double compétence, la seconde découlant souvent de hobbies ou d'un "*don*". Ceci est valable dans les métiers "féminins" ou artistiques. Ainsi pour 47-Y.M.C., c'est la vision répétée des équipes de nettoyage des bureaux de la Caisse de Sécurité Sociale où il était archiviste qui a fait germer l'idée de créer une entreprise de nettoiement. Quant à 18-Mme D.D., elle était au préalable employée comme secrétaire dans une organisation panafricaine. Passionnée de couture, elle confectionnait à son domicile des articles divers pour elle-même, puis de plus en plus pour ses collègues. "*Moi j'aime être originale, je voulais chaque fois que ma façon de m'habiller dénote par rapport à celles de mes collègues de bureau. Comme je savais déjà utiliser une machine à coudre, je confectionnais mes propres modèles en m'inspirant de journaux de mode*". De fil en aiguille, elle a été amenée à démissionner pour ouvrir un salon de couture.

Si dans le premier cas on a affaire à une application systématique du sens entrepreneurial, c'est-à-dire à une démarche préméditée, aux conséquences évaluées au préalable, dans le second cas, c'est la combinaison contingente de qualités personnelles préexistantes et de circonstances fortuites qui semble avoir été décisive. Le processus de création est enclenché sans qu'il soit réellement prémédité, tous ses tenants et aboutissants maîtrisés[485]. On est confronté à des individus qui retournent à leurs premières amours, à ce qu'ils considèrent être leur "*vocation*". Mais avant de trancher entre son occupation principale et l'activité de sa passion (par la démission, par la demande d'une mise en congé sans solde), le porteur d'un projet d'entreprise attend d'avoir satisfait certaines obligations ou après s'être assurée une position sociale. Chez les femmes, le mariage semble procurer ce précieux filet de sécurité. Chez les hommes, l'existence d'une épouse qui peut assumer financièrement les charges du ménage, l'appartenance à un réseau de relations et de soutien sont déterminantes.

I-2. CARACTERISATION PAR RAPPORT AU GENRE

Les femmes s'investissent peu dans les activités de production ainsi que le suggère le rapport de masculinité dans la population qui est de cinq hommes pour une femme. Ce qui ne correspond d'aucune manière à la situation démographique globale où ce rapport est au contraire favorable aux femmes : il existe 89 hommes pour 100 femmes[486]. Cette information renvoie aux caractéristiques fondamentales du dynamisme entrepreneurial féminin sénégalais. Si on ne peut affirmer que la participation des femmes est marginale[487], on doit néanmoins convenir que leur action reste pour l'essentiel confinée dans le commerce et certains métiers dits féminins comme les métiers de la mode (la couture, la coiffure). Mais à en croire les données issues de l'enquête Orstom 1990-1991, les femmes ne représenteraient qu'une faible proportion des entrepreneurs[488] ces activités réputées "*féminines*".

---

[485] D'où parfois des interruptions dans le processus, l'entrepreneur cherchant à se ressaisir.

[486] Cf. ***Résultats du Recensement de la Population et de l'Habitat 1988*** (République du Sénégal, Direction de la Statistique).

[487] Cf. les travaux de F. Sarr, 1998.

[488] Ce qui ne recouvre qu'imparfaitement la vérité en pratique. Pour ce qui est du Sénégal, on peut considérer que la participation des femmes dans le mouvement entrepreneurial a été un champ à peine défriché, comparativement à l'attention portée à leurs consoeurs béninoises, togolaises, les fameuses *Mama Benz*. Cela alors qu'on assiste à une montée très sensible de l'influence des femmes-patrons, dans le commerce quasi exclusivement. L'entrepreneuriat féminin affirmant son autonomie contredit l'image de femmes servant de prête-nom au mari dont les fonctions sont incompatibles avec le statut de haut-fonctionnaire. Elles s'affirment comme une force sociale neuve, épargnée par la crise (qui a détruit l'emploi masculin) à travers des dynamismes individuels, à travers les nombreux Groupements d'Intérêt Economique ou encore à travers les tentatives de mise sur pieds de leurs propres institutions de promotion et de soutien de leurs actions. La Radiodiffusion Télévision

Tableau 16 Répartition des entrepreneurs par sexe

sexe	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	1	1,4%
masculin	57	78,1%
féminin	15	20,5%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Les raisons principales qu'on peut évoquer à ce sujet sont de deux ordres. Le premier est relatif à cette idée largement répandue et conforme à une vision du partage des rôles sociaux entre hommes et femmes, selon laquelle les hommes doivent apprendre des "métiers d'homme" et les femmes des "métiers féminins". Cette distinction repose sur des critères à la fois physiologiques (la mécanique, la maçonnerie exigent des capacités de résistance à un travail physique) et psychologiques (s'intégrer dans un milieu à dominante masculine voire machiste, subir les vexations fréquentes liées à la condition de l'apprenti).

Le second ordre d'idées qui nous semble le plus pertinent concerne l'incompatibilité entre l'apprentissage et l'initiation des jeunes filles aux rôles sociaux de la sénégalaise. Ayant lieu entre 14 et 25 ans, l'apprentissage se déroule dans la période charnière où la jeune fille doit recevoir théoriquement la plus grande partie de son initiation à la vie domestique en général, à sa future condition d'épouse en particulier. De fait, les femmes en situation d'échec scolaire, lorsqu'elles en ont la possibilité, s'orientent vers des professions dites féminines : les métiers de la mode (coiffure, habillement, commerce d'articles de mode), la préparation de produits alimentaires et lorsque leur niveau scolaire le permet, vers le secrétariat[489].

Toutefois, les femmes que nous avons rencontrées ne rentrent pas dans ce schéma global. Au contraire, souvent sur-diplômées si l'on considère le niveau global, elles ont effectué un

---

du Sénégal n'a pas de véritable émission consacrée au monde entrepreneurial, en dehors de *Pastëëf*. Or celle-ci, animée par Mme A. Diop, est d'abord et avant tout, la voix du féminisme. Et à ce titre, elle met particulièrement à l'honneur, les "entrepreneures".

[489] Elles reçoivent les enseignements grâce à des dispositions particulières : les cours ont lieu dans l'après-midi, entre 14 et 18 heures, théoriquement des heures creuses, car dans la matinée, elles ont pu faire les courses, préparer le repas de midi et s'il y a lieu laver le linge.

parcours de formation comparable à celui de leurs homologues masculins les plus diplômés. Par ailleurs, leur investissement est largement orienté par les compétences pratiques qu'elles ont pu acquérir dans des cursus spécialisés. La trajectoire de 30-N.S. est un exemple assez éloquent de ce point de vue.

Ingénieur agronome formée en Belgique, elle saisit l'opportunité de collaborer avec une O.N.G. internationale dans le cadre d'un programme de développement des cultures irriguées dans la vallée du fleuve Sénégal. Elle obtient une parcelle, cadeau des villageois qu'elle encadre. Avec les entrées dont elle dispose dans les services techniques, elle obtient l'aménagement de son périmètre dont la surface a entre-temps augmenté. Avec un emprunt, elle achète des semis de variétés maraîchères, ses collègues des services techniques mettant à sa disposition des engins et n'hésitant pas à intervenir là où le besoin se fait sentir. Elle finit par mettre un terme à cette pluri-activité pour se consacrer définitivement à son exploitation dont la production est tournée vers l'exportation.

La seule femme dans notre population qui ne présente pas un cursus long et de ce fait n'apparaît pas comme une *intellectuelle*[490], est 46-A.C. Mais pour ce qui la concerne, il faut remarquer qu'étant d'origine libanaise, donc relativement occidentalisée, elle n'est pas soumise aux mêmes normes sociales que ses consoeurs sénégalaises. Ensuite, du fait qu'elle appartient à une communauté économiquement influente et solidaire, elle dispose de multiples possibilités de socialisation et d'insertion. De ce fait, la formation professionnelle dont elle fait état s'apparente plus à l'observation prolongée du fonctionnement d'un établissement de production qu'à l'acquisition d'une maîtrise technique spécifique à proprement parler. Du reste, lorsqu'on considère le niveau de son implication réelle dans le procès de production[491], celui-ci se situe au niveau de la conception des produits, en l'occurrence les modèles à fabriquer, les motifs des tissus à imprimer...; somme toute un travail de créatif qui requiert moins fondamentalement de la technicité que de l'intuition, du sens artistique.

[490] Au Sénégal, on appelle "*intellectuel*" par extension tout diplômé de l'enseignement supérieur.
[491] Son unité est spécialisée dans la confection et la bagagerie destinée aux touristes.

Tableau 17 Cursus des femmes entrepreneurs

cursus	Nb. cit.	Fréq.
CEP	1	6,7%
Second degré	10	66,7%
Supérieur	4	26,7%
TOTAL OBS.	**15**	**100,0%**

Le dernier trait d'analyse en rapport avec la forte prédominance masculine dans le secteur des activités de production réside dans le fait que le système de succession patrimoniale en vigueur (conforme à la *chaarîa*) accorde des avantages substantiels aux garçons au détriment des filles. Aussi dans les différents groupes socioprofessionnels traditionnels, les femmes sont-elles exclues des processus de transmission du savoir-faire et du patrimoine immobilier professionnels.

I-3. QUANT AUX ORIGINES GEOGRAPHIQUES ET CULTURELLES

Si l'on se réfère au principe explicatif de caractère anthropologique qui sert à décrire l'état de "*l'esprit d'entreprise*" en Afrique, c'est l'absence d'une base éthique et culturelle qui ferait particulièrement défaut pour permettre le déploiement entier de la petite cellule capitaliste. Les formations africaines ne disposeraient pas de modèle symbolique pour l'incarner. L'imaginaire communautaire est incompatible avec des valeurs en partie irréductibles au calcul économique. Bref, les compétences entrepreneuriales seraient affaire de dispositions quasi génétiques. Certaines populationss (souvent des minorités allogènes homogènes et intégrées) sont désignées comme exceptionnellement douées pour telle ou telle forme d'activité entrepreneuriale, tandis que d'autres ne développeraient de ce point de vue aucune spécificité. Ainsi, les ressortissants du sous-continent indien sont particulièrement réputés pour être les plus dynamiques en Afrique orientale et australe, tandis que ce sont les Libano-Syriens qui suscitent ce commentaire en Afrique occidentale[492]. Ce n'est que fort récemment, le fétichisme culturaliste aidant, que l'on a daigné remarquer, à travers le dynamisme des agents *hamenda* du Cameroun, une forme d'expression active d'une culture entrepreneuriale

[492] Partant de ce principe, les promoteurs économiques locaux étaient irrémédiablement préposés à des rôles de figuration, dans le sillage du dynamisme d'entrepreneurs issus de minorités allogènes, fort homogènes et intégrées.

résolument capitaliste[493], la pertinence de la notion d'entrepreneur ethnique et de l'intérêt heuristique à retenir le critère de l'enchâssement de l'entreprise dans les structures ethnique.

Le postulat ethniciste[494] qui est à l'oeuvre ici est que l'appartenance communautaire est un facteur décisif dans la démarche d'entrepreneur[495]. Dans les conditions d'insécurité contractuelle propres aux contextes d'accueil des minorités chinoises en l'occurrence, la conscience d'appartenance de l'individu est autant accrue que le contrôle social omniprésent. Mais l'entrepreneur trouve dans des structures supérieures (famille, clan, ethnie), un cadre de conventions qui joue comme un cadre fiable et incontournable de respect des contrats (*law enforcement*). En conséquence, tant que le partenaire est *insider*, c'est-à-dire appartient à la même communauté familiale, clanique, villageoise et ethnique, il n'est pas nécessaire de s'assurer du respect des engagements. Mais au fur et à mesure que s'allonge la distance, c'est-à-dire que la relation devient anonyme, que l'intervient le vecteur monétaire comme garantie des transactions.

Dans les contextes africains où il est beaucoup question de solidarités ethniques, une telle théorie peut être très attractive. Et du reste, on dispose de nombreuses situations où le principe de s'arrêter à la frontière de son réseau ethnique pour atténuer les coûts de transaction est à l'oeuvre. On sait par exemple que les diasporas marchandes animant le commerce sahélien[496] s'appuient sur des dispositifs comparables ; en plus de la consanguinité et des liens d'alliance, intervient en outre l'appartenance commune à des collectifs confrériques[497] comme facilitateur des affaires.

Nous étions prêt pour notre part à reprendre cette grille explicative si on ne s'était heurté à certaines réalités propres au contexte de notre étude, des réalités qui se sont manifestées dans les données procurées par notre population de travail. Ces données indiquent que les activités

---

[493] On peut signaler l'écho de cette grille interprétative fondée sur l'ethnicité au niveau de l'analyse économique notamment dans l'économie dite des coûts de transactions développée dans le cadre des conventions.

[494] La grille ethnique est élevée comme incontournable dans l'appréhension de phénomènes africains. Faisant valoir les conflits ethniques, la presse et l'opinion publique qu'elle structure fixent le tribalisme comme critère d'explication indépassable. On peut se reporter pour cela aux premiers commentaires sur le génocide au Rwanda avant leur remise en cause devant les mises au point de chercheurs sur la nature propre du conflit. Cf. l'analyse fine de ce réductionnisme que livre J.-F. Bayart (1996).

[495] Elle se construit sur le même principe que la théorie des "frontières ethniques" (*ethnic boundaries*) proposée par J. T. Landa (1993) à l'endroit des communautés chinoises d'outre-mer.

[496] Cf. E. Grégoire et P. Labazée, 1993.

de production sont majoritairement animées par des migrants provenant des régions de l'intérieur du pays, soit par des sénégalais d'origine étrangère[498]. On retrouve à cet effet, une faible minorité d'entrepreneurs *lebu*, le groupe historiquement attaché à la région dakaroise. Pour affiner cette analyse, nous avons considéré les commentaires effectués à ces propos par les sujets dans les histoires de vie qu'ils nous ont rapportées. A l'issue de cette démarche, il s'avère qu'en matière d'origines socioculturelles, il n'est pas aussi aisé qu'on peut le croire d'arriver à des appartenances claires et nettes, *a fortiori* d'arriver à dégager les lignes d'une analyse pertinente en termes de type ethnique.

Le cas de 17-B.T, dirigeant d'une petite fabrique de chaussures artisanales, illustre peut-être à lui seul toute la difficulté d'un tel exercice. "*Je suis wolof en général. Mais c'est-à-dire, notre origine n'est pas wolof. Mon père, sa mère venait du Sine, c'était une serer. Mon père est d'ailleurs né à Fatick. Mais mon grand-père est un toucouleur du Fuuta Toro. Ma mère elle est goréenne. Mes frères et moi on est nés à Dakar*[499]". Plus loin dans son intervention, il apporte des éléments qui ne précisent pas plus sa situation, mais expliquent les difficultés qu'il éprouve à bénéficier de la chaîne de solidarité lignagère. "*C'est-à-dire que je suis né entre deux castes. Du côté de mon père, ma grand-mère est de la lignée de Buur Sine Coumba Ndoffène ; son père s'appelle Mayécor Diouf. Mon grand-père était un lettré qui venait prodiguer des prières dans cette maison. Mon père a été recueilli par des Européens, ensuite il a été en Belgique. Il a fait longtemps là-bas, il a eu son diplôme de comptable tout ça. Quant à ma mère, je te l'ai déjà dit, elle est de Gorée. Son père était bijoutier à l'époque coloniale, c'est la famille Biraban. Avec l'éducation de mon père d'un côté, ma mère de l'autre, nous avons été élevés, je ne dis pas à l'européenne, comme des catholiques, mais un peu comme ça.[...]. Maintenant autre chose, c'est que comme on se situe entre deux castes, c'est-à-dire gër pour mon père et tëg pour ma mère, on peut dire que tu ne sais plus où sont tes racines*".

---

[497] Cf. G. Salem (1983), V. Ebin (1993).

[498] Les différents résultats des enquêtes portant sur Dakar sont contradictoires sur la question des migrations. Certaines font valoir une équi-répartition entre les effectifs provenant des régions rurales, des centres urbains et de la région de Dakar (cf. le rapport BIT 1989 publié sous la direction de G. Farrel, H. Panhuys et *alii*), tandis que d'autres (comme l'enquête Orstom à partir de laquelle O. Sy (1994) construit son analyse ou celle portant sur les comportements des ménages dakarois face à la crise publiée par P. Antoine et alii (1995)) soutiennent que les petits producteurs dakarois sont de souche urbaine.

Ce témoignage pointe deux réalités qui tendent à devenir caractéristiques de la société sénégalaise : la plasticité des structures de la parenté induites par l'élargissement des horizons culturels individuels, la diversification des médiations (école, échanges monétaires) et partant, le relâchement des liens de solidarité qui définissent habituellement l'identité sociale. Il existe une identité culturelle sénégalaise qui transcende les clivages ethniques. Elle est alimentée par la dominance des caractéristiques du groupe *wolof* sur les autres groupes. Cette dominance procède du métissage produit par le développement urbain des zones wolofophones (Dakar, Thiès, Kaolack). La culture urbaine (le brassage des particularités ethniques, la cohabitation des ethnies nécessaire du fait de la structure habitat) féconde une culture hybride qui s'alimente à deux matrices : celle constituée par les valeurs des terroirs et celle constituée par les traits culturels importés ou imposés. Il en va ainsi de la scolarité, du système étatique qui convoque invariablement l'individu, même s'il s'avère régulièrement que la communauté s'immisce dans ce colloque précis[500].

Parce que les collectifs locaux sont irrémédiablement entraînés dans un rapport inégal avec leur environnement, parce qu'ils sont intégrés dans un rapport dialectique constitué ici par le départ entre leur propre répertoire culturel et celui d'éléments allogènes, il ne peut plus être question d'hermétisme, d'authenticité à leur endroit. Le fonds culturel traditionnel a été altéré[501] dans de nombreux domaines, précipitant l'effacement de certaines institutions culturelles[502]. L'historicité des sociétés africaines n'est, dès lors, pas conditionnée essentiellement par l'appartenance identitaire unique, selon le seul critère ethnique. Cette hybridation autorise à parler d'unité culturelle relative, dans la mesure où les acteurs, tout en ayant la conviction de vivre leur spécificité, contribuent à l'édification d'une société cosmopolite. Les syncrétismes qui résultent de l'acculturation et de l'urbanisation produisent

---

[499] Dakar désigne ici non pas la ville dans son ensemble, mais le centre-ville historique circonscrit au quartier du Plateau.

[500] Pendant la présence coloniale, la mise à l'école française a suscité beaucoup d'espérances et de méfiances dans les collectifs familiaux. Certains groupes ont massivement investi dans la scolarisation de leurs membres tandis que d'autres en ont systématiquement détourné leurs enfants. C. A. Kâne décrit de fort belle manière l'ambiguité des familles à l'idée de disposer d'un moyen exceptionnel de promotion ou de maintien de leurs positions antérieures en sacrifiant leurs propres enfants (référence au déracinement et à la dé-culturation).

[501] Etant donné par exemple la dominance de la langue *wolof*, tous les autres idiomes importent dans leur lexique, des items de celui-ci, au même titre que le *wolof* a intégré des emprunts provenant des langues locales mais aussi européennes.

[502] L'endogamie recule au profit du mariage inter-ethnique, desquels ménages sont issus des enfants élevés ni selon la culture du père, ni celle de la mère, mais bien selon la culture urbaine. C'est l'Islam qui du reste fournit les arguments à la disparition des frontières mentales.

bien sûr des conflits entre différentes institutions traditionnelles et modernes, entre différents types de rapports sociaux, de représentations. Mais, *nolens volens*, ce sont eux qui constituent les structures de la quotidienneté des sociétés africaines.

Ce constat entraîne la conséquence méthodologique de taille : celle de l'impossibilité de reconduire l'ethnosubstantialisme du comportement entrepreneurial. Nous ne sommes d'ailleurs pas seul à repérer le processus en cours que suit l'invention d'une conscience collective, d'une socialité nouvelle détachées de la prescription légalo-rationnelle[503] et des constructions éculées de l'ethnologie coloniale[504]. Pour placer les organisations en phase avec leur historicité et intégrer les signes de cette culture réelle, on ne peut donc raisonnablement reprendre la grille d'analyse ethniciste comme mode d'explication substantielle de tous les aspects de la vie sociale.

Par conséquent, nous avons finalement opté de dégager trois groupes présentant des signes diacritiques spécifiques et avérés. Nous avons préféré distinguer entre les individus issus des terroirs sénégalais traditionnels (Baol, Casamance, Fuuta, Sine...), les sénégalais d'origine africaine et enfin des entrepreneurs d'origine européenne ou assimilée.

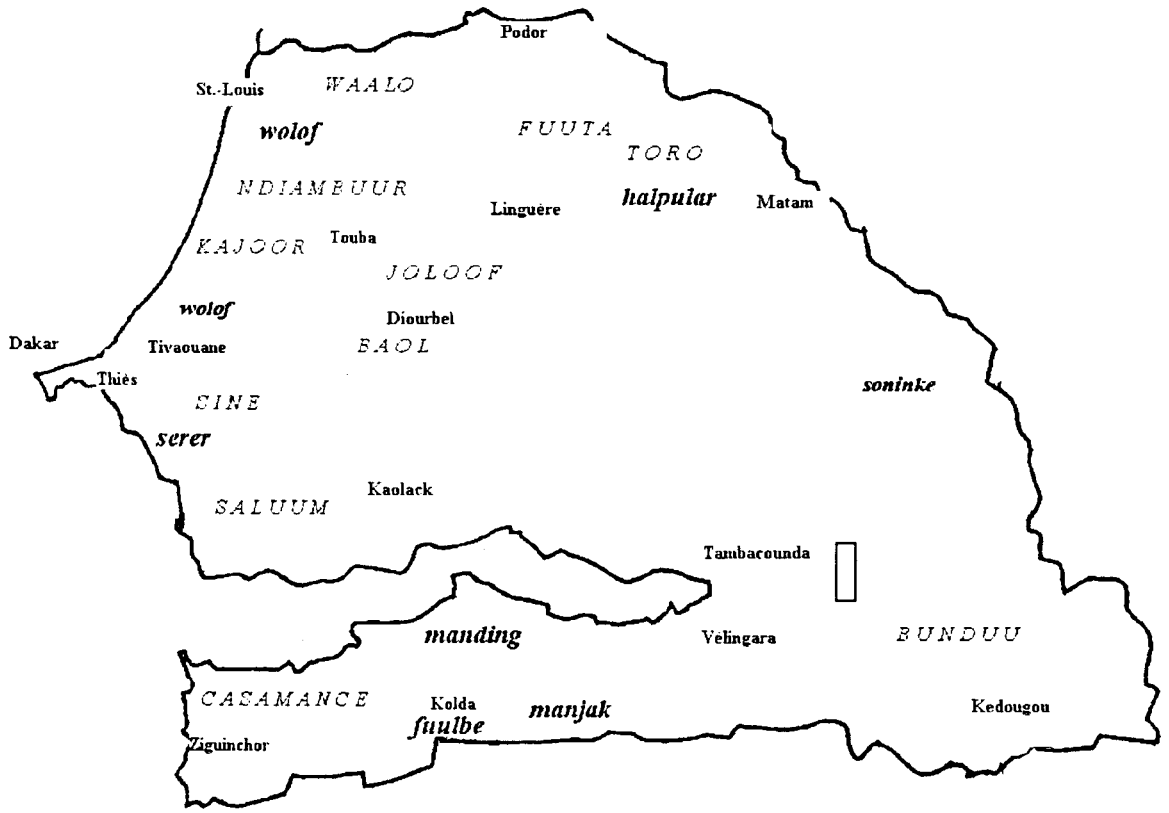
Tableau 18 Les origines culturelles des entrepreneurs

orig. culturelles	Nb. cit.	Fréq.
terroirs traditionnels	61	84,7%
sénégalais métissés	1	
africains	7	
libano-européens	3	
TOTAL OBS.	**72**	**100,0%**

[503] Les dynamiques populaires spontanées réalisent ce que la Constitution sénégalaise a bien indiqué , à savoir que la Nation est fondée sur le "*commun vouloir de vivre en commun*", tout en se situant hors du champ administratif et politique.

[504] Le processus décrit actuellement par la société sénégalaise est propice à une redécouverte du concept ethnique et comme le suggérait J.-P. Chrétien "*à une déconstruction des critères linguistiques, culturels, spatiaux, généalogiques et historiques habituellement admis pour parler des ethnies comme autant de faits acquis*". Sur cette question, cf. J.-L. Amselle et E. Mbokolo (1985), J.-P. Chrétien (1989), J.-F. Bayart (1996).

Figure 3 Terroirs traditionnels du Sénégal



Si l'on commence par considérer la première strate regroupant les entrepreneurs originaires des terroirs traditionnels, on relève une forte représentation des entrepreneurs nés hors de Dakar ou faisant valoir une présence dans la région-capitale qui ne va pas au delà d'une génération. La nécessité de venir à Dakar est expliquée comme un choix "normal", mais incontournable face à la dégradation de leurs revenus. Par exemple 03-C.T indique parmi les raisons de son exode à Dakar le fait que "*mbay mi doxa tul won, pour sukan diku, fallait que nga diang métier*" (l'activité agricole ne nourrit plus son homme, pour survivre il faut apprendre un métier), "*kaw ga dara ama tu fa lu dul tumuranké*" (il n'y a plus rien à la campagne sinon de la misère). Mieux, ils font valoir le caractère dérisoire du déterminisme ethnique dans le contexte dakarois à travers des discours du type "*Dakar ken dëku fi*" (personne ne peut dire qu'il a ses racines dakaroises), "*Dakar de dox daje la, ku nek da fay dax wërsagam*" (Dakar, c'est un carrefour, chacun vient tenter sa chance). Ils appréhendent très bien la dimension de carrefour, de creuset du brassage des identités villageoises en une identité (citadine ou nationale, c'est selon) et partant, l'impossibilité pour les populations de

souche de Dakar, de défendre des particularismes ou de faire prévaloir de quelconques primautés. Du reste, le témoignage de 17-B.T. démontre suffisamment le type de diffractions intervenant dans la parenté nouvelle. Le brouillage, par le biais du métissage notamment, laisse penser à une faible influence des éléments de l'appartenance dans l'activité entrepreneuriale. L'individu entre deux cultures occupe un statut particulier et voit s'ouvrir devant lui une marge d'action, une marge d'autonomie, se faisant son propre code de valeurs, de principes (il redoute moins la sanction sociale étant donné sa double appartenance ; le discours social est neutralisé ou en tout trouve beaucoup de difficultés à être entendu à chaque fois que le groupe est amené à établir des rapports avec des groupes distincts dans le cadre du mariage, du voisinage par exemple).

Ensuite, en se focalisant toujours sur les individus en provenance des terroirs traditionnels, on peut considérer que ces constats semblent aller dans le sens des théories qui présentent la sphère de la petite production marchande comme le lieu d'investissement des migrants. Cependant, cette vision doit être relativisée, dans le sens où on n'a pas affaire à des individus dont l'insertion est intermittente ou cyclique. Les individus que nous avons rencontré ont, nous semble-t-il, penché pour une installation définitive, à tout le moins permanente en ville. Arrivés dans la capitale à un âge relativement jeune, soit pour poursuivre des études, soit pour apprendre un métier, soit enfin pour exercer une fonction salariée après l'obtention de leur diplôme[505], ils vivent régulièrement à Dakar. C'est notamment en ville qu'ils ont rencontré leur(s) compagne(s) et qu'ils élèvent leur progéniture[506]. Même si souvent une partie de la famille vit encore au village, ils n'entretiennent pas véritablement d'attaches villageoises, ce qui ne les empêche pas de revendiquer leurs racines rurales à travers ce que certains auteurs ont appelé "*l'amour paradoxal du village*".

La faible proportion des primo-migrants (inférieure à la proportion des migrants internationaux qu'ils soient africains ou de culture européenne ou assimilée) se singularise quant à elle par le fait que ses composantes sont moins lettrées que la majeure partie de la population d'enquête en même temps qu'elles évoluent dans les niveaux d'activités les plus bas. Ces entrepreneurs se spécifient en outre par ce qu'ils entretiennent des liens vigoureux

[505] On n'est pas dans l'optique de migrations par "cabotage", c'est-à-dire un déplacement progressif des petits bourgs aux centres secondaires et enfin à Dakar. On sait que chez les *baol-baol*, ce cheminement ne s'achève pas à Dakar, mais se poursuit au delà des frontières du pays, en Europe et aux Etats-unis notamment.

avec le village d'origine. Cela, parce que dans la plupart du temps ascendants, femme(s) et enfant(s), mais aussi les principaux réseaux sociaux s'y trouvent encore, mais parce qu'ils ne sont pas en mesure, étant donné l'échelle de leur activité, de trouver des réponses satisfaisantes à l'accueil de l'ensemble de la famille en ville. Cette situation oblige l'entrepreneur à effectuer de fréquents déplacements entre la ville et le village, en plus de l'envoi régulier de mandats pour subvenir aux besoins de la maisonnée.

En dehors de ces précisions, il n'est pas utile de s'appesantir sur les autres caractéristiques de cette strate. C'est elle qui imprime les tendances générales observables dans notre échantillon global. Par contre, il est intéressant de s'attarder sur les spécificités de la cohorte des entrepreneurs allogènes. Mais avant cela, une petite remarque nous semble importante à faire. Lorsque nous parlons d'entrepreneurs allogènes, il ne faut pas se méprendre. Bien souvent, les individus en question sont nés et ont grandi au Sénégal[507]. Ils maîtrisent parfaitement le *wolof*[508] et communiquent exclusivement par son intermédiaire dans la vie de tous les jours. A l'exception notable de 20-B.M., un entrepreneur d'origine française arrivé au Sénégal alors qu'il avait une trentaine d'années, tous revendiquent l'enracinement historique de leur famille au Sénégal. Ils évoquent pour cela des histoires familiales plus ou moins longues, dont les points de repère font référence à des événements majeurs qui ont rythmé l'histoire du pays dont ils ou leurs ascendants ont été témoins ou parties-prenantes. C'est pour l'ensemble de ces raisons que nous les avons retenus dans notre population.

La strate des entrepreneurs étrangers regroupe 11 observations. Parmi celles-ci, 7 proviennent de pays africains comme le Bénin ou des Îles du Cap-Vert, 2 sont d'origine libanaise, enfin un individu est d'origine française et un dernier est métis sénégalo-vietnamien.

---

[506] Ce qui n'exclut pas l'existence d'un sentiment d'appartenance à une région, à un terroir.

[507] Ils disposent tous de la nationalité sénégalaise du reste.

[508] Bien qu'il bénéficie de la nationalité sénégalaise. La double nationalité est importante car elle permet de jouer simultanément sur deux tableaux. Selon les situations, en se revendiquant français il bénéficie de régime particulier (rapatriement des bénéfices par exemple), de protections en matière fiscale, d'un préjugé favorable auprès des institutions financières et représentatives. D'autre part la nationalité sénégalaise permet de prétendre aux avantages proposés par les programmes publics.

Tableau 19 Les origines culturelles des entrepreneurs (bis)

origines culturelles	Nb. cit.	Fréq.
terroirs traditionnels	61	84,7%
sénégalais métissés	11	15,3%
TOTAL OBS.	**72**	**100,0%**

Outre ce trait, les individus composant cette catégorie présentent des caractéristiques propres qu'on peut penser se répercuter ensuite au cours de l'activité (niveau de diplôme, habitude du calcul individuel et de la rationalisation...). Si les individus se situent dans la tranche d'âge moyenne de l'échantillon global (entre 35 et 55 ans), une proportion élevée d'entrepreneurs est de confession chrétienne. On observe une parité hommes-femmes qui se démarque de la tendance observée dans la population globale. Sur ce point il convient de mettre en avant que dans les univers sociaux dont les éléments féminins sont issus, l'asexuation des rôles est un phénomène prononcé. Dans les pays africains où l'influence de l'Islam est relative, le statut de la femme est sensiblement différent de celui qu'on observe au Sénégal. Le processus d'affirmation d'une dynamique sociale animée par les femmes est somme toute récente et modeste au regard de la mobilisation des *mama-benz* dans les pays du Golfe de Guinée.

Tous les entrepreneurs de cette strate ont effectué un parcours scolaire à l'école française sanctionné par un niveau équivalent au niveau secondaire. Ce qui explique qu'ils ont pu travailler auparavant en tant que salarié ; toutefois aucun d'entre eux n'a été fonctionnaire avant de se mettre à son compte. Ensuite, si on aborde la question des modalités de l'investissement entrepreneurial, on se rend compte qu'ils ont choisi d'évoluer dans des secteurs où le procès fait intervenir une expertise bien spécifique (c'est le cas par exemple des entrepreneurs impliqués dans l'industrie de transformation du plastique). Lorsque l'investissement a lieu dans des secteurs d'activités relativement ouvertes (restauration, bagagerie artisanale), il intéresse en particulier les initiatives féminines. C'est à ce niveau qu'intervient la ligne de partage entre les hommes et les femmes. Les premiers s'aventurent dans les activités industrielles, tandis que les secondes opèrent dans des secteurs où les barrières d'entrée peuvent paraître peu élevées, mais elles s'y distinguent en se situant d'emblée sur les hauteurs de l'activité en question, assimilables à l'échelle supérieure de leur branche. Ils bénéficient tous d'un soutien familial considérable en termes de capital financier,

mais aussi en termes de capital social. Ils font vérifier l'adage selon lequel la solidarité communautaire se renforce dans l'expatriation.

Dans la présentation discursive des pratiques, ces entrepreneurs allochtones, les Libanais précisément, ne mettent pas systématiquement en avant une des particularité tenant à leurs origines, ni ne cherchent véritablement à se différencier de leurs concitoyens[509]. Mais cela ne tient qu'aux apparences et aux barrières ethnologiques élevées à l'attention du chercheur. En effet dans le flot des discours (notamment sur les réalités du milieu entrepreneurial : la concurrence, les possibilités de choix en matière de technologies), l'activité entrepreneuriale abrite des clivages importants entre le pôle des promoteurs africains et celui des européano-levantins, séquelles de la hiérarchisation passée du milieu entrepreneurial. Il en ressort que le milieu entrepreneurial s'identifie à un champ social. Les positions occupées dans le monde des affaires sont l'objet d'une catégorisation qui actualise l'étrangeté réciproque entre les univers africains et les univers occidentaux dont les frontières restent constantes. Les entrepreneurs "autochtones" ont tendance à critiquer les attitudes de leurs homologues selon deux critères imbriqués. Ils observent que n'importe quel entrepreneur libanais ou français qui décide de lancer une affaire a, *de facto,* plus de chances de réussir qu'un sénégalais (il faut entendre un Noir), en raison des séquelles vivaces de la domination historique des européens. Ils incriminent le complexe vivace selon lequel dès qu'il s'agit d'un "Blanc", les interlocuteurs sont immédiatement en confiance, font l'effort d'écouter leurs arguments, cherchent à se faire valoir. "*Indépendance, indépendance, ma ne Tubab yi ño mon dëkka bi. Sen bat mo ëppa dole batu domi rew mi, bala gna koy xam gna jotel ax nar wala tubab. Du ñu la deg lu sax*[510]" a fait valoir 49-Y.A.S, non sans un brin d'amertume.

Les récriminations lorsqu'elles sont dirigées plus spécifiquement vers les hommes d'affaires libanais agitent aussi l'apartheid de fait qu'ils concourent à mettre en oeuvre. Il s'agit de la préférence communautaire qu'ils appliquent systématiquement dans les affaires qui aboutit à faire de secteurs entiers leur apanage. 26-M.S. explique que "*quand tu les attaques dans les*

[509] Nous ne voulons pas être dupe de la part démonstrative des bonnes dispositions des uns vis-à-vis des autres. Souvent, la pratique concrète démontre de quelle manière les formes de sociabilité discriminatoires nervurent le milieu entrepreneurial.

[510] Ce qui veut dire en substance : "*On parle d'indépendance, mais ce pays appartient toujours aux Blancs. Ils ont plus de pouvoir que les sénégalais. Pour s'en rendre compte, il suffit d'avoir un litige avec eux, ils* [les arbitres : juges, fonctionnaires de police] *ne t'écoutent même pas*".

domaines qu'ils contrôlent, ils font tout pour te détruire. Et je t'assure qu'ils ont des méthodes et des moyens pour ça. Alors ou tu lâches prise et tu collabores avec eux ou tu prends le risque de couler tes affaires".

Du point de vue des libanais, la participation dans des sociabilités professionnelles animées par des sénégalais (autant dire des Noirs), de surcroît des promoteurs issus de l'informel, est problématique. Ils estiment, non sans raison, que leurs revendications peuvent à terme menacer leurs activités. Malgré des générations de présence dans le pays, ils expriment très précisément le sentiment d'insécurité qu'ils éprouvent, le durcissement de la situation économique n'arrangeant visiblement pas les choses. A cet effet nous a confié l'un d'entre eux : "*nous sommes une proie trop visible pour pas que s'il y a un jour problème, on finit par payer, même si au départ c'était un problème dans lequel on n'a rien à faire*". Il est remarquable que, bien qu'entretenant de rares contacts physiques avec le pays d'origine, la communauté levantine se protège du mieux qu'elle peut et cherche à préserver sa spécificité en restant rivée aux quartiers du centre-ville[511], en n'entretenant finalement que des contacts professionnels et commerciaux avec la population dakaroise[512]. Elle dispose à cet effet de ses propres cadres de sociabilité, tandis que l'endogamie reste encore la règle.

20-B.M. pour ce qui le concerne se situe à l'extérieur et au dessus de la mêlée, notamment pour tout ce qui concerne les tensions dans le financement, l'organisation, la logique d'entreprise. Son regard critique va au delà du milieu des producteurs pour s'étendre à la société globale, à l'incompatibilité des moeurs locales avec les nécessités de la compétitivité, de l'efficacité et de la réputation auprès de partenaires étrangers[513]. Son argumentaire se bâtit à partir du constat du grand nombre de fêtes et de jours chômés, de la culture "*spéciale*" du travail qu'ont les sénégalais. A partir de ce point, il embraye sur les poncifs sur la rationalité

[511] Le quartier du centre-ville est historiquement investi par les populations européenne et libanaise, consécutivement à une organisation spatiale datant de la colonisation qui a contribué à marquer une frontière nette entre ce centre et les quartiers périphériques populaires. Cette "ceinture de sécurité" est matérialisée par l'avenue Malick Sy)

[512] La communauté d'expatriés français est entrée récemment dans la même logique sécuritaire. On l'a ainsi vue se concentrer (par un plus fort regroupement de leurs logements, écoles, supermarchés) dans les zones contrôlées par l'armée française.

[513] Il faut reconnaître le caractère paternaliste de l'appréciation. On doit avouer que 20-B.M. a tenu tout au long de notre collaboration à "ethniciser" la différence de situation et de performance entre lui et certains de ses homologues, comme du reste 49-Y.A.S a fustigé l'ostracisme des hommes d'affaires libanais parce qu'ils ont le réflexe communautaire, et qu'ils sont surtout de redoutables concurrents. Nous reviendrons sur ces discours de justification et/ou de récrimination

européenne supérieure à la rationalité africaine qui ne peut être que festive, les faibles niveaux de maîtrise technique. Ainsi observe-t-il, "*il est difficile à un Sénégalais de s'en sortir. Même s'il a la volonté, il y a sa culture qui l'empêche de progresser. Le Sénégal est un pays très agréable pour vivre, mais pour travailler c'est autre chose. Disons que c'est pas la culture européenne*". Le témoignage de 20-B.M trahit un sentiment qui est par ailleurs assez répandu : la croyance en un entrepreneuriat africain qui ne peut être qu'élémentaire, d'affaires[514]. Il est la mise en oeuvre tangible du mythe des normes gestionnaires et comptables qui opère la segmentation du milieu entrepreneurial, justifie d'un côté la confiance aveugle, de l'autre côté une méfiance quasi pathologique[515].

Ces modèles comportementaux contrastent fortement avec ceux des sénégalais d'origine africaine, ce qui nous laisse dire que la catégorisation africains/européens et libanais recouvre une dimension fonctionnelle, bien que récoltant ses arguments dans le registre des situations historiques révolues mais dont on retrouve les rémanences dans les consciences de part et d'autre.

I-4. POUR CE QUI CONCERNE LE NIVEAU D'INSTRUCTION ET LA SOCIALISATION PROFESSIONNELLE

Lorsqu'on regroupe différentes données dans un ensemble "éducation", on se rend compte tout d'abord que seul 18,1% des interrogés ont eu dans leur cercle familial un entrepreneur ou une personne ayant exercé une profession libérale. L'entreprise n'est pas une activité inter-générationnelle. Pour cela il faut évoquer la fréquence des ménages de type polygamique[516] où les rivalités entre foyers (*neek*) vont parfois à l'encontre de toute intégrité patrimoniale et *a*

---

[514] S. Amin (1969) a établi une liste des types de préjugés attachés aux entreprises dirigées par des africains, qui n'ont souvent rien à voir avec son niveau de rentabilité.

[515] Cf. l'article de P. Labazée (1990) sur les fonctions du mythe techniciste. Pour ce qui concerne notre enquête, un entrepreneur de notre population qui était au départ en pourparlers avec des partenaires français a préféré s'adresser à des fournisseurs italiens, lassé dit-il, de "*baisser son pantalon*" et du ton paternaliste de ses interlocuteurs. "*Je leur ai envoyé toutes les garanties possibles et imaginables (keu yit bu dul keu yitu djinne), mais c'était pas suffisant. Il fallait aller à l'ambassade signer des papiers, faire visiter mon établissement à un agent consulaire... Et pendant tout ce temps là, les machines n'étaient pas là. J'ai contacté des italiens, eux ils n'ont pas de problèmes. Dès que les ordres ont été transmis, j'ai reçu leur fax qui me disait comment et quand les machines seront acheminées à Dakar.*"

[516] Dans l'enquête menée sur les familles dakaroises, Ph. Antoine et alii (1995) soulignent le niveau élevé de polygamie malgré les conditions défavorables de l'environnement urbain (difficulté de logement, discrimination sur le plan légal, respectabilité attachée à la monogamie...). Ces auteurs imputent son succès au rôle de régulation sociale et démographique que cette institution. Ils invoquent par ailleurs, la précocité du mariage et le remariage rapide après le divorce ou le veuvage, mais aussi par l'écart d'âge entre les conjoints.

fortiori de sa continuité *post-mortem*. L'entreprise ne survit en général pas à son créateur (pas de stratégies de formation des successeurs potentiels, surtout en matière de gestion). Il n'y a pas de difficulté à connaître les individus qui échappent à cette catégorisation. Il s'agit des individus ayant repris l'atelier familial ou qui ont prolongé une tradition familiale dans un métier apparenté au métier traditionnel[517].

L'éventail des affaires animées par des artisans rapporté aux origines culturelles et au registre des métiers traditionnels permet d'affirmer que les entrepreneurs en question sont, en général issus de groupes castés. Les deux exceptions à noter concernent 43-I.S et 59-Mb.T. Le premier est un entrepreneur du type *baol-baol*, c'est-à-dire issu des terres agricoles (principalement des zones de culture de l'arachide qui constituent le fief du mouridisme). Son père a été un intermédiaire dans le commerce de traite avant de connaître la faillite au moment de la reprise en main de la filière arachidière par l'Etat socialisant des années 1960. Lui-même a intégré le milieu manufacturier après avoir réalisé une première accumulation dans le commerce informel, première profession à son arrivée à Dakar. Pour ce qui concerne 59-Mb.T., évoquer le passé familial dans l'activité entrepreneuriale permet d'apprécier le large éventail des libéralités dont il a pu profiter, plutôt que les restrictions quelconques pouvant contrecarrer son projet entrepreneurial[518].

Les autres éléments permettant d'étayer cette idée concernent les rapports sociaux de travail. Les entrepreneurs "héritiers" privilégient le salariat incomplet en recourant à la force de travail d'origine familiale ou à celle gratuite des apprentis. Concernant l'apprentissage justement, ils sont unanimes à reconnaître qu'ils ont un devoir d'accueil et de formation des jeunes. Selon 11-B.N, entrepreneur dans la menuiserie : "*quand tu entres dans ce métier, c'est comme si tu signais un contrat, mais il ne se limite pas seulement aux relations entre l'apprenti et son formateur. Il s'applique aussi à l'ensemble de la profession. Bon par exemple, tu sais que tu ne dois pas faire quelque chose qui puisse nuire au métier, mais aussi*

[517] Cette variable est absente des études récemment menées dans le milieu de la petite production artisanale. Cependant une enquête de 1978 menée par le Bureau Régional pour l'Education en Afrique (UNESCO), faisait apparaître que la part des artisans modernes (exerçant des métiers n'appartenant au répertoire traditionnel) dont le père était un artisan est négligeable.

[518] Nous ne voulons pas être dupe en parlant de projet personnel, car il est de notoriété que les individus réalisent concomitamment à leurs aspirations, les objectifs de la communauté : aide à l'insertion des jeunes, la circulation des richesses dans les frontières du groupe de parenté, le renforcement de la représentativité économique de la communauté, partant de sa représentativité politique, une cohésion et un encadrement social tangibles.

tu dois assurer les arrières, en transmettant son savoir aux plus jeunes. Cela a toujours été comme ça". De ce fait, ils ne voient pas d'un si mauvais oeil le *turn-over*. Pour eux, c'est le signe qu'ils ont réussi leur mission de formation, c'est la preuve aussi que les rangs de leur métier se consolident et enfin, la certitude de pouvoir compter une force supplémentaire dans le réseau de solidarité professionnelle[519]. En effet, ils recourent majoritairement aux réseaux de connaissances pour dénicher les meilleurs fournisseurs, pour élargir leur registre de compétences.

Le prolongement d'une tradition familiale n'implique pas nécessairement l'exercice dans le même domaine d'activité que l'ascendant. Certains métiers modernes ont servi de cadre de conversion des héritages professionnels et de cadre d'extension des registres techniques à des *ñeño* (individus appartenant à une caste). Ils sont l'occasion pour certains entrepreneurs de créer de nouveaux rapports de production, atténuant certaines restrictions au besoin. Ainsi, le développement d'une demande urbaine spécifique a, par exemple, servi de vecteur au renouvellement dans les métiers traditionnels de la forge ou du travail du cuir. La proximité des registres a facilité la translation des métiers traditionnels vers les métiers modernes, la menuiserie métallique et la chaussure et la bagagerie artisanales ont accueilli les dynamismes de type traditionnels qui ont trouvé là un domaine naturel de reconversion. Ce qui va dans le sens de l'idée qui consiste à voir dans les activités non-structurées des créations modernes plus que des survivances.

Tableau 20 Antécédents entrepreneuriaux dans la famille

tradition familiale	Nb. cit.	Fréq.
oui	13	18,1%
non	59	81,9%
TOTAL OBS.	**72**	**100,0%**

Ensuite, on remarque que 80% des interrogés disent avoir suivi une instruction en français ou une instruction mixte français et apprentissage du Coran. Ce qui revient à dire que 80% des individus sont alphabétisés en français, tandis que 20% avouent n'avoir reçu d'autre type

[519] L'analyse économique ne partage pas cette appréciation bien sûr. Pour elle, la segmentation exacerbe la contestabilité des marchés. Cf. les travaux sur l'informel à Dakar, notamment ceux d'O. Sy (1994).

d'alphabétisation en dehors de celle accompagnant la mémorisation du Coran. L'enseignement coranique procure un ersatz d'alphabétisation, réduisant le taux d'analphabétisme ou d'illettrisme dans le milieu des entrepreneurs. Cette observation rejoint, en la rendant plausible, l'hypothèse formulée par C. Bouquillion-Vaugelade[520]. D'après elle, le faible score de scolarisation des animateurs de l'économie urbaine[521], mais aussi la permanence de l'oralité comme instrument généralisé des transactions de toutes sortes, sont imputables au fait que les agents en question sont le plus souvent ressortissants des zones sous l'influence du mouridisme et par conséquent représentent ceux qui ont "*été élevés contre la colonisation et soustraits de fait à l'éducation française*". La maîtrise de l'arabe procure les premiers rudiments à partir desquels les agents cultivent la mémoire de leur activité et mettent en place une comptabilité sommaire.

Tableau 21 Education de base des entrepreneurs

éducation de base	Nb. cit.	Fréq.
école française	55	76,4%
école coranique	14	19,4%
mixte	2	2,8%
aucune	1	1,4%
TOTAL OBS.	**72**	**100,0%**

Lorsqu'on affine ce caractère en faisant intervenir le critère du diplôme, on se rend compte que le niveau d'instruction moyen se situe au niveau du Brevet d'études secondaires[522]. Cela peut-être considéré comme un niveau moyen relativement faible, mais ce serait sans tenir compte du taux de scolarisation globale et de la situation de système éducatif. Avec des performances de l'ordre de 30% de réussite au Brevet et 30% au Bac, ce niveau est élevé.

[520] Cf. C. Bouquillion-Vaugelade, 1982.

[521] Une économie dominée on le sait par les activités informelles qui sont connues par ailleurs pour être le principal lieu d'investissement des migrants en milieu urbain.

[522] Les travaux de J.-C. Verez et B. Cart sont essentiels pour la connaissance des réalités de la formation au Sénégal. Cf. à ce propos la présentation de leur modèle Scoflux qu'ils donnent dans la revue ***AtlasEco*** ou dans ***Afrique contemporaine***.

En s'intéressant à la sanction la plus élevée obtenue au terme de leur période d'instruction, il s'avère qu'une proportion non négligeable de personnes (34,2% de l'échantillon) n'est pas allée au delà du terme du cycle d'initiation de l'enseignement du premier degré[523]. Autant dire que pour certains, le passage à l'école a été des plus brefs. C'est d'ailleurs avec beaucoup d'auto-dérision que ce garagiste (45-A.K.) a évoqué sa brève scolarité. "*Je n'ai pas dépassé le CI (sixième ndare la yem). Mon passage à l'école a été des plus brefs, même un clin d'oeil ne suffit à indiquer sa brièveté. Entrer et sortir, c'était presque ça. Je savais au fond de moi que les bancs ce n'était pas pour moi.*" Les chiffres exacts montrent que 33% de la population qui dit avoir été alphabétisée a abandonné sa scolarité sans aucun diplôme, tandis que 8% disent avoir obtenu le CEP. Nous touchons de près un des critères essentiels de la composition du monde de la petite entreprise à savoir : un recrutement auprès du contingent massif des refoulés du système scolaire dont la formation est prise en charge par le secteur traditionnel et informel[524].

Tableau 22 Cursus des femmes-entrepreneurs

cursus	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	1	1,4%
Niveau élémentaire	25	34,2%
Niveau secondaire	31	42,5%
Niveau supérieur	16	21,9%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Mais en même temps qu'on effectue ce constat, on peut être aussi frappé par l'exceptionnelle richesse de notre population en diplômés. Plus de la moitié des individus que nous avons approchés (62%), possède un diplôme soit de l'enseignement général (Certificat d'Études Primaires, Brevet d'études, Baccalauréat, ou un diplôme universitaire), soit de l'enseignement technique et professionnel (CAP, BEP, Baccalauréat technique, un diplôme technique supérieur). Cependant, très peu d'entre eux ont suivi des filières d'enseignement technique et

[523] Celui-ci correspond à six années effectives, les jeunes écoliers débutent par la classe d'initiation (C.I.) afin de se familiariser avec le français, mais aussi le rythme et la discipline scolaires. Ce cycle est sanctionné par le Certificat d'Etudes Primaires.

[524] Il faut signaler que jusqu'à l'application effective des plans d'austérité dans la fonction publique, il a existé des services de maintenance (électrique, mécanique) et des ateliers de réparation en menuiserie, vitrerie... qui ont aussi constitué des cadres de formation d'apprentis et représenté emplois très recherchés.

professionnel. Celui-ci n'a concerné que 12,5% de nos enquêtés : la tendance générale est l'enseignement général.

Tableau 23 Détail des cursus scolaires

cursus	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	1	1,4%
aucune	25	34,2%
CEP	6	8,2%
Brevet	10	13,7%
Baccalauréat	6	8,2%
Diplôme universitaire	10	13,7%
CAP	3	4,1%
BEP	6	8,2%
Baccalauréat Technique	2	2,7%
Diplôme Technique Supérieur	4	5,5%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

De manière générale, l'entrepreneur diplômé a suivi un enseignement général. Ce taux monte à 44% voire 52% selon que l'on considère que les séries scientifiques D et C sont les voies d'accès à l'enseignement technique supérieur et que l'on intègre les diplômés de ces filières dans notre cohorte). Ensuite, il présente un niveau d'étude équivalent au Brevet secondaire (classe modale). La prédominance des diplômés de l'enseignement général est en rapport avec le statut de l'enseignement professionnel. Pour cela, il faut savoir que l'enseignement professionnel formel n'est pas énormément développé au Sénégal et n'a qu'une faible capacité d'accueil. Les filières qu'il propose (industrie, commerce) sont très prisées et elles sont de fait des filières d'excellence qui devient très difficile d'intégrer. Contrairement à la situation en France par exemple où le lycée professionnel est "*la voie garage*" des collégiens en situation d'échec scolaire, les filières techniques et professionnelles formelles sont très sélectives étant donné le niveau élevé exigé des lycéens dans les matières scientifiques générales : mathématiques, sciences physiques[525].

[525] L'ENSUT de Dakar, ex-IUT recrute ses élèves sur concours avec des conditions de dossiers restrictives : obtention d'une mention au Baccalauréat, ne pas dépasser une limite d'âge...

L'évocation des cursus scolaires n'a, à ce moment de notre exposé, pas de grande signification, sinon qu'elle permet de décrire la combinaison des systèmes de formation qui ont accouché de l'entrepreneur soit en tant que professionnel, soit en tant que gestionnaire. Ces chiffres établissent la corrélation existant à la fois entre le domaine, le type de formation reçu et le type d'activité finalement exercé. Une connaissance préalable des rudiments du métier, base de l'investissement entrepreneurial, est généralement la condition de démarrage du projet. En prolongement, on relève que le type dominant de formation professionnelle suivi est précisément l'apprentissage traditionnel, auquel s'ajoute celui qui a pour cadre les services d'entretien des administrations et les rares centres spécialisés. Les entrepreneurs situés dans une strate ayant pour borne inférieure le groupe des non-scolarisés et des refoulés précoces et comme borne supérieure les individus ayant atteint le premier cycle secondaire, ne sont pas les seuls à avoir été concernés par les dispositifs de formation professionnelle. Le tableau suivant indique en effet que plus de la moitié des interrogés a déclaré avoir suivi un apprentissage d'au-moins trois ans. Dans la situation des individus ayant séjourné plus ou moins longtemps à l'école, cela vient encore expliquer le retard à embrasser la carrière entrepreneuriale.

Tableau 24 Stratification des profils scolarisés

cursus	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	1	1,4%
strate1 (échec scolaire)	34	46,6%
strate2 (scolarité incomplète)	22	30,1%
strate3 (enseignement sup)	16	21,9%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Tableau 25 Importance du contingent des entrepreneurs ayant suivi une formation professionnelle

form.professionnelle	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	27	37,0%
apprentissage	46	63,0%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Il est donc correct de soutenir, comme le fait P. Van Dijk[526] par exemple, que les petits entrepreneurs ont appris leur métier en étant apprentis. Toutefois, il faut préciser que cela n'équivaut en aucune façon à un apprentissage *sur le tas*. Celui-ci se déroule selon des procédés bien définis. On ne peut parler de formation sur le tas que dans la mesure où il s'agit d'une formation complémentaire. A cet effet, il est loisible d'observer que les artisans acquièrent au fil de leur expérience des connaissances nouvelles selon les situations techniques, commerciales ou organisationnelles rencontrées, selon leurs expérimentations propres. Une importante proportion d'entrepreneurs parmi les diplômés et les profils issus de l'apprentissage informel dit avoir complété ses connaissances ou s'être perfectionnée en dirigeant leur établissement.

On rencontre une faible portion d'individus ne présentant qu'un faible bagage scolaire mais qui disent avoir eu recours à des formations complémentaires (cours organisés par les chambres artisanales, la chambre de commerce....). Une proportion encore plus faible affirme n'avoir suivi aucun complément de formation. Et curieusement, les profils concernés correspondent à ceux des entrepreneurs les plus diplômés. Il faut sans doute tenir compte de leur formation de base (qui correspond à une formation professionnelle, même si elle est de type formel et sanctionnée par un diplôme universitaire par exemple), mais aussi de leur expérience professionnelle antérieure à l'établissement actuelle qui a servi à combler les lacunes. Ce qui n'empêche pas qu'ils émettent de nombreux griefs à l'endroit de la formation initiale. Ceux-ci portent sur la faible maîtrise des évolutions techniques et l'inadaptation aux exigences de la pratique entrepreneuriale. En règle générale, ils considèrent qu'il y a un décalage trop important entre les formations reçues et les types de savoirs que requiert la

[526] Cf. P. V. Dijk, 1986.

fonction entrepreneuriale. Le suivi de cycles de formation en complément coïncident avec des stratégies d'ouverture de nouveaux horizons techniques (dans le domaine de la production tout comme dans celui de la gestion), commerciaux.

Lorsqu'on s'intéresse aux antécédents professionnels des patrons, il est donné à constater que la situation la plus fréquente est celle d'employé (indifféremment dans le secteur moderne ou le secteur informel). Quarante cinq pour cent (45 %) des patrons interrogés qui disent avoir vécu une expérience professionnelle dans le secteur moderne, ont occupé majoritairement des emplois de faible qualification, de faible niveau de responsabilité; c'est-à-dire qu'ils ont été en général employés, ou ouvriers. A noter que les patrons qui ont reçu les rudiments de leur métier par le biais de l'apprentissage (informel), n'ont pas voulu tenir compte de cet épisode comme un antécédent professionnel. On se l'explique par le statut de l'apprenti qu'il faut considérer ici pour expliquer cette attitude.

Le statut social de l'apprenti, de l'élève ou de l'aide familial est intériorisé comme une période de dépendance, une période où on apporte que très peu à l'atelier. Pendant cette période, on n'est pas encore adulte, on n'exerce aucune responsabilité, ni professionnelle, ni sociale. L'absence fréquente de rétribution semble accentuer ce phénomène et rappelle le statut de demandeur de formation. Par conséquent, ils ignorent sciemment cette expérience en décrivant leur situation antérieure à l'établissement personnel comme suit : sans travail, installation immédiate ou aide familiale. Il faut remarquer à cet effet que, lorsque dans un atelier un apprenti démontre ses qualités de producteur, son statut change, de simple impétrant, il est traité comme un collaborateur ; c'est-à-dire comme quelqu'un pouvant réclamer légitimement un salaire en retour du travail qu'il fournit. S'il s'avère que le patron ne veut pas ou ne peut pas assurer un statut d'employé à son ancien apprenti (c'est le cas le plus fréquent), celui-ci s'affranchit de fait et peut tenter l'expérience de son côté. C'est d'ailleurs ce que nous enseigne, dans le tableau sur l'interprétation du *turn-over*, la récurrence de l'idée de l'installation des anciens apprentis ou employés comme une pratique nécessaire pour assurer l'équilibre des statuts sociaux dans l'atelier.

Certains de nos interlocuteurs se sont installés suite à une première expérience professionnelle dans des structures formelles, bien souvent à des niveaux d'encadrement ou de direction

(27,4% des dirigeants de notre panel ont une expérience de direction avant leur installation actuelle). Ce qui frappe ici, c'est la forte représentation des diplômés du supérieur qui sont de surcroît, les entrepreneurs les plus jeunes de notre population. Cette situation pour être comprise doit être mise en rapport avec le phénomène des différentes formes de licenciement pratiquées (départ "volontaire" à la retraite, licenciement sec). En effet, le secteur moderne a été marqué, ces dernières années, par une hémorragie de ses effectifs. L'administration publique, jusqu'ici principale pourvoyeuse en emplois, pour les jeunes diplômés notamment, a restreint ses embauches et a parfois procédé à des "dégraissages" massifs. Les autres branches du secteur moderne, celle de la production notamment, n'ayant pas atténué leurs handicaps structurels, ont subi de plein fouet les effets des politiques d'ajustement et les effets directement liés au marché[527], de sorte que de nombreuses structures se sont restructurées lorsqu'elles n'ont pas tout simplement cessé leur activité. Le salut de nombreux salariés a été trouvé dans l'entrepreneuriat. L'expérience engrangée a multiplié les possibilités et accéléré l'installation personnelle suite à un licenciement, un désaccord salarial, la fermeture de l'établissement employeur, le départ à la retraite, voire de congés[528].

Quant aux plus jeunes d'entre eux, après leur avoir assuré une insertion professionnelle, directement à des postes de responsabilité le plus souvent, le diplôme a prédisposé à l'entreprise dans la mesure où il a renvoyé à une compétence pratique et si possible rare (dans les domaines comme l'informatique). En effet, dans les cohortes de "jeunes diplômés", seuls ont pu s'insérer les "techniciens". La pléthore de diplômés en lettres, en sciences juridiques qui a vu les portes de la Fonction publique se refermer, éprouve beaucoup de mal à intégrer le monde du travail. D'ailleurs, parangons involontaires d'un scénario qui bouleverse les équivalences passées[529] et contrarie les stratégies collectives cristallisées en eux, les "maîtrisards-chômeurs" ont contribué à faire mesurer à travers leur situation, l'ampleur du chômage dont la réalité était jusque là euphémisée[530].

---

[527] L'industrie n'arrive toujours pas à concurrencer les produits importés, ni à à être compétitive au niveau international. L'accroissement du commerce frauduleux et le maintien d'un environnement juridique peu attrayant pour les investisseurs achèvent de faire entrer l'industrie sénégalaise dans la tourmente. Cf. Guillaume-Gentil A., "*L'industrie dans la tourmente*" in *Marchés tropicaux et méditerranéens*, 19 Avril 1991, p.1014-1016.

[528] Cf. à ce propos les passages de l'entretien de 02-D.G.

[529] Jusque là, l'obtention d'un diplôme a toujours été assimilée au droit d'occuper un emploi salarié et à l'ouverture des voies de la promotion sociale.

[530] Conformément à l'idée enracinée dans les mentalités qu'un diplôme ouvre à une "*situation*", à partir du moment où des diplômés se retrouvent sans emploi, sans ressources, à la marge dans leurs collectifs primaire d'appartenance (alors que c'est la situation contraire qui était attendue), il se pose un problème social et politique.

Tableau 26 Niveau de responsabilité occupé antérieurement

niv. responsabilité	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	34	46,6%
en formation	0	0,0%
production-exécution	19	26,0%
conception-encadrement	20	27,4%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Si on considère la strate composée par les individus ayant eu à évoluer dans les sphères de conception et de commandement, on se rend compte de la forte corrélation entre le niveau de diplôme et la position antérieurement occupée. L'on se rend compte aussi de la correspondance entre l'âge et le niveau de responsabilité occupé (cf. les résultats consignés dans le tableau ci-dessous). Une part importante de ce groupe est effectivement composée de "*vieux*" comme on l'a fait remarquer plus haut. La présence de "*jeunes*" entrepreneurs s'explique par leur haut niveau de qualification qui leur octroie la possibilité d'occuper d'emblée des postes de responsabilité. Ils ont une formation généralement supérieure à celle de leurs aînés, lancent plus rapidement leur installation dans le secteur formel. Fort logiquement, ils revendiquent moins d'expérience.

D'ailleurs, ce n'est pas pour rien que c'est avec le phénomène des "maîtrisards-chômeurs" que le chômage est devenu une question politique, institutionnellement reconnue et structurellement traitée. Auparavant, le chômage n'avait pou ainsi dire pas de réalité parce que ceux qui cherchent du travail (migrants, ménagères) ne pouvaient se prévaloir du droit octroyé par le parchemin (ou plutôt, que l'Etat ne se faisait pas l'obligation de leur trouver un emploi). Dans le cas des "jeunes diplômés", on ne doit pas perdre de vue qu'il s'agit des éléments devant assurer la reproduction du corps des élites intellectuelles et politiques.

Tableau 27 Croisement âge et niveau de responsabilité antérieurement occupé

niv. responsabilité / âge	cadre	cadre supérieur	agent de maîtrise	TOTAL
moins de 25ans	0	0	0	**0**
entre25 et 35ans	1	1	1	**3**
entre35 et 55ans	4	2	3	**9**
plus de 55ans	1	4	3	**8**
TOTAL	**6**	**7**	**7**	**20**

En effet, parmi les trois individus composant le dernier échelon relativement à l'âge, on distingue deux profils d'ingénieurs[531] (en informatique pour ce qui concerne 1-O.S., en agronomie pour ce qui concerne 48-K.C.) et un profil d'ouvrier issu du système formel d'apprentissage (2-D.G. est titulaire d'un CAP). Pour ce dernier, la qualification sanctionnée par un diplôme a, semble-t-il, aidé sa rapide propulsion comme agent de maîtrise[532]. Enfin, la cohorte de "jeunes" entrepreneurs diplômés témoignent des séquelles des différentes opérations de promotion de l'emploi des diplômés, ou de résorption du chômage des jeunes depuis les années 1980[533].

Le critère du parchemin joue par ailleurs un rôle explicatif notamment dans le choix des domaines d'investissement. On remarque une correspondance entre la spécialité du diplôme avec le secteur d'activité de l'entrepreneur. Sur 38 individus ayant connu une expérience d'employé avant leur établissement, tous reconnaissent continuer à évoluer dans le même secteur d'activité. Ce qui corrobore les idées que nous avons déjà avancées sur l'absence de translation intersectorielle de grande ampleur. Cette remarque est particulièrement vraie pour ceux qui ont été socialisés au niveau professionnel dans un cadre spécifié par la spécialité. A ce niveau, il est à souligner le caractère limitant que revêt la spécialisation professionnelle. Elle semble réduire sensiblement le champ des possibles en matière d'investissement

[531] Nous retrouvons ici quelques traits retenus par J. Tiberghien (1982) comme facteurs décisifs dans la réussite entrepreneuriale. Il montrait en particulier que malgré des procédures d'émergence très longues et un premier établissement souvent modeste, les promoteurs qui alliaient jeunesse, enseignement ou formation moderne ainsi qu'une expérience antérieure dans le secteur ont mieux résisté aux difficultés économiques.

[532] On remarque qu'aux yeux des employeurs du secteur moderne, la qualification officielle est un gage de professionnalisme ; si bien que l'ouvrier muni d'un CAP se retrouve immédiatement supérieur hiérarchique d'un ouvrier qui ne peut présenter des références identiques.

entrepreneurial des entrepreneurs-techniciens. Alors qu'au contraire, les patrons généralistes, profanes du point de vue du métier de base de leur activité, semblent disposer d'un champ ouvert de libéralités avec toutefois une contrainte non négligeable, l'obligation de s'entourer de professionnels du métier. Moins impliqués dans les décisions techniques, ils ont tendance à endosser les habits du gestionnaire.

Une fois qu'on a procédé à la caractérisation socio-démographique de notre population, il nous reste à décrire le système de l'action entrepreneuriale, autrement dit, d'établir les mécanismes par lesquels un individu s'improvise entrepreneur. En effet, dans la pensée ordinaire, on assimile la démarche entrepreneuriale à la mise en oeuvre de facteurs matériels et immatériels, de sorte que l'entrepreneur puisse en tirer son profit. Tel un *deus ex machina*, le sens d'initiative qu'il démontre est interprété soit en termes de qualités innées distribuées selon une loi d'airain[534], soit en termes de rationalité[535]. Or, si l'on défend que l'entrepreneuriat a des résonances sociales, l'on ne peut se résoudre dans le même temps à mettre ce phénomène sur le seul compte de la nature, à considérer l'entreprise comme le simple effet de "la volonté de puissance" des individus.

II - LES ITINERAIRES ABOUTISSANT A L'ENTREPRISE

Les données de cadrage sur la composition socio-démographique du milieu professionnel ne fournissent pas d'informations significatives sur ces dimensions. C'est pourquoi, nous avons jugé opportun de leur ajouter des données personnalisées de type qualitatif, extraites du corps des entretiens. En cela nous nous sommes inscrit dans une tradition en sociologie qui chemine de M. Weber à P. Bourdieu. Selon cette tradition subjectiviste, la production discursive constitue un matériau d'information jouant un rôle central dans le processus de révélation du sens de l'action sociale. Alors que souvent la signification de l'action échappe à la fois à l'acteur et à l'observateur, le discours est une matériau qui procure au chercheur les guides de l'action, une instance où se manifestent et s'actualisent les logiques de l'acteur. La production

[533] Nous faisons référence à l'opération "magasins-témoins" destinée aux titulaires du Brevet secondaire, du projet GOPEC à l'endroit des jeunes des terroirs, de l'opération "maîtrisards" destinée aux diplômés de l'enseignement supérieur.

[534] La pensée commune en la matière étant qu'on naît entrepreneur, on le devient pas. D. Miyakoulou en rend compte dans une de ses publications (1990). C'est la souche à peu de choses près de la pensée selon laquelle les membres de certaines entités culturelles seraient plus enclins à embrasser la carrière d'entrepreneur que d'autres.

discursive manifeste des formes de rapport à autrui et au monde qui sont intériorisées par le biais d'un processus ininterrompu de socialisation. Portant les empreintes des structurations sociales préalables en les actualisant, elle recèle les prémisses des changements à venir.

Fort de ces principes, nous avons invité nos sujets d'enquête à s'exprimer sur leur cheminement social et professionnel ayant débouché sur le statut d'entrepreneur. En les faisant revenir sur la préhistoire de leur établissement, notre objectif était de repérer les espaces traversés, les situations auxquelles le créateur a été confronté à différents moments de son histoire personnelle, d'observer de quelle manière celles-ci ont stimulé ou ralenti le processus de création. C'était aussi l'occasion de permettre aux sujets d'enquête de reconstituer leur trajectoire, de lui attribuer cohérence et signification.

Le parti que nous avons adopté pour présenter les témoignages[536] a consisté à privilégier des types de parcours afin de représenter de manière relativement fidèle les modalités hétérogènes par lesquelles les individus ont convergé vers l'entreprise. Pour préserver la diversité des parcours qui débouchent sur l'entreprise, nous nous sommes intéressé évidemment aux itinéraires qui présentent les propriétés du centre, mais aussi à ceux, plus ou moins chaotiques qui s'en démarquent en désignant des idiosyncrasies. Ce principe de sélection a permis de réunir des histoires contrastées dans une même catégorie de notre population. Les récits de vie qu'ont produit les diplômés de l'enseignement supérieur ont ainsi donné à voir que tel *intellectuel* issu d'un milieu "bourgeois" a suivi un parcours quasi-linéaire vers l'installation personnelle ; qu'un autre a suivi un chemin plus chaotique, frôlant la marginalisation sociale : tandis que tel autre a eu à batailler dans un cadre de pouvoir (le rapport de genre en l'occurrence) initialement défavorable. Bien sûr, à partir de ce moment, il ne peut plus être question de représentativité, sauf si l'on considère qu'un récit de vie est représentatif du point de vue du sens. Mais comme il est traversé par les détermination sociales, économiques, historiques, religieuses et politiques par lesquelles le sujet interprète le monde et qui dessinent les possibilités et les contraintes de son action, le discours restitue des places sociales, symboliques et représentatives, on peut aisément convenir de sa représentativité à ce titre.

---

[535] Autrement dit, des qualités distribuées selon une loi normale. Cette dernière explication est celle qu'enseigne la théorie économique de l'équilibre général.

En plus de ne pas reproduire l'intégralité du matériau qualitatif, nous avons veillé à ce que ce les récits puissent être lus comme des histoires. Les textes se présentent par conséquent sous la forme d'un mélange des extraits d'entretiens et de commentaires. Afin d'identifier le sujet, nous avons indiqué son numéro d'identification dans la population dans l'optique de justifier leur ordre de citation, mais aussi de permettre au lecteur de retrouver ses caractéristiques personnelles complètes en annexes. Pour ce qui concerne les disproportions entre les textes, l'explication réside dans le fait que certaines collaborations qui ont été plus franches ont permis d'amasser de données d'information sur des domaines plus nombreux de la vie de l'interviéwé.

01-O.S. OU L'ITINERAIRE RECTILIGNE D'UN ENTREPRENEUR ISSUS DE LA "BOURGEOISIE D'ETAT"

L'intérêt et la présentation du parcours de O.S. dans cette synoptique réside principalement dans le caractère on ne peut plus rectiligne de son parcours. La jeune entreprise qu'il dirige, a été fondée dans un court délai après son diplôme d'ingénieur en informatique et un bref passage dans la filiale d'une enseigne internationale. Agé de 34 ans, O.S. est issu d'une famille de la bourgeoisie d'Etat, son père étant inspecteur des impôts et domaines. Brillant élève, il décroche une bourse d'études au Canada où il suit des études en informatique. De retour au pays, au lieu du poste qui lui avait été promis au Ministère de la Modernisation de l'Etat, il se retrouve ingénieur commercial dans la filiale d'une enseigne internationale. Si ce poste lui permet de se faire une idée de la "*pénétration de l'informatique au Sénégal*", en revanche ses missions ne l'intéressent que moyennement. "*Mon chef de département était un incompétent notoire. Alors qu'il fallait se préparer pour accompagner le mouvement du Net, lui avait encore des problèmes avec des logiciels de réseaux ou avec les nouveaux langages, pleins de trucs comme ça. Bon, nos différences d'appréciation ont remonté jusqu'au directeur régional, puis à Paris. Là-bas, on a essayé de noyer le poisson. Ils voulaient restructurer le bureau à Dakar, mais sans revaloriser vraiment mon salaire. J'allais avoir une charge supplémentaire de travail, sans que rien pratiquement ne bouge au niveau salaire. J'ai accepté ce petit avancement. Mais à partir de ce moment, je me suis mis à prospecter. C'est là que j'ai eu l'idée de faire une unité d'assemblage de PC, parce qu'il y en avait qu'une seule (Silicon*

[536] Pour certains individus qui occupent une position publique de premier plan, les informations biographiques nous ont été rapportées ou ont été complétées par des tiers.

Valley à la SO.D.I.D.A.). J'ai creusé cette opportunité, j'ai pris les contacts en France, en Angleterre, aux Etats-Unis, en Corée et au Nigeria. Au dernier moment, les Français m'ont lâché et je me suis retrouvé avec les Coréens. J'avais les meilleurs prix pour les composants, les microprocesseurs. Ils me donnaient presque tout ce qui était dépassé en Europe, les cartes mères de 386, des processeurs de faible capacité qui leur restaient. Ce qui n'est pas négligeable, parce qu'ici, il y a encore des entreprises qui ne travaillent qu'avec des 286. Et puis ils m'ont invité pour me faire visiter leurs unités de montage, les labos de développement, et signer une charte de partenariat[...]".

Le projet de O.S., qui est innovateur à plus d'un titre, a abouti grâce à l'utilisation intelligente de l'influence des parents, une formation de qualité qui confère l'assurance suffisante pour s'adresser à des interlocuteurs les plus divers, le refus d'une subordination à moins compétent que soi. La combinaison de ces éléments contribue à bâtir un créneau inédit mais surtout une position sociale nouvelle. L'utilisation des ressources symboliques n'altère en rien le caractère indépendant de son activité ; l'engagement avec des partenaires étrangers constitue de surcroît le gage d'une autonomie dans l'activité, même si au moment d'affronter le marché, certains coups de fil paternels sont d'une aide très efficace. Le père est utilisé comme un interface qui permet à O.S. d'évoluer en tirant profit de la position sociale de son père tout en gardant la capacité de se soustraire à la redevance réciproque.

02-D.G. L'EXERCICE LUCRATIF DE SON ACTIVITE PENDANT DES CONGES ANNUELS ACCELERE LA MATURATION DU PROJET D'INSTALLATION A COMPTE PROPRE

Comme il le dit lui même, D.G. est né dans une famille d'agriculteurs du Centre-Nord du Sénégal. Ayant obtenu son certificat d'études primaires et une bourse, il quitte son village pour aller poursuivre ses études à Saint-Louis. C'est au lycée technique A. Peytavin qu'il obtient son CAP mécanique en 1966, à 18 ans. Mais là, ses ambitions scolaires sont stoppées par une réforme des textes réglementant l'enseignement technique. "*J'ai eu mon CAP mécanique en 1966. J'ai été obligé de... J'ai tout fait pour continuer mes études entre 1966 et 1968, parce que je ne voulais pas seulement me contenter d'un CAP mécanique auto. Je voulais continuer mes études, mais malheureusement, c'était l'année de la réforme. Le Gouvernement avait réformé l'enseignement technique, alors nous les CAP, on ne pouvait plus aller avant. On s'est contentés du marché de l'emploi. Donc moi, comme je n'avais pas*

des parents nantis, je ne pouvais pas continuer mes études à l'étranger. Donc j'étais obligé de bloquer mes études au niveau du CAP et me contenter d'un emploi chez un concessionnaire".

Cette embauche à la maison Fiat va durer trois ans, trois années pendant lesquelles il dit avoir "*énormément appris de la façon de travailler et de faire travailler*" et avoir noué des relations dans le milieu notamment auprès de la clientèle. Ces bonnes relations avec la clientèle vont jouer par la suite un rôle décisif. En effet, ambitionnant d'évoluer tant du point de vue des responsabilités à assumer que du point de vue rémunération, sa position de simple ouvrier le satisfait de moins en moins. "*J'aspirais à un poste de responsabilité alors que le chef ne voulait pas,* explique-t-il. *Je voulais un poste de responsabilité, donc les avancements ça ne suivait pas et ils voulaient toujours me conserver au niveau du CAP. Et moi le salaire du CAP, ça ne me suffisait pas. Alors, vu que, je crois, je pouvais bénéficier de ces clients dont je te parlais, je me suis mis à penser à ouvrir mon propre garage*". C'est suite à un départ en congés en 1971, que le déclic se produit. "*Ce qui m'a le plus poussé à m'installer à mon compte, c'est parce que lors de mes derniers congés en 1971, bizarrement, je suis parti sans indemnités. En fait, je devais repasser à la comptabilité le lendemain pour percevoir mes indemnités. Bon ça s'est pas fait, parce qu'entre-temps j'ai été immédiatement réquisitionné par des clients. Pendant trois semaines, je n'ai pas arrêté. J'arrivais à régler toutes mes dépenses avec ce qu'on me payait pour ces interventions et même à mettre de côté. Au bout du compte, j'étais arrivé à épargner près de trois fois mon salaire, tu te rends compte !* [...] *Grâce à cette épargne, ce qui me posait le plus problème, l'argent, n'en était plus en fait. Je me suis dit "mais tiens, vu que réellement je peux obtenir tant, pourquoi ne pas démissionner et ouvrir mon propre garage ?" Je me suis mis à voir le pour et le contre. C'est comme ça que j'ai pris ma décision de partir*".

Pris de cours par des sollicitations nombreuses, il démarre son activité sans disposer d'un emplacement précis, effectuant les interventions au domicile de ses clients. Lorsqu'il entretient son entourage de sa décision, il rencontre un mur d'incompréhension. "*Ils étaient contre que je démissionne. Parce qu'au moins pour eux, étant embauché, il y a une certaine garantie. Est-ce que tu comprends ? Quand j'ai dit que j'allais démissionner et que je voulais me mettre à mon compte, certains parents (mbok) m'ont expressément désavoué, waru lo won def lolu, munon gna xaar ba si kanaam ... J'ai tout entendu, c'est à la limite si on s'est pas*

tiraillés quoi. Bon parce que physiquement il n'y avait pas de garage, ils ne comprenaient pas. C'était pas la bonne solution quoi". Cela ne l'a pas empêché de persévérer dans son choix.

Par la suite, son activité se stabilisant, il trouve une parcelle en location, en fait la cour d'une maison dans le quartier populaire Grand-Dakar. Il accepte les jeunes gens qui lui sont confiés en apprentissage. Cette force de travail est d'un appoint considérable parce qu'elle lui permet de se décharger progressivement de certaines tâches rébarbatives. Ensuite, grâce aux faibles charges d'entretien de cette main d'oeuvre, il a pu consacrer ses gains au complément d'un outillage plus approprié pour le travail en garage que la simple boîte à outils qui lui a servi à ses débuts. "*Les gosses tout ce qu'ils demandaient, c'était de connaître un métier.*[...]. *Donc moi, tout ce que je gagnais, je le réinvestissais dans le travail. Les sommes que me versaient les clients, je prenais tout, et je l'achetais des pièces, des outils. C'est comme ça que j'ai monté l'atelier, ndanka ndanka*".

L'exemplarité du cheminement de D.G. est fondée sur deux types de caractéristiques. Tout d'abord, on peut considérer que ce sont ses origines modestes qui ont motivé sa décision de démissionner. S'il a été amené à démissionner de chez Fiat, c'est parce que ses revenus ne lui permettaient pas d'aider la famille à la hauteur de ses attentes. Le projet d'entreprendre n'est pas seulement bâti sur des considérations égoïstes, mais sur la volonté de faire partager les fruits de sa réussite à l'étendue de sa famille. Parce que c'est l'amélioration des conditions de vie de la famille qui réalise et consacre la réussite sociale de l'individu. Ainsi donc, si des origines sociales modestes ne facilitent guère la carrière entrepreneuriale du fait de l'absence d'un capital économique ou symbolique[537] pouvant être mobilisé, elles n'en procurent pas moins une source de motivation importante, en suscitant l'ambition. Le souci d'entretenir le réseau des relations avec la parentèle qui incline à l'entreprise est en effet le résultat d'une éducation axée sur des notions de piété filiale et de sens de la responsabilité envers ses dépendants qu'ils soient des ascendants, des descendants ou des frères et des soeurs en situation précaire.

03-C.T. OU L'ADAPTATION D'UN SAVOIR TRADITIONNEL AUX REALITES DU MARCHE URBAIN

C.T. la quarantaine mûre, est un ferrailleur qui propose aussi des articles en tôle galvanisée (arrosoirs, abreuvoirs, bouilloires). Il officie depuis plus de dix ans dans un parc d'activités informelles situé en contrebas du Pont Colobane. Son établissement est assez sommaire. Il est constitué d'une baraque qui sert exclusivement d'entrepôt et de vestiaire, le travail se déroulant à sa devanture, dans un espace non clos, mais abrité des rayons du soleil par un toit en matériaux divers où domine le zinc, soutenu par de solides piliers en bois. C.T est originaire de la localité de Bambey. Il est donc de ces nombreux *ajoor - ajoor* venus tenter leur chance à Dakar lorsqu'une sécheresse implacable a réduit toute possibilité de tirer des ressources de l'agriculture qui venaient en complément de son activité de forgeron. "*Quand le paysan n'a plus ni hilaire*[538]*, ni houe, ni gop* [faucille] *à faire entretenir ou à faire fabriquer, nous on n'a plus beaucoup à faire. Les petits articles qu'on fabriquait, les seaux, les bouilloires, tout ça ne se vendait plus. Les gens préfèrent maintenant les ustensiles en plastique. J'ai décidé de venir à Dakar pour voir s'il y avait possibilité de faire quelques chose, parce qu'on ne peut pas rester comme ça seulement. J'ai été accueilli par des parents à Yembeul. Ils fabriquaient des arrosoirs, des abreuvoirs pour les exploitants maraîchers des Niayes. Je suis resté peut-être un an ou deux, avant de trouver cet emplacement, et de m'y installer. Tu sais pour dire que tu travailles à Colobane dans un endroit aussi difficile d'accès que celui-ci, il faut vraiment ne pas avoir d'alternative [ñak pexe]*".

N'ayant jamais fréquenté l'école française, C.T. est totalement analphabète. Par contre, fervent *talibe* mouride, il s'est familiarisé avec l'arabe, grâce à la lecture régulière du Coran et des *xassaydes*. "*Je n'ai jamais été à l'école, moi ce que j'ai toujours connu c'est le mbar. Je suis né dans ça. Ce métier, c'est de nos ancêtres qu'on le tient [sunu baxu mam la]. Mais en même temps qu'on m'apprenait les rudiments de ce métier, on m'apprenait aussi la foi et le Coran. Je n'avais pas le droit de manquer une prière. Je n'avais pas de précepteur sinon mon père, à force, cela m'a permis de lire le Coran. Aujourd'hui encore, il n'y a pas un jour que je commence sans la lecture préalable du Coran. C'est mon éducation qui fait ça*".

---

[537] Du fait de ses origines modestes, D. G. n'a pas pu mener à terme son projet de formation. Il n'a pas non plus misé sur un quelconque concours financier de sa famille.

[538] Le hilaire est un instrument aratoire constitué d'une pièce ogivale en fer aux extrémités aiguisées qui est montée sur un manche en bois. Il sert à labourer et à enlever les mauvaises herbes.

En plus du Coran, C.T. cite les *xassaydes mourides* comme source de sa force morale, de sa combativité. D'ailleurs lors de l'entretien, de nombreuses citations de ces opuscules ont servi à exprimer des situations. "*Tu vois,* nous a-t-il expliqué, *il faut distinguer chez tout individu entre la naissance [judu] et le caractère [jiko], entre l'enveloppe de l'être [der], l'apparence extérieure [melokan] et son ascendance [dereet]. Ce que Serigne Touba enseigne, c'est la persévérance, le courage, le travail. Quelle que soit ta condition, tu dois pouvoir les appliquer. Je suis tëg* (caste des forgerons-bijoutiers) *par mes parents, mais ça ne m'empêche pas de chercher à me réaliser par des moyens qu'ils ne connaissent pas. Tu sais les temps ont beaucoup changé [jamono dey dox]. Je ne peux pas seulement me suffire à calculer à partir de la race de quelqu'un. De toutes les façons à Dakar, regardes, il y a tellement de monde, des gens qui viennent de tous les horizons, des gens très différents. Bon, toi tu ne peux pas seulement rester avec tes semblables. Maintenant je ne suis attaché à aucune clientèle [digale wu ma ax kenna]. Moi j'essaie de voir ce dont les gens ont besoin et j'essaie de le leur procurer. C'est pourquoi j'ai abandonné la bijouterie...*".

Dans le cas de C.T, on assiste à un processus de démantèlement du carcan des catégories professionnelles qui assurait un cadre de relations de travail stabilisé et tendent à éliminer la concurrence. En se rendant compte que dans un environnement urbain extrêmement concurrentiel ces rapports sont impossibles à reproduire, il y renonce partiellement. Il engage par ailleurs un élargissement de la gamme de produits qu'il est en mesure de proposer, en changeant de procédés de production et en bâtissant des rapports commerciaux sur le modèle en vigueur dans ce contexte (anonymat et production de masse). Comme des milliers de petits producteurs, son affaire ne draine pas énormément de capitaux. Cependant il compense cette difficulté en essayant de reproduire des machines industrielles qui donnent une tournure nouvelle à sa production. Ses efforts ont abouti à la mise au point de deux machines à cintrer, fabriquées à partir de pièces mécaniques récupérées sur des véhicules lourds (cf. annexes).

04-C.D. OU COMMENT LA TENACITE FACE A L'HOSTILITE FAMILIALE FINIT PAR ETRE RECOMPENSEE

L'histoire de ce jeune artisan emprunte plusieurs chemins de traverse. En effet, C.D. poursuivait sa scolarité secondaire en cours du soir. Fréquentant assidûment un copain *Oude* durant ses temps libres, il apprend sous la direction de son ami à fabriquer des sandales à

partir de sacs de jute[539]. Ces sandales écoulées auprès de marchands de souvenirs lui assuraient son argent de poche quotidien. De tout cela bien sûr ses parents n'étaient pas au courant. Lors des vacances scolaires de 1983, le virus le saisit ; il passe la totalité de ses journées chez son ami, fabriquant les *tongs* en sacs de jute, mais aussi des sandalettes en cuir. Un événement vient bouleverser cet état de choses : son ami repéré par des touristes américains est invité à aller travailler aux Etats-Unis. A partir de là, les choses s'emballent, car le mois qui suit le départ de son ami, c'est la rentrée des classes. Prenant son courage à deux mains, il fait savoir à ses parents qu'il ne souhaite plus continuer sa scolarité et qu'il compte se diriger vers la cordonnerie (suivre les traces de son copain). Il essuie un refus net. Ses parents, tantes et oncles essayèrent de lui faire comprendre qu'il ne pouvait pas devenir cordonnier car ce métier n'a jamais permis à quelqu'un de s'accomplir ; qu'ensuite il devait tenir compte qu'il est *gër* et par conséquent ne pouvait abaisser son nom en exerçant un métier avilissant réservé à une catégorie bien précise de personnes.

Mais rien n'y fit. Ne pouvant plus supporter son entêtement, son père le répudia. "*C'était en 1983, je suis de 1967, j'avais 16 ans. Heureusement avec l'argent de mes précédentes ventes, j'avais suffisamment pour m'assurer la location d'une chambre. Là-bas, j'ai continué à travailler jusqu'au jour où j'ai trouvé une embauche comme journalier, chez Andrade, sur l'avenue Blaise Diagne. Il me payait chaque semaine 10000 francs. Après deux ans passés chez Andrade, j'ai été embauché chez Lopez, rue Carnot. J'avais presque 90.000 francs mensuels*". Plus il s'aguerrissait dans le métier, moins il supportait sa condition de salarié. Une idée le taraude : devenir "*libéral*" comme il dit. Très vite il démissionne et reprend une production manuelle à domicile. N'étant pas retourné au domicile familial bien que s'étant réconcilié avec ses parents, il partage sa location entre l'atelier de production le jour et la chambre à coucher le soir. Cette fois, il propose des chaussures de gammes plus élevées, des modèles très courus par la jeunesse branchée. Il s'agit d'abord de parfaites imitations de modèles de grandes marques de chaussures "*anglaises*" : mocassins, derbies golf de chez Mac James, Weston et autres Church's; ensuite des modèles de sa création personnelle dont les plus innovateurs sont sans doute les *nu-pieds*. Très vite sa renommée commence à s'étendre dans le microcosme de la mode dakaroise. C'est alors qu'il fait la rencontre d'une des grandes vedettes de la chanson sénégalaise. Celle-ci, étonnée des prouesses qu'il voit réaliser devant

[539] Le sac de jute sert au conditionnement du riz.

elle lui passe d'abord une importante commande qu'il exécute immédiatement avec beaucoup de soin. Satisfaite du travail et séduite par son originalité, elle propose de l'aider à s'installer en complétant son financement initial et en lui faisant de la publicité gratuitement. "*You*[540] *venait souvent dans ma chambre me regarder travailler. Il discutait aussi beaucoup avec moi sur la similitude de nos histoires personnelles, sur notre patrimoine culturel, sur le sort des jeunes. Lui, il croit en la jeunesse, surtout celle qui se bat [yuy ñefe]. J'ai beaucoup grandi à son contact car, il m'a fait comprendre que ce que je faisais ce n'était pas seulement quelque chose qui m'était personnel propre, mais quelque chose d'exemplaire*".

Depuis 1990 date de son établissement, son affaire a beaucoup évolué. C.D. emploie une dizaine de personnes pour une production journalière d'une quinzaine de paires entièrement faites main (à l'exception de quelques coutures). Il réalise un chiffre d'affaires oscillant entre 50.000 francs et 70.000 francs par jour. Il travaille avec un carnet de commandes débordant. Lors des grandes célébrations comme Noël, le Nouvel an, *Tabaski*, *Korité* par exemple, son cahier de commandes est clos trente à quarante jours avant les festivités. Son affaire tourne on ne peut mieux.

06-A.B. L'APPORT DECISIF DES DISPOSITIFS COMMUNAUTAIRES

A.B est un *tëg* de Mbacké-Baol, spécialisé dans la bijouterie. Son parcours a été conforme à tout point de vue à la voie tracée par cette détermination sociale, sauf qu'à l'âge de 19 ans, il s'est retrouvé sur les chemins diasporiques, faisant la navette entre le Gabon et le Cameroun. "*J'ai rejoint un oncle au Cameroun, où je l'aidais de plusieurs façons. Tu sais là-bas, ils apprécient la finesse de notre travail, les bijoutiers là-bas fabriquent beaucoup plus de grosses parures traditionnelles. Ça n'évolue pas beaucoup, alors que les femmes aiment bien les chaînettes, les pendentifs comme la tête, la main, la maille, des pierres montées. Moi, comme je parle mieux français que mes oncles et cousins qui étaient là-bas, c'était plus facile pour communiquer avec les gens. Ils avaient plus confiance à quelqu'un qui parlait français, même si mon élocution n'était pas extraordinaire [xawa tax suuf]. Bon je faisais aussi du convoyage d'or brut ou de bijoux entre ici, le Cameroun et le Gabon. C'est quand j'ai eu mon second enfant que j'ai décidé d'arrêter le travail groupage. Je voulais mon propre atelier, tout*

[540] Il s'agit en fait de Youssou Ndour, une figure de la *world music* qui a été consacrée grâce à ses collaborations avec Jacques Higelin, Peter Gabriel ou Neneh Cherry ou sa participation régulière à la tournée *Amnesty*.

en continuant le commerce. Bon, mon oncle m'a pas mal facilité les choses, d'ailleurs mon fils porte son prénom. C'est une tradition chez nous [sunu ada la] d'accueillir son neveu, de l'élever. C'est, on peut dire mon véritable père, d'ailleurs c'est lui a qui effectué les démarches avec ma belle-famille [mo ko dox sama mariage]. Pour mon installation, un parent qui partait pour l'Italie modou-modou m'a laissé son matériel presque neuf, et j'ai tout de suite pu proposer des modèles qui ont été à la mode comme les boules".

Comme beaucoup de ses homologues, A.B. se dit *mouride sadix*. A ce titre il voue un véritable culte au rayonnement de la pensée de Ahmadou Bamba, tout en portant un regard critique sur les dérives des *taalibe* et d'une certaine frange des descendants de Serigne Touba. "*Je suis disciple [dama diebelu] de Serigne Moustapha Mbacké. Je suis mouride sadix. Tout ce que prescrit le marabout j'essaie de le faire et tout ce qu'il interdit je m'abstiens de le faire. Mais faut-il encore que ce soit quelque chose en rapport avec ce que Serigne Touba nous a laissé. Et son message est clair : la soumission à la volonté divine et l'amour du travail. Pas seulement le mouride, mais aussi l'honnête homme doit subvenir à ses besoins en travaillant honnêtement, selon la voie de l'Islam. Tout le reste maintenant, le culte de la personnalité que cherchent à imposer les jeunes marabouts, tout ça, ce n'est pas ce que Serigne Touba a indiqué*".

Les lignes de force du parcours de A.B. résident dans l'illustration qu'il donne de la disponibilité de mécanismes sociaux de tutorat et d'intégration professionnels (à travers le dispositif diasporique, l'activation de la matrilinéarité - recours à l'oncle - malgré la primauté du régime patrilinéaire consacrée par le droit islamique). Son attitude vis-à-vis des pratiques religieuses est très critique, malgré une adhésion entière à la doctrine *mouride*.

09-MME GA. OU LE REFUS DE LA DEPENDANCE CONJUGALE

Mme Ga. est mariée à un entrepreneur européen propriétaire d'une scierie. Le couple vit sans ses enfants (deux garçons et une fille) partis poursuivre leurs études en France. Mme Ga. a travaillé comme secrétaire pendant 25 ans avant de demander une indisponibilité de deux ans pendant lesquels elle va habiter en France avec ses enfants. De retour au Sénégal, elle n'a pas beaucoup envie de retrouver la routine du bureau. C'est alors qu'elle mûrit avec l'appui de son mari le projet d'une agence de vente de meubles, de décoration intérieure. "*L'idée était*

d'embaucher des menuisiers qui fabriquent du mobilier de bureau de caractère. J'avais remarqué que nos menuisiers avaient beaucoup de qualité. Mais ils se réfugient souvent dans la médiocrité, fabriquant toujours la même chose : des ensembles chambre à coucher, salon, un divan, quatre fauteuils. Alors, mon idée a été de dire que les directeurs de société, les personnalités ont besoin de mobilier d'agrément dans leur bureau, parce qu'ils reçoivent beaucoup. Donc, si une même et seule personne pouvait s'occuper de tout, des rangements à la moquette, on verrait des bureaux beaucoup plus stylisés". Les indemnités de son départ volontaire sont enflées par une aide substantielle de son mari et par un prêt bancaire complémentaire. Ses premiers employés, elle les a trouvés d'une manière originale. "*J'ai débauché des ouvriers de la scierie qui avaient été menuisiers auparavant pour qu'ils travaillent pour moi. Le contrat avec mon mari était que lorsque j'avais des commandes, je les prenais et je les payais. Quand le travail manquait, je les renvoyais à l'usine, à la route de Rufisque. Ce concept était relativement nouveau, et ça l'a beaucoup séduit. C'est par la suite que j'ai opté d'ajouter la vente de tissus d'ameublement, de stores*".

La particularité de l'itinéraire de Mme Ga. est qu'une certaine aisance économique fait qu'on ne peut pas mettre le choix de l'entreprise sur le compte d'une quelconque nécessité. Si nécessité il y a, elle est à rechercher ailleurs, dans la volonté par exemple de se mettre en valeur aux yeux de son mari, de marquer son indépendance morale vis-à-vis du patrimoine de son mari, bien que le concours de celui-ci ait été décisif. Sa conviction est faite que le mérite de défricher un domaine inédit lui revient en intégralité. Tout se passe comme si, rassurée du sort de ses enfants, assurée d'une vie confortable, mais effrayée à l'idée d'être entièrement dépendante, elle investit un créneau dans lequel elle peut maintenir ses qualités personnelles.

10-M.D. OU LA CONCEPTION RATIONALISEE DU ROLE DE CHEF D'ENTREPRISE

M.D., la quarantaine mûre dirige une entreprise d'électrico-mécanique et de bobinage industriels. Il emploie une vingtaine de personnes dans son département de production et trois personnes dans son département administratif (un comptable et deux secrétaires commerciales). La présentation qu'il fait de ses origines sociales est des plus succinctes : une grande famille assumée tant bien que mal par un père fonctionnaire (planton au Building administratif) autoritaire, une mère au foyer. Il dit avoir grandi dans les rues de Grand-

Dakar[541], ce qui ne l'a pas empêché de suivre une scolarité sans histoire à la section industrie du lycée Delafosse ; une scolarité sanctionnée par l'obtention du baccalauréat.

Pour des raisons tenant à la fois à la situation économique de sa famille et à l'organisation de l'enseignement professionnel, il se met à la disposition du marché du travail immédiatement. Il trouve sans trop de difficultés une embauche dans un comptoir commercial qui distribue des matériels industriels divers. Son profil assez inédit le hisse tout de suite au niveau de la maîtrise. Mais, dit-il, "*je perdais au fil du temps mes capacités de réaction. Les interventions n'avaient rien d'exceptionnel et mon équipe était composée de gens très attentistes. En plus, je n'avais pas particulièrement envie de finir vendeur. Ils gonflent les noms et parlent de technico-commercial, mais ce n'était rien d'autre que de la vente. Il faut que je vous explique peut-être que les promotions valorisantes étaient relativement rares, on restait quand même à l'extérieur de la sphère de la décision. En plus, j'avais commencé à connaître quelques idées politiques dans l'entreprise. J'avais commencé à être très critique vis-à-vis de l'organisation du travail, de la gestion du personnel. Un exemple, sur près de dix ans que j'ai passé chez B. et T., je n'ai jamais vu les ouvriers suivre des sessions de formation, de présentation des nouvelles machines. [...] Je voulais en définitive retourner à l'action tout en créant une atmosphère propice à l'épanouissement des ouvriers dans leur travail. Comme en ce moment là c'était les débuts de la SO.D.I.DA, j'ai mis au clair un projet d'usine. J'ai postulé pour m'installer sur le domaine industriel et pour obtenir des crédits. Mon projet a été jugé bancable au premier coup. C'est comme ça que j'ai pu obtenir un emplacement ici, c'était en 1985, j'avais 32 ans. Alors j'ai joué franc-jeu avec B. et T., je suis allé voir mon chef lui faire part de mon souhait de démissionner pour les motifs que je vous ai dits. Ça c'est bien goupillé parce que j'ai reçu des indemnités et la maison m'a procuré des machines à des tarifs préférentiels. J'ai commencé presque tout de suite avec quelques apprentis à faire des interventions. Ça a commencé avec les unités qui s'installaient au domaine industriel. Beaucoup de machines avaient besoin d'adaptations, de modifications avant que leurs propriétaires ne puissent les utiliser. Mes premiers clients, c'était des gens du domaine*".

[541] Grand-Dakar est un des plus vieux quartiers populaires de Dakar après la Médina qui a longtemps traîné la réputation d'être un quartier "*chaud*" (pauvreté, violence, drogue). Son évocation signifie qu'il a eu suffisamment pour ne pas tomber dans la déviance, mais aussi qu'il est rompu à résister à toutes sortes d'adversité.

Ce qui se dégage dans le discours de M.D., c'est la conviction qu'il est possible de réduire le conflit entre les besoins de la production, le goût de la connaissance et le respect des ouvriers. C'est ce souci de redéfinition du discours et de la pratique de la direction des hommes dans l'entreprise qui l'a amené à la carrière d'entrepreneur. Il est d'ailleurs clairement exprimé dans cet extrait de son récit : "*l'essence du travail, c'est la connaissance. En panne d'essence, la voiture ne bouge pas. De même, si le chef ne connaît pas, il ne peut pas diriger. Moi j'ai cherché pour cela à approfondir mes connaissances. Deuxièmement, le savoir doit être pratique, la pratique est mère de la théorie. Je ne dirige pas mon unité au niveau administratif seulement. Tout les jours, je descends à l'atelier, je me confronte aux difficultés de mes employés, je me mets à leur niveau. Je discute, j'explique, c'est important pour moi. Je suis comme un avion-cargo, je suis dans les airs, je plane. Mais j'ai besoin de revenir sur terre pour livrer ma cargaison et pour prendre du carburant. Comme ça, je suis crédible aux yeux de mes ouvriers qui ne me refusent rien, mais je suis aussi crédible auprès de mes clients parce que le professionnalisme de mon équipe est quelque chose sur laquelle je veille et qui s'améliore par le respect que je leur témoigne. Tout le monde y gagne forcément*".

Est-ce pour minimiser l'aspect martial et ainsi mettre en valeur le type d'éducation reçu que M.D. a embrayé sur le chapitre des relations dans l'entreprise ? Ou est-ce simplement pour avoir bien anticipé sur les attentes du chercheur et créer un mode de reconnaissance mutuelle qu'il a tenu ce discours ? Nous n'en savons rien. Toujours est-il que son discours marque l'existence d'une version de l'éthique de l'entreprise qui se veut rationalisant, cherchant à concilier des aspects locaux des rapports de travail avec les théories du management, les nécessités de la production moderne.

17-B.T. OU LE MAINTIEN EN ACTIVITE POUR ACCOMPAGNER L'INSERTION PROFESSIONNELLE DE SES ENFANTS

B.T. est un entrepreneur dont la carrière démarre à l'âge de 57 ans, au moment de son départ à la retraite, une retraite dont il a peine à se remettre[542]. Alors pour rester actif, il contribue à

[542] Il juge sa retraite injuste parce que prématurée. Il dit à cet effet : "*je ne voulais même pas aller à la retraite. Parce que sincèrement, je ne suis pas d'accord qu'en Europe les gens travaillent jusqu'à 65 ans, et moi qui suis encore apte et aussi valable que les jeunes gosses qui ont 40 ans, je sois obligé d'arrêter de travailler. [...] Là où je travaillais, j'arrivais à faire un boulot qu'aucun gosse ne pouvait faire. J'arrivais à contrôler un container seul avec deux manoeuvres. Tout contrôler dans les produits pharmaceutiques, et je détenais un magasin qui faisait pour 600.000.000 francs de médicaments*".

l'installation de l'atelier de cordonnerie de ses deux fils. "*Avant que je ne prenne ma retraite, j'avais mis mes gosses en relation avec un européen qui faisait des chaussures, un maître-bottier. Alors ce gars les a formés pendant quatre ans. Après il leur a délivré des attestations. Mais comme ça coïncidait avec mon départ à la retraite, alors, nous avons ouvert ici un magasin d'expo-vente. De telle sorte que moi avec un peu d'argent que j'avais, c'était pas beaucoup, et leurs économies, ils ont acheté beaucoup de matériel. Ils ont commencé la production d'articles que moi j'étais chargé de vendre*". Dans ces circonstances il se transforme en manager du petit atelier familial, jouant le rôle d'interface entre la clientèle et ses enfants, prenant en charge les démarches de crédit chez les fournisseurs, les livraisons, etc... En tant que chef de famille autant dire qu'il étend son ombre protectrice par ses prières (les journées commencent immuablement par des rites précis : verser de l'eau sur le pas de la porte, la récitation de versets ; ce dernier exercice est du reste son passe-temps favori)[543] et un sens de la communication qui ne se dément pas.

Nous nous sommes rendu compte au cours de nos échanges que l'atelier actuel où se déroulait nos entretiens était en fait le second atelier des T. En effet, jugeant que "*chacun a sa propre situation à faire* et que donc *il faut permettre aux jeunes aussi d'être ou de se sentir responsables*", le premier Daaray Cuir a été laissé à l'aîné de celui qui travaille présentement avec lui lorsque celui-ci a manifesté le souhait de fonder un foyer. "*Je lui ai demandé de conserver le premier atelier qu'on avait ouvert afin qu'il puisse subvenir aux besoins de son ménage. C'est alors que j'ai pris le plus jeune ici où il n'y avait que l'expo-vente pour qu'il installe un atelier dans l'arrière-boutique. Bon je fais de mon mieux pour l'aider [japale], mais je ne connais rien en matière de chaussures à la base. Je suis de la pharmacie. Mais tu vois, mon expérience m'est très utile. Bon la comptabilité, la facturation, les commandes tout ça je connais c'était mon travail. Bon je ne dis pas qu'il y a une activité qui justifie une organisation très compliquée. Tu sais, c'est très difficile. On a peu de grosses commandes qui permettent de grandes marges, ensuite j'entretiens une grande maison. Mais j'essaie d'utiliser de la meilleure manière nos rares entrées d'argent*".

[543] Il psalmodie les sourates du Coran à longueur de journée, guettant le chaland.

Quand on le questionne sur ses origines familiales, on apprend qu'il est né à Dakar, de famille "*on peut dire Wolof, bien que...*[544]". En effet, dans le tableau généalogique qu'il dresse, il transparaît des attaches imbriquant des souches disparates qui empêchent de le situer précisément dans un des groupes ethniques où se dispersent ses ascendants. "*Je suis wolof en général (sic). Mais c'est-à-dire, notre origine n'est pas wolof. Mon père, sa mère venait du Sine, c'était une serer. Mon père est d'ailleurs né à Fatick. Mais mon père est un toucouleur du Fuuta Toro. Ma mère elle est goréenne. Mes frères et moi on est nés à Dakar*[545]".

Et c'est là peut-être que réside le principal intérêt du témoignage de B.T. A l'entendre tenter de retracer avec précision son arbre généalogique, on se rend compte tout d'abord d'un phénomène dont nous avons fait mention qui est celui du brassages des identités ethniques et partant des réserves à apporter à la légendaire solidarité africaine. B.T. éprouve beaucoup de difficultés à bénéficier des bienfaits d'une parentèle élargie bien que de nombreux cousins occupent des positions importantes dans l'Administration ou dans la vie politique du pays. Il l'explique ainsi que "*le fait d'être comme ça entre deux groupes qui ont chacun leur fierté, leurs petites histoires, bon ça n'arrange pas les choses, alors si en plus on fait le métier des Oude, ça n'arrange pas les choses vraiment. C'est la raison pour laquelle j'ai sensibilisé les enfants à ne compter que sur eux-mêmes et le fruit de leur travail, à être honnêtes. Au moment d'aller en retraite, je les ai tous réunis. Je leur ai dis regardez ce que votre père a fait, regardez comment il a été récompensé par ses chefs et ses collègues. Voilà l'exemple à suivre. Ce qu'ils ont entendu à la cérémonie, ils l'ont bien entendu, je crois*".

De tous nos interlocuteurs, B.T. a été l'un des plus attachants, de par sa disponibilité, de par son entrain dans le discours et dans le geste[546] qui contraste avec les moments où on l'a vu plongé dans de longs moments de réflexion (méditation mystique ou tracas la quotidienneté, nous ne pouvons pas dire). L'intérêt de son histoire réside ailleurs pourtant, dans le témoignage saisissant qu'il donne des effets de l'acculturation et du brouillage des repères culturels traditionnels. Né à la frontière de deux univers sociaux et culturels, il ne peut

[544] Signalons que ce cas a servi à illustrer le phénomène de métissage inter-ethnique.

[545] Dakar désigne ici non pas la ville dans son ensemble, mais le centre-ville historique circonscrit au quartier du Plateau.

[546] Caractère qu'il met sur le compte de son passé de sportif. Ce même passé qui justifie qu'il ne puisse se résigner à l'idée de devoir se vautrer à longueur de journée dans une chaise pliante symbole du troisième âge au

compter sur les dispositifs de solidarité existant d'un côté ou de l'autre de son ascendance ni sur les possibilités réelles dont disposent certains de ses cousins. A la logique des hiérarchies sociales immuables, il considère que la seule doctrine de référence valable est la doctrine musulmane. Ainsi, il n'hésite pas à orienter deux de ses enfants dans le travail du cuir très mal vu pour un *gër*[547]. Sa seule doctrine de référence est la doctrine musulmane et les tabous qui l'accompagnent. En fait, la référence à la doctrine religieuse n'empêche pas une conception assez moderne des rapports sociaux, comme la nécessité d'adapter les rapports entre ascendants et descendants par exemple aux contingences de l'époque. Les jeunes doivent suivre leur voie. Les parents ne doivent pas se mettre en travers des choix de leurs enfants en les obligeant à des sacrifices dont eux-mêmes n'ont pas besoin. Cette façon de penser est assez inattendue au Sénégal.

18-D.D. OU QUAND "DON ARTISTIQUE" ET ENTRISME POLITIQUE TRANSFORMENT UNE ANCIENNE SECRETAIRE EN COUTURIERE ATTITREE DES "PERSONNALITES QUI COMPTENT EN AFRIQUE"

D.D. est certainement un des personnages les plus connus du milieu du luxe africain. Son salon n'est d'ailleurs fréquenté que par les membres des hautes sociétés sénégalaise et africaine. Agée de 47 ans, elle a travaillé jusque dans les années 1980 comme secrétaire dans une agence de coopération régionale. Passionnée de mode, dotée d'un véritable sens de création, elle s'initie au stylisme après son travail. A son domicile, elle perfectionne des patrons découpés dans des magazines féminins de mode, innove en tentant de combiner des matières et des couleurs, en introduisant la broderie multicolore. Les résultats de son apprentissage auto didactique sont concluants, parce qu'autour d'elle, au bureau, dans les cérémonies, ses consoeurs ne tarissent pas d'émerveillement. Elle est bientôt submergée de demandes. De fil en aiguille, elle finit par aménager une pièce de son domicile en salon de couture. Mais ne pouvant concilier son travail salarié et cette seconde occupation qui commence à nécessiter plus de temps, elle embauche d'abord un tailleur, chargé des assemblages et des menus travaux. Cette pluri-activité prend un tournant décisif lorsque des personnalités diverses (ministres, autorités religieuses, artistes) ont commencé à porter ses créations. Travaillant pour des boubous et des *shagari* de luxe (en dehors du *bazin*, elle

---

Sénégal. "*A mon âge, je ne dois pas rester inactif, j'ai encore toutes mes capacités. Tu sais je suis un ancien sportif, j'ai fait la boxe, les barres fixes et tout.*"

[547] Cf. ce qu'on a dit à propos de la hiérarchie sociale des métiers avec le cas 4-C.D.

travaille sur des tissus très délicats comme le voile, la soie) et pour une clientèle qui sait être généreuse en retours de toutes sortes, elle se retrouve vite comme la couturière des personnes les plus en vue.

Devant l'affluence des commandes, elle finit par quitter son emploi administratif pour se consacrer entièrement à ce qu'elle dit être sa "*vocation*". Elle contracte un emprunt bancaire qui lui permet de transformer son domicile, d'où elle a quand même finalement déménagé, en majestueuse vitrine, indicatrice de sa réussite et du type de clientèle auquel elle s'adresse. Il est vrai qu'elle est connue comme la couturière attitrée de nombreux chefs d'état de la sous-région. "*Je couds pour les femmes comme pour les hommes. Parce que, tu sais, nos dirigeants ils ne peuvent pas toujours être en complet veston. Dans certaines circonstances, ils doivent s'habiller à l'africaine. Tu peux remarquer que dans ces cas là, les grand-boubou étaient souvent de mauvais goût, peu riches. Souvent, les hommes d'Etat étaient complexés de se mettre en tenue traditionnelle, à l'exception de Sékou Touré, personne ne s'habillait en boubou. Même ici au Sénégal, il n'y a pas très longtemps, le "nietty abdou", le drap, aucune personnalité n'osait les mettre en public. Maintenant c'est différent, il y a de moins en moins de complexe à porter des tenues africaines, car elles sont bien coupées, dans des matières nobles, très bien finies. Pour avoir une preuve de ce que je dis, observes un peu des photos des sommets de l'O.U.A., de la Conférence islamique ou du Sommet France-Afrique, beaucoup de personnalités s'habillent à l'africaine. C'est pareil pour leur femme, elles ne sont plus fagotées dans des tailleurs ou des fancy qui ne ressemblent à rien. [...]*".

D.D. quitte un statut stable et gratifiant pour se risquer dans l'aventure de la création. Mais il faut dire que les risques ont été calculés du fait que sa notoriété était déjà fortement établie dans le milieu de la "bourgeoisie" dakaroise où elle recrute sa clientèle. Cela est attesté du reste par la célérité avec laquelle elle obtient un important crédit bancaire (on ne prête qu'aux riches, mais surtout à ceux qui peuvent bénéficier de recommandations utiles). Elle s'engouffre dans la brèche constituée par le discours schizophrénique d'un retour à l'authenticité proclamé par les dirigeants politiques les jours de grande fièvre nationale. Ces accointances avec le monde de la décision politique l'ont finalement amenée à s'identifier à sa clientèle, à revendiquer son appartenance au milieu des gens qui comptent. On la voit aux premiers rangs aux côtés d'autorités et de dignitaires dans toutes les manifestations concernant

BU LILLE I

la vie du P.S. (congrès, séminaires, courses hippiques, cérémonies de départ ou d'accueil du chef de l'Etat...) où les média sont toujours présents. Elle "court" les manifestations, qu'elles soient à l'échelle nationale, mais aussi continentale (conférence des chefs d'Etat de la C.E.D.E.A.O, de l'O.U.A.) ou mondiale[548]. D'autre part dans le salon où elle reçoit ses clients de marque, en plus d'un livre d'or où figurent les paraphes des personnages les plus influents qu'on peut imaginer en Afrique, on peut distinguer des cadres où elle pose, ici avec Mme Bongo, ici avec Moussa Traoré, là avec Mme Abiola...

19-U.T. OU "L'ITINERAIRE NORMAL" D'UN ARTISAN

U.T., 52 ans, est d'origine cap-verdienne. Ses parents, dit-il, sont de la première vague d'immigrés venus à Dakar après la guerre qui ont élu domicile à Niayes Tiocker, Rebeuss où il est né et a passé son enfance. Son itinéraire vers l'entreprise, il le décrit comme normal. "*J'étais au centre d'apprentissage du lycée Delafosse. Mais en même temps je donnais un coup de main à mon père ou à des oncles sur des chantiers qu'ils décrochaient ici et là. En ce temps là, dès que tu disais peintre, on pensait purtuges ou njago*[549]*. Mais les vieux ils n'étaient pas vraiment organisés en entreprise. C'était des coups. Quand quelqu'un avait un chantier, il demandait l'aide des autres et après il y avait des arrangements.[...] Quand j'ai fini mon apprentissage, j'ai pu entrer à l'intendance, parce que nos professeurs faisaient des recommandations dans différentes sociétés. Donc j'ai commencé là avant de trouver une meilleure place par la suite chez un patron qui faisait en plus de la peinture et du carrelage, la vitrerie et la miroiterie. Cela ne m'a pas empêché de continuer à chercher des chantiers en douce. J'avais deux ouvriers qui étaient tout le temps sur place, et moi à cinq heures, je passais contrôler le travail qu'ils avaient effectué dans la journée. Les choses ont changé quand un jour un copain m'a suggéré de soumissionner avec lui à un appel d'offres d'une société de HLM, c'était vers les années 1976-1977. On a remporté un lot du marché et à partir de là, les choses se sont enchaînées. J'ai acheté une maison dans le quartier de mon enfance que j'ai partagé... J'habite avec ma famille dans une partie et dans l'autre, j'ai aménagé mon bureau et un entrepôt. Avec les rebuts des chantiers je pouvais effectuer les interventions chez les particuliers. Les affaires marchaient bien. Maintenant c'est un peu plus*

[548] Par exemple notre première rencontre qui a eu lieu quelques jours avant l'ouverture des Jeux Olympiques 1996 d'Atlanta, a été très brève du fait qu'elle finissait une collection qu'elle devait amener avec elle.
[549] On appelle *purtuges*, les populations originaires des îles du Cap-Vert qui utilisent le créole portugais. Les *njago* sont des populations christianisées du Sud du Sénégal.

difficile, malgré l'explosion des constructions neuves à Dakar, les gros chantiers sont rares et souvent les particuliers ont tendance à s'adresser à des volants. C'est comme ça, c'est comme ça".

Dans le cas de U.T., on remarque que les chemins de l'entreprise se sont dessinés assez vite, comme du reste dans beaucoup de métiers du modèle artisanal. Son installation est la suite logique d'une voie tracée (peinture = *purtuges*, statut de contractuel insatisfaisant) dont les détours ont servi à emmagasiner de l'expérience, quelques amitiés utiles. De sa condition familiale, les éléments qu'on peut évoquer comme ayant pu jouer le rôle d'étincelle ou de modèle : l'image de la mère besogneuse qui apparaît en arrière-plan dans ce passage. "*Ma mère elle faisait le ménage chez des Européens, des gens qui l'appréciaient beaucoup. Je me rappelle, étant tout petit, ils lui demandaient parfois de me prendre avec elle, et là ils me gâtaient vraiment. A ma communion, ils m'avaient offert une bicyclette toute neuve, incroyable.[...] Mon père travaillait beaucoup, ça c'est vrai, il n'était pas fainéant. Mais je garde l'image de ma mère se décarcassant pour nous habiller, pour nous payer des fêtes... aussi elle était ... comment dire ... maniaque, oui maniaque sur ce plan là*".

24-M.F. OU LA TRANSFORMATION REUSSIE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

M.F dirige une grande unité de production de meubles en bois sise sur la route de Rufisque[550]. De père menuisier, il a poursuivi une scolarité moyenne qu'il a du écourter du fait des difficultés que traverse son père. L'activité de l'atelier réduite à sa plus simple expression, amenant le père un temps à devenir docker au Port, M.F. navigue de petits boulots en petits boulots. "*En ces temps, les choses n'étaient pas aussi bloquées. Si on n'était pas paresseux, on arrivait toujours quelque chose à faire. J'ai tout fait comme travail : tirer des filets de pêche, manoeuvre, tout. Parce que j'étais arrivé à une situation où je voyais que mon père avait besoin de soutien. Moi je voulais remettre l'atelier sur pied ; je suis né d'une famille de menuisiers et c'est vrai que c'est ce que je connais le mieux. Donc pendant tout le temps que j'ai passé à travailler un peu partout, je pensais à ça. Donc une partie de mon argent je le donnais à ma mère et l'autre je la confiais à mon père. C'est comme ça que j'ai pu acheter un*

[550] La route de Rufisque est la route principale par laquelle transite tout le trafic en partance de Dakar ou en provenance des villes de l'intérieur. Elle traverse une partie de la zone franche industrielle et pour cela présente en continuité le paysage d'usines alignées de Hann à Rufisque.

tour, une meule et relancer l'atelier, en ce temps là on habitait Fass. J'ai voulu changer par rapport à mon père. Tu sais, il ne se rendait pas compte peut-être que les goûts, tout ça changeait, et qu'on ne pouvait pas raisonnablement vivre en fabriquant des lits, des commodes, des bancs de l'ancien temps ou des tables avec des rebuts de bois. Moi, ce que j'ai voulu dès le départ, c'était faire autre chose. J'ai commencé avec des ensembles chambres-à-coucher, des lits, coiffeuses, armoires, commodes avec du bois que j'allais cherché à la Société Le Bois. Plus personne ne voulait du Formica, les gens voulaient du vrai bois. Donc moi je faisais des meubles vernis, des bibliothèques. Ça se vendait comme des petits pains [dawul taxaw]. Avec la petite clientèle que j'avais ça allait hein. Mais je voulais étendre mon activité J'allais voir les patrons de sociétés pour leur proposer des bureaux, des placards. Tu sais ils aiment avoir de beaux bureaux, des choses comme ça. C'est après seulement que j'ai embrayé dans la garnisserie et l'ameublement. J'ai commencé à faire des salons, des fauteuils d'angle, à mettre des tissus avec des couleurs.[...]. Je crois que c'est vers 1983-1985, j'ai eu un gosse, mais alors là, c'était extraordinaire ce qu'il savait faire avec les tours. Un jour il est venu dans mon bureau avec une revue et il m'a dit "patron si on arrive à faire de meubles comme ça, notre clientèle va s'élargir". Moi je voyais pas exactement ce qu'il voulait dire, mais bon je lui donné du matériel pour essayer. Et il a fait des chaises et des fauteuils... j'étais étonné. Là il m'a dit qu'il fallait aller démarcher les ambassades, les ministres pour leur proposer. Il ne me l'a pas dit deux fois. Je n'étais pas tellement sûr de moi, mais quand j'ai rencontré des conseillers, ils étaient enthousiastes. Ils ont dit qu'ils me re-contacteraient. Et effectivement l'ambassade du Gabon m'a contacté, puis celui du Congo, et enfin celui d'un pays arabe. Je n'y croyais pas moi... Et j'ai commencé à avoir peur, tu te rends compte... Heureusement cela s'est bien passé. C'est deux ans après que j'ai obtenu un prêt et que je suis venu m'installer ici".

Les éléments de sa vie familiale sont peu présents dans le récit, malgré le fait qu'il insiste sur la tradition de la famille dans la menuiserie. Ce qui pointe dans son récit et qui sera déterminant par la suite, c'est d'abord qu'il perçoit très tôt que la pratique de son métier était tirée vers un terrain où il fallait prendre ses marques pour pouvoir prétendre continuer à en vivre. Pour cela, il n'a pas hésité à faire confiance à des personnes qui pouvaient l'aider à suivre le mouvement général.

29-MME D. OU COMMENT CAPITALISER LA POSITION DU CONJOINT

Mme D. est née à Dakar il y a 40 ans, de parents cap-verdiens. Catholique, elle est mariée depuis 1983 à un steward. Ses deux enfants poursuivent leurs études secondaires. Elle est titulaire d'un diplôme professionnel de coiffure. Elle exploite un salon aménagé avec soin (composé d'une pièce unique répartie en des espaces distincts, entre ce qui fait office de salle d'attente et de l'espace où s'activent les professionnelles) et équipé de manière moderne (séchoirs électriques, bacs de lavage mobiles), en proposant des coiffures africaines comme des coiffures européennes. "*Dans la mentalité d'ici, dès qu'on dit salon, on pense un événement important genre anniversaire ou réception. Sinon en tant normal, les clientes viennent peu pour des soins. Les commerçants importent maintenant n'importe quel produit auquel tu peux penser. D'un côté c'est très bien ainsi, mais d'un autre côté, cela peut être dangereux. Les femmes ne connaissent pas les modes d'emploi, mélangent les produits. Ce qui fait qu'en fin de compte, elles ont des cheveux cassants. Quand elles viennent pour se faire coiffer chez nous, elles n'ont pas le choix. Ou on utilise des perruques, des postiches ou alors on pose des greffages. Tu ne peux rien faire*".

Dans ce récit, ce qui paraît le plus décisif est juste effleuré, à savoir la profession du mari. Le métier de steward d'un parent offre plusieurs avantages à ceux qui évoluent dans les métiers de la mode ou du commerce. Il permet de connaître les tendances, d'obtenir les nouveaux produits avant leur banalisation sur les places de marché. Bien sûr, le mari ne dispose pas entre deux escales de suffisamment de temps pour faire les commissions de sa femme. Mais il faut savoir que celle-ci dispose de facilités pour voyager[551] et à ce titre d'aller effectuer elle-même son marché dans les pays où les prix des produits et des équipements sont les plus abordables, généralement en Italie, en Espagne et aux Etats-Unis. Dans ce dernier pays, en plus d'importants réseaux commerciaux destinés à la communauté noire, il existe un important contingent de coiffeuses qui servent d'intermédiaires à l'achat de matériels d'occasion.

[551] La famille des employés des compagnies aériennes bénéficient selon les cas de réduction de 70 à 90% du prix des billets pratiqués. Ensuite la condition de steward permet d'acquérir à moindre prix des produits hors-taxes, particulièrement les grands noms de parfum dont la revente est très lucrative.

32-L.D. OU LA PROMOTION D'UN FILS D'IMMIGRE GUINEEN DANS LA CONFECTION FEMININE

Le patron du "Fil d'or" appartient à cette première génération d'enfants d'immigrés guinéens nés au Sénégal. Issu dans une famille où le père a exercé différents métiers allant de la vente de charbon de bois à la blanchisserie en passant par celui de *tablier*[552], L.D. n'a pas poursuivi d'études prolongées. Très tôt, il se met au service d'un oncle[553] maître-tailleur installé à Niayes Tiocker[554], aux abords du cinéma El Malick pour "*alléger*", comme il le souligne, "*le fardeau du chef de famille*". "*Mon père est un musulman fervent et il nous a élevés dans cette lignée... C'est-à-dire le réveil tous les jours à 6 heures du matin pour la prière et la lecture du Coran. Des choses comme ça. Ce qu'il n'aimait pas, c'était le mensonge, la malhonnêteté. Ils nous disait souvent que les gens avaient selon ce qui est écrit dans le livre de leur vie, et ce qui est écrit dans leur destin, c'est la volonté de Dieu. C'est pas la peine d'envier quelqu'un pour ce qu'il a, au contraire, il faut travailler, prendre exemple sur lui.[...]. On n'avait pas beaucoup, il travaillait très dur, il fallait très vite l'assister. Quand tu vois qu'il ne s'est jamais plaint malgré nos difficultés..., personne n'a le temps de te dire ce que tu dois faire. On n'attendait rien de lui, et il nous a beaucoup donné quand même. J'ai beaucoup de respect pour mon père*".

Au bout d'une bonne dizaine d'années passée plus à servir de courtier, d'agent d'entretien, plus rarement à exécuter de menues tâches de finition, il est embauché en 1988 chez un créateur installé rue Carnot. C'est là qu'il dit avoir acquis la dextérité dans la découpe des tissus, saisi les subtilités de la mode féminine. Ayant réussi à réunir un pécule de 200.000 francs, il acquiert une machine électrique et revient s'installer dans un coin de l'échoppe, qu'il a financée en partie et qui est tenue par son père à Usine.

---

[552] On appelle *tablier*, le tenancier d'un petit commerce qui consiste à la revente de fruits, de cigarettes, de chewing-gum, et de menus objets, le tout tenant sur une table en bois.

[553] Le lien de parenté ne doit pas être pris au sens organique mais simplement nominal. Ensuite dans la situation de cet oncle il faut remarquer qu'il dirigeait une sorte de fabrique spécialisée en imitations de maillots et de divers textiles de sport, produits en série. On imagine quelles ont pu être les conditions de son apprentissage.

[554] Niayes-Tiocker est un quartier populaire adossé au centre-ville qui a longtemps eu une mauvaise réputation (quartier de la prostitution, lieu de dépravation du fait de la promiscuité de l'habitat et de la légèreté des moeurs une fois la nuit tombée).

Cette installation est provisoire à plus d'un titre. Non seulement, il dispose d'un petit espace peu commode pour recevoir le type de clientèle qu'il compte toucher[555], mais de surcroît, l'endroit est assez difficile d'accès et a mauvaise réputation. "*Là-bas, le travail ne pouvait pas être très intéressant. J'étais un tailleur de dépannage. Une fermeture craquée à remettre, une boutonnière, quelques khartoum et mëlfa*[556]*, voilà tout ce que je faisais*". C'est en 1995 qu'il concrétise son pari, s'installer aux abords d'un des marchés les plus fréquentés par les femmes à Dakar, le marché HLM. "*Ce sont les femmes qui tiennent le métier. Je crois que tout ce que tu fais qui va dans le sens des besoins des femmes, ça rapporte. Un, elles ont tout le temps de cérémonies où il faut qu'elles apparaissent, rivalisent de toilettes. Et elles ne peuvent pas mettre une toilette deux fois, trois fois. Ensuite, il faut dire qu'elles sont toutes financées*[557]*. Elles collent à la mode qu'elles voient à la télévision, dans les revues*[558]*. Les gens voyagent beaucoup maintenant tu sais. Et en matière de mode, elles sont en avance franchement. D'ailleurs quand les vacancières arrivent ici, elles ont du mal à être au diapason. En travaillant ici, là où elles viennent chercher tout ce qui concerne la beauté quoi, c'est là qu'il faut être. J'ai des clientes qui habitent loin mais viennent chez moi quand même parce qu'elles se disent que vu le monde qui défile ici, vu mes vitrines, elles ont toujours affaire à un tailleur au courant des tendances. Pour ça que j'ai mis le téléphone, parce que maintenant elles n'ont pas besoin de se déplacer pour savoir si leur commande est prête ou pas*".

Malgré l'exiguïté du local dont il dispose, son atelier grouille de monde et reste ouvert jusque tard le soir (au delà de 22 heures). L. D. emploie une dizaine de personnes qui se partagent cinq machines à coudre parmi lesquelles une électrique que seuls le patron et un autre employé dont le statut s'approche du salariat total ont le droit d'utiliser et une machine de broderie propriété du brodeur "*hébergé*"[559]. Une pratique apparaît assez courante chez les

---

[555] Une partie de la clientèle de son ancien patron dont il a gagné la confiance au niveau de la qualité du travail pouvait d'un autre point de vue redouter la précarité de l'emplacement et le caractère populaire presque "bidonvillesque" du quartier.

[556] *Khartoum, mëlfa* boubous confectionnés dans un tissu très léger importé des pays arabophones (Mauritanie), prisé par les femmes lors des périodes de grandes chaleurs.

[557] C'est-à-dire soutenues financièrement par des amants qui avancent les sommes consacrées aux frais de coiffure, de tailleur, de *xessal* (de l'éclaircissement de la peau par dé-pigmentation).

[558] L. D. travaille à partir des catalogues de ***La Redoute***, des ***3 Suisses*** et des magazines féminins comme ***Elle*** ou ***Femme Actuelle***.

[559] Pour proposer une gamme étendue de modèles à sa clientèle, L. D. accepte d'héberger un tailleur brodeur qui exécute toutes les commandes requérant des travaux de broderie pour lesquels L. D. lui retourne une partie du prix payé par la cliente. Toutefois ce tâcheron dispose d'une certaine autonomie qui lui permet d'avoir sa propre clientèle. Ensuite, il ne participe pas obligatoirement aux charges principales de l'atelier (patente, électricité, repas) mais il arrive qu'il paye systématiquement le thé.

anciens employés. C'est leur tendance à drainer lors de leur installation, une partie de la clientèle de leur ancien patron.

34-S.G.A. OU DE LA CONFECTION DE QUARTIER A LA FOURNITURE POUR L'ARMEE

S.G.A. dirige, à près de 50 ans, une confection industrielle qui ne présente plus le lustre qu'elle a connu entre 1984 et 1990. Né dans une localité de la sous-préfecture de Darou-Mousty, il est l'unique garçon d'une famille de *maabo naru woloj*. Il n'a pas la chance d'être scolarisé comme nombre de ses compagnons d'âge. Le *mbar*[560] familial battant de l'aile, il aspire plus à devenir tailleur qu'à suivre les traces de son père. Il est *confié* à un tailleur du village, mais comme il le dit, il n'y apprend pas grand chose. Durant cette même période entre 1966 et 1968, il se retrouve presque sans ses compagnons d'âge, tous partis à Dakar, qui pour poursuivre ses études, qui pour tenter sa chance. Sa décision est prise, il veut aller à Dakar pour rejoindre sa bande[561]. C'est à la Médina qu'il atterrit en 1971, chez un lointain parent tailleur de son état. "*C'est là que j'ai vraiment découvert le métier. Parce mon patron il ne travaillait que pour les hommes. Il confectionnait des complets, des chemises, des sahariennes. Je suis resté longtemps avec lui parce qu'il maîtrisait vraiment tout, la coupe, les doublures, tout. En plus il enseignait très bien. Vraiment aucun problème avec lui, il m'a très vite pris comme son fils. C'est en 1978 ou 1979 que je l'ai quitté pour m'installer à Castor avec quelques apprentis qu'il m'avait confiés. J'étais bien placé, car je touchais aussi Dieuppeul, Liberté 6, sans compter des clients que j'avais déjà depuis la Médina. C'est après que j'ai commencé à faire des uniformes pour une société ASA*[562]*. Je me suis renseigné pour savoir si je ne pouvais pas fabriquer des uniformes pour l'armée. Une soeur qui travaille au Ministère m'a présenté à des chefs à l'Intendance*[563]*. Ils ont dit OK mais à la condition que je sois en règle. C'est vrai que je n'avais rien comme papiers*[564]*. J'ai fait toutes les démarches, ça ma pris au moins un an. Et c'était parti. Mon premier marché, c'était des treillis que je devais confectionner. Je découvrais quand même ce créneau. Donc j'ai procédé par prudence. J'ai pris les modèles qui m'étaient prêtés et je les ai démontés pièce par pièce. J'ai dessiné les*

[560] Le *mbar* est un abri de fortune, il désigne le lieu de production traditionnel des artisans.
[561] Des copains qui ne manquaient pas de lui vanter les fastes de la ville, lorsqu'ils rentraient au village pendant les congés scolaires.
[562] A.S.A est le sigle d'une agence de gardiennage, une des premières à avoir vu le jour au Sénégal. Le sigle est entré dans les habitudes langagières pour désigner tous les professionnels de la sécurité privée.
[563] Il s'agit des services de l'intendance de l'armée, là même où 19-U.T. a fait ses gammes en tant que contractuel.

patrons de tailles différentes et tout suite mes apprentis ont fait les assemblages. Je ne voulais pas prendre de risques, parce qu'avec les militaires... da gnay waru dal..., donc j'ai montré les temues (uniformes) *finies à l'intendant qui n'a trouvé rien à redire et voilà*".

Au bout de six ans, devant l'afflux des commandes et l'exiguïté des locaux occupés (des ouvriers sont obligés de travailler hors de l'atelier), il finit par quitter Castors pour trouver un emplacement plus grand dans une galerie marchande au quartier des HLM qu'il aménage au moyen de fonds procurés par un prêt bancaire. Abandonnant la confection sur mesure, il consacre sa force de production[565] à la confection industrielle. Voyant toujours large, il déménage à nouveau pour s'établir sur un domaine d'activités administré par la SO.N.E.P.I. "*Malheureusement cette période a coïncidé avec une baisse importante des commandes. J'ai été obligé de me séparer de beaucoup de mes ouvriers. Depuis 1993-1994, je survis en fait. Il faut beaucoup se bagarrer pour arracher le moindre marché*".

Pour se relancer, la stratégie de S.G.A. a été la multiplication des gestes d'ardent militant du Parti Socialiste, la distinction dans des actions de soutien de l'action de telle ou telle personnalité et la participation à des associations patronales proches de ce milieu politique. Malgré son entrain, son activité tourne au ralenti.

40-Mme Mb. ou l'art consomme de la manipulation des complexes masculins

Mme Mb. est une femme qui se définit elle-même de fort tempérament. "*Depuis toujours, j'aime imposer. C'est Dieu qui m'a dotée de ce pouvoir. En général quand je demande quelque chose, je l'obtiens. Ça, je ne me l'explique pas vraiment. Mais quand je vois quelque chose qui n'est pas normal, je le dis. Et s'il s'agit de quelque chose qui touche le travail, alors là je crie. Je n'hésite pas à crier sur eux* [les ouvriers], *je dis exactement ce que je pense. Même s'ils sont un peu habitués, ils prennent quand même mes remarques au sérieux. Ils savent ce que je veux, et ils savent que quand je m'énerve, quand j'élève la voix, il y a toujours une raison.*" Dotée de ce caractère entier, elle s'est sentie attirée d'abord par les rôles masculins. "*J'aurai aimé être un garçon je crois, parce que moi, j'ai toujours voulu occuper*

[564] Il faut comprendre par papiers les documents administratifs comme le récépissé d'inscription au registre du commerce, le versement des cotisations sociales etc....

[565] Au moment où son carnet de commande est rempli, elle est composée d'une vingtaine de machines électriques, d'une trentaine d'employés dont un comptable et une secrétaire, des véhicules de livraison.

des positions d'homme, faire comme les hommes, être pilote". En conséquence, elle se détourne vite du travail à façons pour les femmes, les enfants pour se consacrer à la confection pour hommes. "*Lorsque j'ai fini ma formation à l'Université de coupe et de haute couture à l'Opéra à Paris, j'ai pratiqué la coupe féminine, la confection pour enfants. Les trucs de femmes sont trop compliqués et je savais qu'avec mon caractère, cela allait être difficile. Bien que je suis femme et, c'est malheureux à dire, mais elles sont compliquées. Il y a beaucoup de choses comme la jalousie, tu vois. Il y a toujours des problèmes*".

En raison de l'idée qu'elle se fait de ses consoeurs, elle décide au bout de trois ans, de virer vers quelque chose qui correspond mieux à sa personnalité. "*Je me suis orientée vers à la confection industrielle pour ne travailler qu'avec des hommes. Pour moi, c'est plus facile de négocier avec des hommes qu'avec des femmes. Donc je me suis fait des relations qu'avec des hommes, je ne traite qu'avec des hommes. Chez les hommes, il y a moins de jalousie, il y a moins de problèmes. Et même s'il y a des problèmes, ils ont du mal à faire des saletés à une femme. Tu vois, ils se sentent faibles devant une femme qui a de l'assurance, qui les concurrence ou qui montre qu'elle a un peu de cran. Donc ils évitent toujours les conflits ouverts [tiowo], parce que cela risque de ternir leur réputation*".

On le voit, Mme Mb. tire profit à merveille de sa condition de femme, mais aussi de son militantisme au P.S. Très active au niveau du mouvement des femmes P.S., son engagement politique rejaillit positivement sur le cours de son activité. Les raisons à cela sont évidentes. Ceux qui octroient les marchés sont des membres des cercles politiques qu'elle fréquente. L'argument de la solidarité organique est souvent décisif dans les critères d'attribution des marchés. Cette pratique explique que beaucoup d'entrepreneurs décident de se rapprocher des milieux politiciens en multipliant les actions d'éclat afin d'engranger de bons points (une réputation de grand militant) convertible à l'occasion en autant de raison de revendiquer l'application de la clause de solidarité réticulaire[566].

[566] Cette stratégie est celle mise en oeuvre par 18-Mme D. D. ou 47-Y.M.C. avec plus ou moins de succès.

42-A.KE. OU QUAND LES MECANISMES FORMELS D'INSERTION S'ENRAYENT

A l'opposé de la linéarité de la trajectoire d'insertion de 01-O.S., on peut opposer le parcours douloureux de A.C. dirigeant d'une boulangerie. A.Ké. est descendant d'un famille de *maabo toucouleur* dont le chef est arrivé du Fuuta en 1965[567]. La situation de la famille est précaire, car le père après avoir tâté du *beuthiek fuk* sans succès, devient manutentionnaire, mais il ne trouve du travail au Port que de manière épisodique. A.Ké. obtient son DFEM puis son baccalauréat et intègre la faculté des Sciences économiques de Dakar. En 1982, il obtient sa maîtrise à l'âge de 26 ans. Débute alors pour lui une période de recherche de travail qui va durer 18 mois. " *J'ai quand même chômé 18 mois... Dix-huit mois où j'ai tourné en rond, pas possible. J'ai frappé à toutes les portes, rien n'y a fait. Au début, j'étais optimiste et très motivé. Mais au fur et à mesure, c'est bizarre maintenant que j'y pense, mais c'était terrible. Des fois je regardais mon diplôme, à peine si je ne voulais pas le déchirer. Avec une maîtrise on ne trouve pas de travail dans ce pays, personne ne peut croire à ça*".

Cette épreuve a été d'autant plus dure à supporter que le regard des parents devenait insoutenable. *"J'ai été obligé de revenir à la maison de mes parents, parce que je n'avais plus le droit d'avoir une chambre au Campus. Avant, j'étais boursier et j'étais indépendant. J'avais près de 25.000 par mois, je ne demandais rien à mes parents. Au contraire, c'est moi qui leur donnais de temps en temps quelque chose. Du jour au lendemain, plus rien. Même pour le thé, il fallait que je demande à ma mère ou à mes soeurs*[568]*, la honte... Bon tout de suite tu deviens ñaka fayda*[569]*, parce que les femmes sont comme ça. Si tu passes tes journées avec elles, elles te mêlent à leurs histoires, inévitablement. J'évitais de les énerver, parce qu'avec la langue qu'elles ont, elles touchent là où ça fait le plus mal hein. Donc j'essayais de donner des cours à gauche, à droite... Je n'étais pas toujours payé comme convenu. Après j'en ai eu marre, vraiment marre. Un parent qui avait une boutique m'a demandé de venir avec lui lorsqu'il achetait de la marchandise pour amener au Fuuta, de l'aider dans ses comptes, des trucs comme ça. J'ai accepté tout de suite, mais j'avais senti que mes parents, pas qu'ils n'étaient pas d'accord, mais ne comprenaient pas quoi. Un diplômé qui se laissait trimballer dans un*

[567] Le père a vécu une dizaine d'années à Dakar avant de faire venir la famille.
[568] Deux de ses soeurs qui sont mariées habitent la concession avec maris et enfants.
[569] On peut traduire de manière très approximative par "léger", "sans dignité".

camion sur les routes poussiéreuses, ils ne comprenaient pas. Moi je ne suis pas formalisé de ça, ce travail me sortait de mon train-train et avec l'argent qu'il me procurait, je pouvais enfin participer".

C'est au sixième mois de cette activité qu'il est mis au courant du programme gouvernemental d'aide à l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur, devancé par une rumeur. Avec un *promotionnaire*, il constitue un dossier de candidature. En 1984, le projet de boulangerie se matérialise, financé à hauteur de 25 millions de francs remboursables en une dizaine d'années. Mais quelques divergences de vue avec son associé précipitent leur séparation. "*Au bout de même pas un an, il a commencé à créer des difficultés [indi tanku buuki]. On avait convenu d'avoir le minimum comme salaire, mais lui voulait déjà mener grand train. On a été voir le fondé de pouvoir à la SO.NA.G.A*[570] *et on a fait un arrangement. Je me suis retrouvé tout seul avec quelques dégâts qu'il avait déjà commis. Je me suis retroussé les manches parce que c'était quelque chose de faisable. Et je savais que si je ratais cette occasion, ce serait fini pour moi, je n'existerai plus*".

A.Ké. a frôlé la marginalisation sociale. Bien que diplômé, il est l'objet d'une déconsidération sociale[571] (à travers l'attitude des soeurs par exemple), parce que ne pouvant ni s'assumer, ni assumer ses ayant-droits. Il a été victime du changement des règles de l'insertion des diplômés qui a fait peser une menace sur les perspectives personnelles de promotion sociale et a sapé le fondement des espoirs familiaux placés en A.Ké. Signalons que ces attentes sont d'autant plus importantes que l'extrême précarité économique de la maisonnée explique le maintien des filles mariées à la maison, les gendres prenant ainsi le relais du chef de famille malade. Cette position d'infériorité par indigence tordant toutes les règles de la primogéniture (elle opère un brouillage des repères sociaux, en retardant le mariage, en bouleversant les règles de préséance dans la fratrie, en retardant la prise en charge des ascendants et de leur relais dans la prise en charge des cadets), le pousse à passer outre le rapport de supériorité établi entre

[570] La SO.NA.G.A. est la société nationale de crédit.

[571] Le non-travail est l'ascenseur qui mène le plus rapidement au plus bas de l'échelle de la considération, puisque le travail conditionne un niveau de revenu, la possibilité d'entretenir financièrement des relations conjugales, sociales et amicales harmonieuses.

lettré et analphabète[572] (dans le cas de son employeur-bienfaiteur) et qui est bien ancré dans les représentations sociales dominantes.

43-I.S. OU LE CHEMINEMENT IRRESISTIBLE D'UN BAOL-BAOL

I.S. est un *ndiambour-ndiambour*[573] de souche, âgé d'une soixantaine d'années dont plus de quarante passées dans le commerce informel. Il n'a jamais été à l'école française, mais a étudié le Coran jusque vers l'âge de quinze ans. Ce qui lui vaut de savoir écrire et compter en arabe. Aujourd'hui, il connaît quelques rudiments du français grâce à un apprentissage sur le tas. Retraçant son parcours, il commence par expliquer qu'il est en fait "*parti de rien*" (*li man am tey, judo wale mako, sama ñaax kala*) . "*C'est à la suite d'un bon hivernage où la récolte a été particulièrement bonne que j'ai décidé de tenter ma chance dans le commerce. J'allais à Dakar, à Nouakchott pour chercher de la marchandise, des tissus, des ustensiles, des produits de beauté, de la fraude que je revendais sur les marchés hebdomadaires. En ces temps, une ville comme Touba commençait juste à émerger comme la grande place de marché qu'elle est actuellement.[...] Je ne voulais pas de boutique, parce que ma clientèle était dans les marchés hebdomadaires. C'était à moi d'aller vers eux, eux ne le pouvaient pas. J'ai donc acheté une camionnette. C'est comme ça que mes affaires ont pris de l'ampleur. Sur la route des marchés, je prenais des passagers qui payaient une somme modique. Ce qui fait que, même si je ne faisais pas une bonne journée, au moins les frais de déplacement, notre repas sur place, tout ça était payé. La moindre vente était tout bénéfice pour moi*".

Ses affaires connaissent un coup d'arrêt suite à une dégradation rapide du pouvoir d'achat de sa clientèle atteinte de plein fouet par les conséquences de longues années de sécheresse. "*Avec la sécheresse, les paysans se sont beaucoup appauvris [baykat yi ama tu ñu dara,*

---

[572] Le brouillage des positions entre "intellectuels" et "analphabètes" est curieusement un des effets notables des programmes d'ajustement structurel (les mesures concernent d'abord les individus qui évoluent dans le secteur moderne autant dire public). Il donne lieu du reste à une recomposition du discours social et une re-définition des stratégies familiales. Les parents en deviennent plus permissifs. Manifestement, ils n'investissent plus dans l'école, pas plus qu'ils ne s'opposent aux choix des jeunes, garçons et filles qui se destinent au sport de haut niveau, à la musique (*rap* la plupart du temps), au commerce, à l'aventure aux Etats-Unis. L'institution scolaire est tombée dans une déconsidération avancée et ce n'est pas la dégradation continue des conditions d'enseignement qui peut changer le cours des choses.

[573] C'est-à-dire originaire du Ndiambour, région Nord-Ouest du Sénégal. L'utilisation de ce type de localisation et d'identification est à rapprocher des origines rurales des sujets, certains entrepreneurs citent leur terroirs d'origine (Ndiambour, Baol, Cayor, Djolof, Saloum) selon leur découpage traditionnel correspondant aux vestiges de derniers royaumes sénégalais. Mais *baol-baol* est passé dans le langage courant comme celui qui se distingue par son dynamisme, son sens des affaires et parfois sa roublardise.

tumuranke]. J'ai alors décidé de venir à Dakar, parce que je commençais à manger mon capital. Quand je suis arrivé ici, c'est des camarades taalibe qui m'ont accueilli et initié au commerce de rue à Sandaga. En ce temps là il n'y avait pas les cantines sur le trottoir. On était obligés de vendre à la sauvette [taxawal], car les fonctionnaires de police étaient impitoyables. Ils nous harcelaient sans cesse, saisissaient nos marchandises, nous coffraient parfois. Les Libanais n'appréciaient pas du tout qu'on se mette dans les alentours de leurs magasins et ils payaient les policiers pour nous embêter. Par la suite, avec l'appui du marabout, les choses ont radicalement changé. C'était les débuts du Parc[574]*. Là j'ai décidé de changer de produits pour me lancer dans le commerce des matériaux de construction, du fer, du ciment, du bois, des carreaux, des robinets, etc.... Je m'étais aperçu que l'on construisait beaucoup. Là où j'habitais à l'époque, Guédiawaye, les quartiers grandissaient à vue d'oeil. Je me suis mis en contact avec un importateur qui faisait venir les matériaux d'Espagne. Ses prix étaient inférieurs à ceux des autres importateurs qui travaillaient avec d'autres pays. Donc nos volumes de vente ont commencé à gonfler. Les gens nous soupçonnaient de faire de la fraude et on a commencé à appliquer des quotas, des autorisations, des complications de toutes sortes. J'ai alors décidé de consacrer une partie de l'argent que j'avais économisé à l'importation de réfrigérateurs, de pièces détachées d'automobiles.[...]. Tu sais, le commerce n'a pas de frontières, aujourd'hui tu peux vendre ceci, demain tu vends autre chose. C'est en cherchant les produits qui se vendaient le plus que j'ai pu réunir les fonds pour monter cette usine*".

Lorsqu'on a fait référence au fait que les *baol-baol* ont bouleversé la donne commerciale au Sénégal, il l'explique à sa façon dans un *wolof* truculent et plein d'ironie. "*Pourquoi on appelle tous le commerçants baol-baol, c'est peut-être parce qu'ils ont été les premiers à attaquer les tubab et les nar sur leur terrain. Tu sais les lebu n'ont jamais eu le réflexe commerçant, eux c'était le fait d'être assis derrière un bureau, d'être vêtu à l'européenne [tubab tubab la] qui les intéressait. Maintenant Dakar appartient, on peut dire, aux baol-baol. Ce sont eux qui achètent les belles maisons, ce sont eux qui ont de belles voitures... On ne peut nier aux baol-baol qu'ils travaillent pour le pays*[...]. *Waw, nous on a été méprisés,*

[574] Il fait allusion au Parc Lambaye, véritable souk situé en contrebas du marché Sandaga où l'on trouve du tout, des meubles aux matériaux de construction, en passant par les appareils électro-ménagers ou des prêteurs sur gages. Cf. carte de la ville de Dakar.

désignés comme des kaw kaw[575]*, parce que pour nous, seul notre travail, l'effort, nous intéressaient. Parce qu'il y a un comportement qui est commandé par l'activité. Tu ne peux pas réussir dans le commerce en dépensant tout ce que tu as gagné en un jour, le lendemain. Il faut savoir résister aux tentations qui sont nombreuses en ville [wañi say bëgga bëgga]. Quand tu commences dans le métier, la première chose qu'on te répète c'est d'être humble, d'accepter des sacrifices* [...] *Comme je te le disais tout à l'heure, les tubab et les nar ont été toujours très puissants et ils ont tout fait pour nous empêcher de partir acheter nos propres marchandises à l'étranger. Autrefois on avait du retard sur eux. Mais maintenant, on est arrivés à leur niveau, si on ne les a pas dépassés. La vision de Serigne Touba s'est vérifiée*[576]*. Regardes, maintenant ici au Centre-ville, beaucoup de magasins sont passés à leurs mains, les réseaux sont totalement indépendants des réseaux des Libanais*".

I.S est entrepreneur qui réunit *a priori* toutes les caractéristiques pour faire un entrepreneur conforme à l'image de l'homme d'affaires généralement présenté comme figure marquante du phénomène entrepreneurial africain : illettrisme en français, commerce qu'il définit lui même comme sans frontière (double sens : polyvalence, barrières d'accès sont inexistantes), origines paysannes modestes, intégration dans les réseaux confrériques, toutes choses dont on peut penser qu'elles structurent ses représentations et la nature de sa démarche (forcément de type traditionnel). Or toutes ses caractéristiques ne l'ont pas empêché de réussir dans le commerce, pas plus qu'elles n'ont inhibé son sens de l'initiative. Nous en voulons pour preuve le fait qu'il a estimé, qu'arrivé à un certain stade de la distribution, il devait re-déployer ses moyens et intégrer des domaines supérieurs comme l'industrie de transformation. Appliquant un sens méthodique de recherche de créneaux peu explorés, mais correspondant à des besoins réels, il veut ainsi qu'il le dit lui-même, "*donner de la valeur*"[577]. Cette recherche méthodique se double de considérations d'ordre socio-affectif, parce qu'il s'investit d'une mission de participer au développement en procurant des emplois, en essayant de donner sens au "*consommez local*[578]". "*Le développement d'un pays,* dit-il, *commence à partir de la satisfaction des besoins élémentaires et quotidiens de la majorité de la population sans que*

[575] *Kaw kaw* est l'équivalent de "péquenaud"

[576] Dans le texte : *"la Serigne Touba waxon dikka na"*. Cheikh Ahmadou Bamba ou Serigne Touba est le fondateur de la confrérie des *mourides*. Sa doctrine sanctifie l'ardeur au travail, la soumission à Dieu. Pour cela, les *mourides* sont souvent comparés aux calvinistes

[577] Il s'apparente dans sa démarche à ces capitalistes explorateurs marocains, dont fait état S. Tangeaoui (1993).

[578] Le "*consommez local*" est un slogan en faveur de la consommation des produits fabriqués localement. Il est apparu dans le contexte de la dévaluation du franc Cfa.

cela ne nécessite d'aller s'endetter à l'extérieur, d'enrichir ceux qui sont déjà plus riches que nous. Ce que je fais ici ne représente ce que je dois à mon pays". Enfin, le discours laisse transparaître la jouissance discrète de prendre le dessus sur les catégories occidentalisées qui ont eu à occuper les fonctions les plus importantes et les prestigieuses dans le passé.

44-A.D. OU COMMENT LES EXHORTATIONS DU CONJOINT POUSSENT VERS LA CONFECTION

A.D. est âgée de 31 ans. Elle dirige un atelier de confection qui jouxte un commerce d'alimentation qui lui appartient aussi. Lorsque A.D. se marie (à un officier de l'armée), elle est vient juste d'obtenir son baccalauréat (à 23 ans). Une maternité immédiate l'empêche de s'inscrire à l'université. C'est deux ans après la naissance de son enfant qu'elle reprend les études, éprouvant toutefois beaucoup de mal à supporter le rythme. "*Les choses n'étaient plus les mêmes. C'est comme si j'avais plus de pression. Aller à l'université, c'était un bonus, c'est tout. Honnêtement, j'avais la tête ailleurs. Au bout de quatre mois, j'ai laissé tomber.[...]. Mon mari ? Mais il n'a rien dit, il a été compréhensif. Au fond de lui quand même, je savais qu'il souhaitait que j'aille un peu plus loin dans les études. Mais bon, il n'a pas fait d'histoires hein. D'ailleurs c'est lui qui m'a proposé d'ouvrir une épicerie. Lui, ce qu'il ne voulait pas, c'est que je reste à ne rien faire*".

Avec l'appui de son mari, elle gère son magasin. Ensuite, elle cherche à diversifier son portefeuille par le commerce de pagnes tissés. Reprenant l'activité commerciale de sa mère, elle s'attache les services d'un tisserand pour la production de *sëru dunk*, monnaie d'échanges dans les cérémonies familiales. Devant la lenteur avec laquelle se dessine le profit, elle s'en détourne pour s'orienter vers l'activité de confection en s'adjoignant les services d'un tailleur. L'activité se circonscrit à la confection de *ndoket* parés de riches garnitures. "*Ça marchait pas mal. Mais, cela nuisait un peu à la bonne marche de l'épicerie. Il n'y avait pas assez de place. Donc j'ai décidé de louer le local à côté pour y transférer l'atelier de couture et pour avoir un oeil sur ce qu'ils font. Parce que les tailleurs, ce sont des truands, si tu n'as pas l'oeil sur eux, ils te roulent dans la farine*". Cet aménagement a été l'occasion d'un agrandissement. A.D. s'est attachée les services de deux tailleurs supplémentaires venus avec leurs apprentis et a mis à leur disposition deux machines électriques dont une à broder.

45-A.K. OU QUAND LA RUPTURE SUBITE DU COCON FAMILIAL PRECIPITE L'INSTALLATION

A.K. est patron d'un garage de réparation automobile qui propose en outre une multitude de services : la tapisserie, la tôlerie-carosserie... Il emploie dix-huit personnes dont la majorité est constituée d'apprentis. Il a consenti à quelques investissements pour compléter son équipement (important matériel racheté à une concession en faillite). Son projet professionnel le plus urgent consiste à trouver un emplacement sur lequel il peut bâtir des locaux correspondant au standing qu'il défend. "*Ce qui me pose problème actuellement, c'est de trouver une place où je pourrais avoir un bureau, mettre le téléphone, où les clients qui attendent ne se salissent faute de sièges dignes de ce nom. Constatez par vous-même, il n'y a que deux bancs grand place... Ils sont sales hein ! Les ouvriers ne s'en font pas, ils sont à longueur de journée dans le cambouis. Mais le client qui attend sa voiture, s'il veut rester propre sur lui, il doit rester debout quoi... Est-ce que tu vois ?*"

Revenant sur le parcours qui l'a amené à l'entreprise, A.K invoque ses réticences initiales à franchir le pas. Il faut savoir qu'au bout de dix années passées en tant qu'apprenti et malgré l'insistance de son maître-formateur, il refuse de franchir le pas et de se mettre à son compte. "*Bon j'avais peur des responsabilités, non pas des responsabilités... J'avais peur des responsabilités d'un garage. Je ne me sentais pas tout à fait prêt à assumer certaines choses. Ce n'est pas le travail à proprement parler qui me faisait peur, mais comme je peux te l'expliquer, j'avais peur des vols, des dégradations sur les véhicules placés sous ma responsabilité.* [...]. *Aussi, tu sais qu'en matière de mécanicien, tu vois, avoir une clientèle n'est pas une chose tellement évidente [yombul] à réunir du jour au lendemain*". Bien sûr, une telle attitude n'a pas été bien comprise par son entourage. Certains de ses proches manifestèrent des signes d'impatience, multipliant les interrogations du genre "*quand est-ce que tu vas t'installer ?*" "*Qu'est-ce que ta formation peut être longue!*" "*Pourquoi tu ne fais pas comme telle personne qui a commencé en même temps que toi ?*". Il ne voulut accorder aucun intérêt à ces remarques, d'autant que son patron consentait à le maintenir au garage. "*Je crois que s'il n'y avait pas eu les difficultés que mon parent qui m'hébergeait avait eu, je serais encore resté deux ou trois ans chez lui* (le maître-formateur). *J'avais un parent qui m'hébergeait ici et qui faisaient beaucoup de choses pour moi. Bon il se trouve qu'il a connu des difficultés monstres ; il a été obligé de vendre sa maison et tout ça. Dans ces conditions il m'était difficile de continuer à m'appuyer sur lui [werru si mom]. Mon patron m'a hébergé*

pendant presque trois mois. Mais la situation était telle que malgré sa générosité, ses moyens ne lui permettaient pas d'assumer certaines obligations envers moi. Je ne pouvais pas prolonger indéfiniment mon statut d'apprenti. Mon patron était vraiment prévenant avec moi [baax], mais il n'avait pas les moyens de remplir toutes ses obligations vis-à-vis de ce que j'apportais à l'atelier[579] *[li mu wara def sama diggente ax mom, katanam mata gu ko won]. Au bout du compte [bi ma deme ba sëës], j'ai dû me résoudre à me prendre en main et essayer de relever le défi de l'indépendance [ma jengu ko].* [...]. *Je me suis rendu compte que je ne pouvais pas vivre comme ça aux crochets des autres surtout lorsqu'eux-mêmes avaient des difficultés. Regardes, dès que tu penses à quelqu'un pour qu'il te vienne en aide, tu te rends compte qu'il a plus de problèmes que toi ; bon tu comprends vite que mag bu nek ya don sa magum bop [un adulte doit s'assumer]. C'est en me débrouillant [di démerder], en connaissant des hauts et des bas que je suis arrivé à ce stade*".

Ce sont ces péripéties plus que tout autre circonstance qui le convainquent de se mettre à son compte. Grâce à des économies (50.000 francs) et deux jeunes apprentis que lui confie son ancien maître, il démarre l'activité de son garage sur l'emplacement qu'il occupe actuellement. C'était en 1985. "*Eh bien ! tu vois, avec des hauts et des bas [di jok di danu] j'ai réalisé*[580]. *Grâce à ça j'ai pu épousé deux femmes, j'entretiens mes apprentis, j'ai bâti une maison et mes parents ne sont pas misérables. Je rends grâce à Dieu*".

En résumé, A.K. refoulé du système scolaire trouve dans la mécanique un moyen d'échapper à la condition paysanne, puis au désoeuvrement qui est le lot de bon nombre de jeunes gens issus de l'exode rural. Soit dit en passant, pour ce type de population, la maîtrise d'un métier artisanal est le seul moyen de réussir son insertion dans la cité. Et d'autre part, ce sont ces métiers qui alimentent principalement la cohorte des petits artisans indépendants. Pour revenir à nos propos, nous notons que c'est la bienveillance de ses deux tuteurs sociaux à Dakar (l'oncle et le maître de formation) qui ont inhibé son sens des responsabilités. La situation de sécurité dans laquelle il a vécu ne l'amène pas à poser comme une nécessité son affranchissement professionnel, prélude de l'affirmation réelle de sa majorité sociale et *condition sine qua non* des transferts vers ses parents dans les proportions qu'ils peuvent espérer. C'est une rupture dans ce milieu coconnier qui précipite sa prise de conscience.

[579] Il fait référence simplement au versement d'un véritable salaire.

47-Y.M.C, LA FIGURE PUBLIQUE MULTICARTE

De l'histoire familiale de Y.M.C., nous avons obtenu très peu d'éléments. Agé de 59 ans au moment de notre passage, on sait qu'il est né à Dakar d'une famille de *laka kat*[581]. Le certificat d'études primaires lui permet d'entrer dans la jeune administration sénégalaise qui embauche à tours de bras. Archiviste à la Caisse de Sécurité Sociale, il se coule dans une routine de bonne aloi dans la fonction publique, jusqu'au jour où il s'intéresse aux équipes de techniciens de surface qui se déploient vers 18 heures, lorsque les fonctionnaires désertent les bureaux. Se familiarisant avec les ouvriers, les questionnant sur leurs conditions de travail, sur la compatibilité de cette vie nocturne avec la vie de famille, il s'enquiert aussi de la situation de l'entreprise qui les embauche. Il se dit alors qu'"*il y en avait qui s'en mettaient plein les poches pour quelque chose qui n'était pas diable*" et que ce pouvait être une bonne idée de leur emboîter le pas. "*On n'y pense pas beaucoup, mais chaque service, chaque société a besoin d'un service d'entretien régulier de ses locaux. Dans les années 1970 c'était pas comme maintenant, les patrons s'inquiétaient de l'image de leur boîte et ils avaient tous un budget pour ça. Toutes les grandes sociétés avaient leur propre service d'entretien comme dans l'Administration. Aujourd'hui le choses ont bien changé, à part les O.N.G, les ambassades, plus beaucoup ne s'occupent du confort de leurs employés et de leurs usagers. Je ne parle pas de l'Etat.[...] Donc,* poursuit-il, *j'ai vu qu'il y avait là une possibilité. J'ai demandé une indisponibilité comme on peut le faire dans l'Administration, mais mon directeur refusa. Mais bon comme j'étais déjà assez avancé dans mon projet et que des contacts auprès de responsables de l'Administration m'avaient assuré des marchés à rafler, j'ai alors décidé de démissionner. Mon premier contrat, je l'ai honoré en embauchant neuf ouvriers. C'est après seulement que j'ai pris le Registre de commerce (sic) et les autres formalités. C'est allé très vite, parce que j'avais des recommandations de L. Alexandrenne, de J. Collin*".

La régularisation de sa situation administrative est facilitée par les appuis politiques dont il a pu bénéficier, lesquels ont précipité la croissance de son entreprise de nettoiement et

---

[580] Il faut entendre "je me suis accompli".

[581] Littéralement signifie "celui qui parle une langue" mais désigne en fait ceux dont la langue maternelle est autre que le *wolof*.

d'assainissement. "*Avant même la fin de la deuxième année d'existence de ma société, j'avais gagné le marché des édicules publics de la région du Cap-Vert. En ce temps là, on ne parlait pas encore de Communauté Urbaine encore moins des mairies de quartier. Donc mes équipes parcouraient la région pour nettoyer et entretenir les vespasiennes et les douches publiques. Pour continuer à être gagnant, j'avais investi dans des camions d'assainissement, des pompes... Vers 1980, 1982, la boîte est devenue rapidement une grande société. J'avais embauché près de 200 ouvriers et rien que mon contrat avec la Commune de Dakar tournait autour de 45 millions de francs par trimestre...*".

Ce sur quoi il s'est particulièrement étendu ce sont ses attaches politiques. En effet, dès l'abord de l'entretien, ses premiers mots ont été axés sur son introduction dans les milieux politiques et certaines difficultés qu'elles lui valurent. "*Je touchais les hommes politiques*, nous dit-il, *je peux même dire que certains étaient de très bons amis et ils m'ont énormément aidé. Mais tu sais les gens sont médisants sur la réussite. Ils font tout ce qui est de leur pouvoir pour te barrer la route. Je peux te dire que j'ai pas mal d'ennemis*". S'ensuit dans un long monologue, ses multiples responsabilités associatives et les inimitiés qu'elles lui valent. La résistance à ces épreuves est interprétée comme la marque de son courage à relever des défis. "*Un homme sans courage dans ce monde est un homme qui n'existe pas. Si tu passes ton temps à te demander ce que les gens pensent, à toujours vouloir les contenter, tu n'arrives à rien. Parce que si tu vas dans leur sens, ils vont dire "ah, on le savait, il ne tient pas sa parole" ou "il aboie mais il ne mord pas" [day mbaw wante du mate]. Tu vois...*".

Nous avons affaire à un entrepreneur qui n'a existé que par le bénéfice qu'il a su tirer de son entrisme politique. Personnage haut en couleurs, il exprime à son niveau le type de brouillage des frontières entre les rôles sociaux, politiques et économiques[582]. Du reste, le ressac qu'ont connu ses affaires a pour corollaire principal, la disparition de la scène de ses principaux soutiens et de la difficulté à établir les mêmes types de rapports d'allégeance à leurs successeurs[583].

---

[582] Cf. O. Vallée (1992) ou J.-F. Médard (1993).

[583] Des dissensions éclatent au sein du P.S. suite à l'arrivée des "technocrates". Ensuite les expériences d'ouverture démocratique en favorisant la présence de membres de l'Opposition dans certaines administrations perturbe la stabilité des contrats clientélistes. Cf. les développements de M.-C. Diop et M. Diouf (1990).

49-Y.A.S. *OU QUAND UN DESSEIN NOTABILIAIRE CONTRARIE CONDUIT A LA CREATION INDUSTRIELLE*

Le parcours de Y.A.S est identique en de nombreux points à celui de I. S. Il est originaire de Daara, une région située juste au Nord de la région de Louga, d'une famille de pasteurs (*peul*). Après son école coranique, il suit les premières cohortes de migrants ruraux qui deviennent commerçants ambulants (ou *beuthiek fuk*), concierges dans les établissements publics dakarois. Il s'investit dans le colportage à domicile (principalement du tissus *Lagos*) durant plus d'une dizaine d'années, avant de trouver une cantine dans un marché excentré. Lorsqu'il réunit suffisamment de capital, il s'expatrie à Abidjan où il ouvre un restaurant en même temps qu'il entretient un commerce. S'ensuit l'ouverture d'un autre important commerce, au Cameroun cette fois-ci, qu'il confie quelques années plus tard à un membre de sa famille. Durant la dizaine d'années qu'il passe au Cameroun, il arrive à se constituer un réseau d'appui très dense dans la communauté sénégalaise. Sa réussite économique et son dynamisme militant en font aux yeux de ses concitoyens expatriés un de leurs représentants les plus actifs, surtout au moment où les échanges financiers entre le Cameroun et le Sénégal connaissent quelques cahots[584]. Pressenti pour occuper le poste de consul honoraire, une cabale menée contre lui le "*dégoûte carrément de la politique*" et précipite son choix de retourner au pays. A Dakar, il reprend pied en se lançant dans l'importation de tissus et de biens divers en provenance du Nigeria, de Corée...

Malgré la bonne santé de ses affaires, il cherche à expérimenter de nouveaux sentiers entrepreneuriaux. "*Au début, vers 1990, ces années là, je voulais me lancer dans l'immobilier; j'avais l'intention de construire une cité HLM. Mais je me suis ravisé parce que j'ai cru que finalement, créer une usine c'était beaucoup plus bénéfique. N'est-ce pas que tout ce qui est usine appartient aux tubab ou aux nar. L'Etat ne fait plus rien, c'est dramatique. Regarde tous les "richards" que le Sénégal a compté, qu'est-ce qu'ils ont laissé derrière eux ? Rien ou presque. Mais un pays ne peut pas s'en sortir comme ça, en misant seulement sur le sens de l'initiative, l'argent des autres. Parce que le jour où ils en ont marre ou le jour où il y aura des problèmes, ils s'en iront sans se soucier de quoi que ce soit. Ils ne voient que leur intérêt, et c'est normal. Donc nous, quand on a la chance d'avoir un peu, il faut l'utiliser de façon à*

compléter notre industrie, pour remplacer les tubab quand ils partiront. Parce qu'il faut pas être dupe, ils vont partir un jour ou l'autre. Ça, j'en suis sûr. Donc moi, j'ai voulu faire une usine pour produire des choses qu'on utilise tous les jours. Je me suis renseigné un peu partout, j'ai contacté des fournisseurs, surtout des chinois[585] *parce que j'aime bien leur mentalité. J'ai été invité à visiter des usines diverses là-bas en Corée, à voir des machines très puissantes qui faisaient n'importe quoi qu'on voulait. C'est là que j'ai vu les machines de soufflage pour fabriquer des sachets en plastique. Ça m'a tout de suite plu et ça correspondait avec mes petits moyens. J'avais presque 100 millions de francs en fonds propres. Voilà comment c'est parti tout ça*". Au moment de l'enquête, la sacherie de Y.A.S. n'avait pas repris la totalité de sa capacité de production, après avoir connu d'importantes difficultés menaçant sa survie. L'audit mené par des bailleurs de fonds publics (le Fonds de Promotion de l'Entreprise) a débouché sur une restructuration. Si bien que l'unité n'emploie guère plus d'une vingtaine de personnes.

Pour résumer le parcours de Y.A.S, on peut presque reprendre ce qu'on a dit à propos de I.S. concernant l'illettrisme, les origines modestes, la philosophie d'endurance et d'ambition, le processus de conversion du capital commercial en capital industriel identique, tout comme le discours légitimant aux accents patriotiques. La particularité de son cheminement réside sur le croisement avorté entre l'itinéraire économique et le destin politico-notabiliaire.

54-M. TRA. OU L'ITINERAIRE D'UN ENFANT PRODIGUE

M. Tra est le jeune patron (34 ans) d'une unité de menuiserie bois et d'ameublement qui a accédé à une belle notoriété dans son milieu. Issu d'une famille où on est menuisier de père en fils, il est le seul à s'être "*spécialisé*" dans la tapisserie, pour des raisons qui ont beaucoup à avoir avec la volonté de se distinguer et de "*prouver*" à son entourage[586]. "*Dans notre famille, tout le monde est menuisier. Mon père avait son atelier à la Gueule-Tapée, moi je suis le seul à avoir opté pour la tapisserie. Tu sais, la tapisserie-garnisserie et la menuiserie, ce sont des*

---

[584] Il s'illustre notamment dans les négociations avec les autorités sénégalaises sur les questions de règlement des mandats que les immigrés envoient régulièrement à leurs familles restées au Sénégal et que celles-ci éprouvent énormément de difficultés à percevoir.

[585] En fait il s'agit de ressortissants de différents pays asiatiques assimilés à des Chinois. On pense d'ailleurs qu'il s'agit de Sud-Coréens.

[586] Souvent pour faire oublier leur statut passé de "mouton noir" de la famille, les individus mettent en avant leur niveau de réussite.

métiers complémentaires. Mais moi j'ai trouvé qu'il était plus intéressant de connaître la tapisserie, je me suis dit qu'il fallait élever le niveau de maîtrise du métier de garnisseur à celui de menuisier. Tu sais, la menuiserie est enseignée même dans les centres. Or pour la tapisserie, il n'y a pas une seule école au Sénégal où on peut l'apprendre. C'est quelque chose de compliqué et pour cela, elle bloque [ferme les horizons de] *beaucoup de patrons. J'ai voulu que l'ameublement soit mon métier, un métier qui élargit mes compétences, car il permet de faire plus de choses*".

Pour cela, il est amené à quitter l'atelier paternel pour connaître la dure condition d'apprenti, mais en utilisant la possibilité qui n'est pas donnée aux autres condisciples de changer de maître-formateur. "*Ce n'est pas avec mon père que j'ai appris mon métier. Lui il était menuisier simple. Bon je suis resté avec lui ba bi may degër* (le temps de m'aguerrir, cela correspond à la période de pré-adolescence), *vers 14 ou 15 ans. Ensuite, je suis allé chez un oncle tapissier. Au début ce n'était pas vraiment pour être son apprenti. J'allais là-bas lui donner un coup de main. Je lui disais que plus tard je voudrais faire son métier, pas être menuisier. Lui, il ne me prenait pas au sérieux. Bon quelque temps après, je venais tous les jours et comme ça je suis resté avec lui. Mon père a considéré que si c'était ce que j'aimais, je n'avais qu'à suivre cette voie là*". Au bout de cinq ans, il quitte son mentor, estimant que la perception que celui-ci a du métier ne lui permettrait toutefois pas de détenir tous les rudiments nécessaires à l'exercice du métier tel qu'il projetait de le faire plus tard. "*Je suis allé dans un atelier où le patron avait beaucoup de qualités et beaucoup de commandes. [...] Tu sais, s'il n'y a pas beaucoup de travail, tu ne peux pas beaucoup apprendre. On dit toujours de choisir les ateliers qui marchent pour apprendre un métier, n'importe lequel. Cela veut dire déjà que le patron travaille suffisamment bien pour que les clients commandent, cela veut dire qu'il peut t'apporter quelques chose.[...]. Je suis resté chez mon dernier patron pendant trois ans. En tout, j'ai passé huit ans à apprendre mon métier. Je connaissais tout ce que mon patron pouvait m'apporter et je savais qu'il y avait une part que jamais personne ne m'apprendrait. Cela devait venir avec mon ambition, avec mon expérience. C'est pour ça que j'ai décidé d'ouvrir mon propre atelier. J'ai travaillé quelque temps avec mes frères avant de le faire. C'était en 1982. C'est en 1982 que j'ai ouvert mon premier atelier, c'était sur la Corniche*".

Par la suite, le parcours de M. Tra. ressort du *success-story*. En effet, exposant des meubles de style européen sur un lieu de passage très fréquenté pour accéder aux quartiers résidentiels de Yoff, Fann, Point E, Almadies, (où se groupent ambassades et résidences de personnalités et d'expatriés), ses affaires montent très vite. Il recrute ses principaux clients parmi une catégorie économiquement privilégiée. Bientôt, il déménage sa production au domaine industriel, pour ne garder que son expo-vente sur la Corniche. Entre 1986 et 1990, il prend plusieurs fois part à des foires en Europe et au Maghreb. En 1992, son affaire connaît un coup de pouce inattendu. Il fait partie des entreprises de différents secteurs que le gouvernement koweïtien avait invité à répondre à des appels d'offre après la guerre du Golfe. "*Je ne peux pas dire que je suis le premier dans mon domaine, mais ce dont je suis sûr, c'est que je ne suis pas parmi les derniers. Nous sommes connus partout, pas seulement au Sénégal. Tout dernièrement, des gens qui ont été en Umra*[587] *m'ont raconté avoir vu ma publicité en Arabie Saoudite. [...] Je suis un des premiers à avoir porté la production sénégalaise sous ce visage. Maintenant beaucoup de gens sont sur la même voie. Ça, c'est un avancement, est-ce que tu vois ?*"

M. Tra. est donc de ces patrons pour lesquels l'absence d'instruction n'a constitué ni un obstacle à la conception d'une nouvelle logique de production, ni à la conquête des marchés extérieurs. Les éléments qui transparaissent comme décisifs dans le type de processus où il est engagé reposent sur l'ambition et la volonté de soutenir l'effort nécessaire à atteindre ses propres objectifs. "*Sans volonté et ambition, tu ne peux pas réussir. Non, il faut de l'ambition d'abord, parce qu'avec de l'ambition, tu as forcément des objectifs qui sont clairs devant toi. Là, il faut de la volonté, de la concentration pour pouvoir avancer. Je n'ai pas écouté tous ceux qui me disaient que j'avais les yeux plus gros que la tête, qu'on a toujours travaillé de telle façon et qu'il ne fallait pas changer ou ceci cela...*". M.T. a équipé son unité de machines bois multifonctions, de machines de coupe et de couture assez sophistiquées. Même s'il a développé le salariat parmi la vingtaine de personnes qu'il emploie, il a tenu à créer une atmosphère familiale de travail. Ainsi par exemple, le repas des employés est le même que celui préparé à son domicile. Ce sont deux employés qui vont le chercher tous les jours avec une des camionnettes de l'entreprise. M. Tra. partage régulièrement le repas avec ses ouvriers.

[587] La *Umra* correspond au voyage à la Mecque hors de la période du pèlerinage. Elle est réservée à la catégorie des individus aisés.

55-B.T OU UNE RECONVERSION SPORTIVE REUSSIE

Le cheminement de B.T. emprunte peu à celui des entrepreneurs issus du secteur du commerce informel. En effet, il est né à Dakar dans une famille modeste originaire du Sud-est du pays. Il poursuit une scolarité irrégulière, qu'il abandonne au niveau du Brevet, perturbé par la pratique sportive. En effet, doté de bonnes qualités athlétiques, il se signale d'abord dans le championnat local, avant d'être régulièrement retenu en sélection nationale[588]. Comme de nombreux joueurs de sa génération, il choisit les chemins de l'exil pour devenir professionnel en France. "*Quand j'ai émigré en France, j'avais un travail. Je ne suis pas allé là-bas pour étudier ou apprendre un métier. Bon j'ai joué pendant plus de dix ans comme professionnel. Suite à une succession de blessures, j'ai commencé à envisager ma reconversion. Comme j'avais déjà des qualifications, avant de partir déjà j'étais ouvrier d'imprimerie, j'ai trouvé grâce à un dirigeant un emploi dans une imprimerie. Bon c'était très bien parce que j'avais avec ça deux salaires. Donc je pouvais économiser pas mal. Ensuite côté travail, là c'était autre chose comparée aux machines sur lesquelles j'ai travaillé jusque là. Pas de bricolage, pas d'improvisation, des pros... Il y avait des machines très sophistiquées pour moi alors que mon patron estimait que c'était déjà dépassé. Quand j'ai pris la résolution de revenir au Sénégal, j'ai parlé de mon projet de réinsertion à des amis, à mon patron, etc. Tous n'ont pas été d'accord. Les réflexions étaient du genre : "tu sais bien qu'au pays, il n'y a plus rien", "reste ici, tu peux devenir entraîneur"... J'ai entendu toutes sortes de choses négatives comme ça. Rares ont été ceux qui comme mon patron m'ont soutenu. Les conseils les plus avisés ont été de me désigner des priorités. Un, il fallait que je me forme aux techniques modernes, apprendre les nouvelles méthodes liées à l'informatique, liées à électronique en général. Il fallait aussi que j'apprenne des choses, sur comment gérer etc. Finalement, j'ai reporté mon retour presque d'un an et demi. Six mois avant la date de mon départ, mon patron m'a assisté pour faire le point sur l'avancement du projet. Quand j'ai fait l'inventaire de mes besoins en matériel, tout ça, il a engagé avec moi des démarches auprès des fournisseurs, des professionnels qui voulaient renouveler leurs machines. J'en ai eu pour 50 millions de francs d'ordinateurs, de scanners, de rotatives, de presses... Du*

[588] Le basket sénégalais (tant au niveau masculin que féminin) a joué les premiers rôles dans les années 1980 sur le continent en glanant plusieurs titres aux différentes compétitions continentales. De nombreux joueurs sont par la suite devenus professionnels en France.

matériel de premier choix, presque neuf dans son ensemble. Quand je suis arrivé ici, j'ai obtenu ce terrain où j'ai construit mon domicile et mon atelier. Mes dépenses totales se sont élevées à près de 100 millions avant dévaluation".

Dans ce témoignage plusieurs choses sont évoquées en arrière-plan : la difficulté de suivre une scolarité normale dans un cercle familial étendu où l'individualité est diffuse dans une importante fratrie. Le sport apparaît alors comme un échappatoire à cet univers, qui en même temps ouvre des horizons de possibilités d'insertion professionnelle (comme trouver une place par l'entremise de dirigeants de son club sportif, puis l'expatriation), que les parents ne peuvent offrir. Le sport a constitué le vecteur qui a porté les ambitions de B.T. c'est par la suite que ces ambitions qui n'étaient que sportives, ont bifurqué vers l'entreprise et le désir de "*réaliser quelque chose*". L'expérience à l'étranger a été décisive car elle a permis d'extraire B.T. du cadre familial qu'il dit de pas supporter, donc d'éviter les comportements déviants par réaction, mais aussi lui a "*ouvert les yeux*". Mais tout cela n'aurait pas été possible, s'il n'était pas conjugué à sa force de caractère et à une évaluation précise des ressources à convertir. Son choix de l'entreprise prolonge une conviction personnelle, il n'est pas un investissement réalisé uniquement par acquis de conscience[589].

56-M.G. OU LES MULTIPLES FAÇONS DE NEGOCIER LE PASSAGE DU COUTUMIER AU MODERNE

M.G. est issu d'une famille de *tëg* (bijoutier-forgeron) originaire de Thiès. Il n'a presque pas connu son père, puisque celui-ci décéda en 1960, alors que le jeune M.G. n'avait que six ans[590]. Dès qu'il est en mesure de recevoir l'initiation au métier de la forge, il choisit le travail du cuir comme sa "*voie*" ; alors que le travail du cuir est encore moins valorisée que celui de la forge. Malgré l'insistance de son oncle[591], il persiste dans son choix. Il est finalement accueilli chez un "*parent*" de la caste des *oude*. Au terme de son apprentissage en 1973, il accélère le processus d'installation, guidé par des raisons familiales principales : arriver à soutenir financièrement sa mère qui s'est remariée entre-temps, subvenir au ménage qu'il vient

[589] Cette attitude est fréquente chez beaucoup d'anciens sportifs sénégalais qui ont essayé de se reconvertir en investissant dans des créneaux sûrs comme le commerce, le transport. Très peu d'entre eux ont pu réellement se maintenir.

[590] "*Man na wax ne jotu ma ko xam*", ce qui signifie littéralement "*je peux dire que je ne l'ai pas connu*".

[591] Dans de nombreux groupes culturels, notamment ceux régis par le système des castes, l'avunculinéarité étant généralisée, l'éducation des enfants est prise en charge par l'oncle. Celui-ci est véritablement son fils ; il hérite d'ailleurs de lui.

de fonder. Il s'établit d'abord dans un établis de fortune au marché Zinc de Pikine, puis parvient à trouver un meilleur emplacement à Diamaguène. Mais ces expériences personnelles ne produisent pas les résultats escomptés, ses revenus ne dépassent guère ce qu'il gagnait durant ses dernières années d'apprentissage. Il décide de tenter l'aventure à l'étranger, dans divers pays en Afrique, puis en Europe. "*C'est en 1973 que j'ai ouvert mon premier atelier. Trois mois après, je me suis marié, j'avais 19 ans. Tout de suite j'ai eu des responsabilités. Un enfant était né, il fallait que je m'occupe de ma mère, que je la protège. D'ailleurs avant que je ne la fasse venir à Dakar après mes multiples séjours à l'étranger, j'ai envoyé ma femme à Thiès pour la soutenir et la décharger des tâches ménagères.[...]. Le métier que j'avais était le seul moyen dont je disposais pour faire face à mes obligations dans mon ménage et vis-à-vis de ma mère. Mais bon malheureusement, les premières tentatives montraient que ce n'était pas en comptant sur le métier traditionnel que je pouvais m'en sortir. J'ai fait alors comme beaucoup de gens faisaient alors, le bana-bana au Cameroun, en Côte-d'Ivoire*".

Durant dix ans, il partage son temps entre les différentes villes de marché "d'objets africains" de France, d'Italie ou d'Espagne[592]. Pour des raisons familiales, ses séjours ne dépassent jamais trois mois[593]. Pour chacun d'eux, il amenait avec lui de la marchandise qu'il écoulait en faisant du *luuma*[594]. Chaque retour au bercail est alors mis à profit pour rapporter des formes, des cambrions, de l'outillage pour son atelier ouvert à Diamaguène et dont la marche a été confiée à un cadet. En 1989, pour des raisons familiales et pour les difficultés de plus en plus grandes qu'il rencontre pour se déplacer en Europe son marché le plus lucratif, il se résout à mettre un terme à son commerce à l'étranger. Toutefois, fort de son expérience du travail des cuirs de reptiles de leur valeur symbolique auprès de la clientèle européenne, il décide de s'investir à fond dans la maroquinerie moderne et de haut de gamme. Il s'installe à la rue 11x 20 à la Médina. Ses affaires prospérant rapidement, il installe une vitrine à la rue de Bayeux pour se rapprocher de sa cible. En 1993, il est amené devant le succès de son affaire à déménager une nouvelle fois pour établir un atelier expo-vente aux environs du Monument de l'Indépendance[595]. Sa clientèle se divise en deux types auxquels correspond respectivement un type de production spécifique : travail à la main et à façon pour les particuliers parmi lesquels

[592] Cf. G. Salem (1983) et V. Ebin (1993).
[593] C'est aussi la durée moyenne des permis de séjour qui lui sont accordés.
[594] *Luuma* = vente ambulante, colportage.
[595] Laissant son ancien emplacement du centre-ville à des apprentis qu'il a *libérés*.

une large majorité d'expatriés, travail en masse pour les commandes des commerçants des marchés HLM et Sandaga.

L'itinéraire regorge de situations relativement inédites à commencer par l'installation personnelle. En effet, si l'installation est dans l'ordre des choses dans les métiers traditionnels comme la transformation du cuir, l'entreprise individuelle a été jusqu'à une date très récente un phénomène peu répandu du fait de la persistance du travail en *groupage*. Ensuite, pour soutenir sa mère engagée dans un ménage polygamique et pour soutenir la rivalité feutrée face à ses frères utérins[596], il se retrouve dans un rôle de chef de famille avec l'obligation d'entretenir un grand cercle de dépendants.

61-E. ND. : LE TACHERONNAT SEULE ALTERNATIVE AU NON-EMPLOI

E. Nd. est issu d'une famille de dix enfants. Le père originaire de Fatick a été employé des PTT, retraité au milieu des années 1980. E. Nd., âgé de 36 ans au moment de notre rencontre, n'a pas suivi à la différence de ses frères et soeurs une scolarité prolongée. Il s'est arrêté au niveau du cours moyen (échec aux examens de changement de cycle), pour se destiner à la profession d'électricien, suivant les traces de l'aîné de la famille qui a connu les mêmes difficultés scolaires. Suivant des cours le soir, il entre en apprentissage dans une société. Lorsqu'il obtient son CAP, il décide de se mettre à son compte en tant que tâcheron. "*J'ai cherché à travailler à la SENELEC, au Port, tout ça. Mais ça n'a rien donné. Aussi je n'avais pas les moyens d'avoir une société en mon nom. Mon père qu'est-ce qu'il a ? Rien. Ce n'est pas dans ma famille que je pouvais trouver une solution. Bon la chance dans ce métier c'est que tu peux travailler sans avoir à avancer de l'argent. C'est le client qui paye le matériel. Il verse avant le début du chantier une partie du montant du devis estimatif des travaux. On a des combines pour trouver des fournitures, des prix en deçà des prix donnés dans le devis. Ensuite quand tu commences à avoir un nom, certains quincailliers peuvent te faire crédit sans problème. Le problème restait de trouver des gens qui veulent construire. Donc ce que j'ai fait, c'est que j'ai été voir des petits chefs-maçons qui avaient souvent des chantiers comme une maison, une transformation, pour être leur électricien. Ce type de collaboration m'a permis et me permet aujourd'hui encore d'avoir du travail en permanence. J'ai des*

[596] Il dit à propos de cela que "*dom yi sama yaye am yëpp ken tane wu ma si*", c'est-à-dire parmi ses frères et soeurs, personne n'a une meilleure situation que lui, d'où l'obligation de prendre en charge l'entretien de la mère.

chantiers jusque dans les régions les plus éloignés. Et ces déplacements sont très avantageux".

L'investissement dans l'activité entrepreneuriale est, pour ainsi dire, allé de soi. Ne disposant pas de capital social pour intégrer des services d'entretien de l'Administration ou la société nationale de distribution électrique, pas plus qu'il ne dispose de capital économique pour monter une affaire ayant pignon sur rue, la dernier recours est d'accepter "l'hébergement", ce partenariat avec des maçons. Dans une même démarche d'autodidacte, il a réussi à combler ses lacunes scolaires antérieures et a cherché à élargir son registre de compétences en s'ouvrant aux techniques d'exploitation de l'énergie solaire[597].

62- N.So. OU LE REFUS D'UN RETOUR A L'INFERIORITE SOCIALE

N. So. dirige un établissement de préparation de repas divers destinés aux employés qui ne peuvent plus désormais retourner à leur domicile depuis l'instauration de la journée continue. À la suite de son licenciement en 1989, pour raisons économiques de la société de transit où elle travaillé comme employée pendant quatre ans, N.So. a essayé de nombreuses activités pour se constituer un revenu. Lorsqu'est instaurée la journée continue en 1994, elle croit découvrir un créneau vierge. "*Les Sénégalais ne connaissaient pas cela. Seuls les maçons et les ouvriers connaissaient le bol. Proposer un sandwich à un sénégalais comme repas du midi, il faut oser le faire. Mais moi je me suis dit que pour ceux qui travaillent dans les bureaux, seuls les sandwichs pouvaient faire l'affaire. Un, parce que dans les services, il n'y a pas de place pour déposer un bol de riz. De deux, ils n'ont pas plus d'une heure pour manger, je veux dire dans la loi. Si on a imposé la journée continue, c'est justement pour éviter la longue coupure entre midi et deux heures*".

[597] Les installations électriques fonctionnant à l'énergie solaire connaissent un véritable *boom* dans les régions de l'intérieur du Sénégal non reliées au réseau électrique national. Avant, les fils partis en ville et qui voulaient accréditer une certaine réussite se cotisaient pour payer un groupe électrogène (préalable à l'équipement en appareils électro-ménagers : réfrigérateur, téléviseur, ventilateur, téléphone). Lorsque les installations solaires se sont vulgarisées (elles présentent l'avantage de ne pas nécessiter des dépenses supplémentaires une fois les capteurs solaires et l'accumulateur acquis), les gens ont abandonné les groupes électrogènes revenant finalement assez cher du fait du niveau du prix du pétrole.

Ses premiers pas dans la restauration rapide s'effectuent "*comme ça*", c'est-à-dire sans réaliser mesurer la proportion du marché, sans la recherche d'un emplacement fixe. C'est avec le kiosque *Coca cola* qu'elle dispose de cette possibilité. "*Eux, ils m'ont installés le kiosque avec un congélateur, des parasols. J'ai acheté des fauteuils de jardin. Bon il se trouve que birr Dakar da fa xat* [le Centre-Ville manque d'espace]. *Je ne pouvais pas occuper le trottoir comme ça. C'est pour ça que j'ai essayé de trouver une boutique à louer pas loin de la place de l'Indépendance. Mon kiosque, je l'ai transféré à Amitié où j'ai ouvert une buvette qui ouvre l'après-midi et le week-end, parce que la boutique ne fait pas beaucoup d'argent en dehors du midi*".

L'autre motifs de son investissement vient avec son statut de divorcée. "*Quand je me suis mariée, j'avais vingt ans ou vingt deux ans. Mon mari était comptable. C'est lui qui m'a trouvé cette place dans la société de transit*". Après plus de cinq années de mariage, elle se sépare de son mari. Elle retourne chez ses parents avec sa fille née en noces. "*Nous avons divorcé,* explique-t-elle, *pour différentes raisons. Il y avait des histoires avec les parents qui s'occupaient de choses dans notre ménage qui ne les regardaient pas. Lui il n'a rien voulu leur imposer. Il était préférable qu'on se sépare*".

Le parcours de N. So. est édifiant de la manière par laquelle les femmes refusent leur statut de dépendance. La décision de créer, si elle intervient au moment d'un événement identifié (son licenciement), a été d'abord la seule possibilité de récupérer une dignité perdue du fait de son divorce[598]. Il lui a fallu rebondir pour démontrer à sa belle-famille qu'elle sait compter sur ses propres forces et éviter la marginalisation sociale[599]. En ce qui concerne ses parents, il n'était plus question de retomber sous leur autorité directe.

[598] Le statut de divorcé est assez problématique car la femme est tenue de limiter ses allées et venues, de soigner ses fréquentations sous peine d'être traitée de femme aux moeurs légères (de *caga*, de prostituée). Elle doit éviter que ses faits et gestes soient connus, car ils seraient immédiatement montés en épingle et alimenteraient ainsi les commérages sur les motifs de son divorce.

[599] Elle concerne la perte du statut public de *ndanaan* (grande dame), c'est-à-dire celle qui peut entretenir une cour, celle qu'on invite en priorité aux cérémonies familiales parce qu'elle "*relève le niveau*" d'une assistance par sa prestance, par la richesse de ses parures et de ses boubous et par la hauteur de ses *ndawtal* (cadeaux en contribution aux frais d'organisation de la cérémonie).

69-F.G. OU L'ELOIGNEMENT VOLONTAIRE DU CERCLE FAMILIAL

F.G. est, à 29 ans, le propriétaire d'un atelier de réparation de machines à coudre. Il a suivi des études secondaires à l'Ecole Franco-arabe où il a décroché un Brevet français et un CEP en arabe. Ne pouvant aller plus loin faute de soutien familial, il bifurque vers la formation professionnelle. Il est accepté dans un centre d'apprentissage où il passe cinq années au terme desquelles il s'installe à son compte. Il quitte sa famille installée à Pikine pour venir habiter un appartement deux-pièces à Colobane, situé à proximité immédiate de son atelier. Cette décision de s'éloigner du giron familial, il dit ne pas la mettre sur une quelconque animosité avec son entourage. Mais lorsqu'on considère son récit, on peut relever beaucoup d'éléments qui attestent de l'idée qu'il se fait de sa famille et qui manifestent les procédures d'éloignement mises en place pour circonscrire ses nuisances éventuelles sur la vie de son atelier.

Tout d'abord, F.G. ne reconnaît aucune influence, aucun rôle de modèle joué par un ascendant. "*Je peux dire qu'il n'y a pas lieu de parler de roy* [inspirer]. *Moi mes parents, je veux dire mon père, je ne le connais presque pas. Je le respecte, je peux dire qu'il est brave, mais ce n'est pas mon modèle. Ceux qui m'ont le plus apporté, ce sont mes demi-frères, des amis. On est plus en phase, on s'entend mieux et on peut échanger. Bon les parents, c'est autre chose. Entre ce qu'ils exigent de toi étant jeune, ce qu'ils souhaitent pour toi et ce que tu veux et ce que tu peux faire, il y a souvent un décalage quoi. Ils prennent des décisions qui te concernent sans ton avis par exemple. Ça c'est fréquent quoi. Moi je ne leur ressemble pas, ils disent que "yalla ma yar*[600]*". On s'entend bien hein! Mais bon de là à les prendre comme modèles, non*". En fait, un peu comme dans la situation de 56-M.G., F.G. est le seul garçon que sa mère ait eu, et étant donné l'étendue de sa famille (le père a eu trois femmes, une trentaine d'enfants dont l'âge varie entre 45 et 15 ans), il s'est senti très proche de sa mère expliquant que "*bon mon père, je le partage avec vingt personnes au moins. Ce n'est pas ma priorité quoi. Je ne dis pas que je ne pense pas à l'aider. Non, mais ce n'est pas ma priorité. Ma priorité va à celle qui n'a que moi comme soutien. Je fais tout pour qu'elle n'ait besoin de*

[600] Cette expression est couramment utilisée pour expliquer le cheminement d'une personne, un cheminement dans lequel les ascendants directs ont été d'une influence dérisoire.

rien. Actuellement, c'est parce que je ne suis pas marié qu'elle n'est pas venue habiter chez moi".

F.G. est de ces individus qui ont très tôt affiché leur caractère de telle sorte qu'on peut considérer qu'il évolue dans une sorte d'univers choisi, où il a la possibilité de cibler les sollicitations, d'endiguer "*la folie de grandeurs*" de ses soeurs. Ainsi lorsqu'on lui fait remarquer par exemple que sa décision de vivre constitue une forme d'indépendance et d'égoïsme, il repousse l'idée en invoquant la nécessité de neutraliser les contraintes de transport. "*C'est appartement je l'ai loué pour pouvoir être sur mon lieu de travail sans me soucier de l'heure à laquelle je commence ou de l'heure à laquelle je ferme. Il n'y a pas d'autres motifs qui expliquent ce choix de ne pas habiter avec la famille, sinon celui du transport. Pikine est loin de Dakar. J'ai calculé qu'avec ce que je pouvais dépenser en essence, je peux payer une grande partie de mon loyer ici. Mais c'est vrai aussi qu'en habitant en retrait, j'arrive à me consacrer sur mon travail, à être plus indépendant et à être à l'abri des sollicitations incessantes.* [...] *Maintenant pour ce qui concerne la famille, je vais les voir tous les dimanche, je passe l'après-midi à boire du thé à discuter avec mes frères et soeurs. Et on rigole bien. Non, j'ai fait ce choix pour mon travail, mais je ne suis pas un reclus*".

Ce souci de l'indépendance, il l'a déjà témoigné en refusant la situation d'*embauchement*, comme il dit. "*Je ne voulais pas être embauché, cela ne m'a jamais tenté. C'est sûr que là où je devais travailler*[601] *mon salaire était garanti, je devais avoir d'abord tant par mois, ensuite un peu plus l'année suivante. J'étais couvert par la Sécurité Sociale. Mais pour moi accepter c'était quand même se limiter. Le feeling qu'il y a à être son propre patron n'y est pas quoi. L'entreprise est plus stimulante quoi. En plus, tu as plus de connaissances, de rencontres, tu endosses des responsabilités, tu lances des objectifs. Par exemple tu vois un créneau, tu décides de l'exploiter malgré les difficultés que cela présente. Tu acceptes de relever un défi, tu développes la confiance que tu as en toi, tu as une raison de vivre qui est intéressante parce que chaque jour peut-être tu découvres des choses que tu ne connaissais pas. Alors que se réfugier sous la responsabilité de quelqu'un, bon je ne dis pas que c'est fuir ses responsabilités, mais bon cela n'a rien de gratifiant. L'embauchement équivaut pour moi à la*

[601] Il s'agit d'une concession de marques étrangères qui voulait l'embaucher dans son service après-vente. Bien lui a pris car quatre ans après sa proposition d'embauche, la société connaissant quelques difficultés financières

servitude. Tu es payé chaque mois. Chaque mois, tu sais ce que tu vas avoir et bon tu sais ici au Sénégal, les salaires sont dépensés bien avant d'être versés... Enfin je veux dire que tu peux être amené à te limiter, à limiter tes ambitions. Et puis tout le monde ne peut pas être employé, assis derrière un bureau".

Autre aspect de la personnalité qui transparaît lors de nos rencontres à son domicile, outre le caractère dépouillé de son intérieur, les étagères de romans, d'ouvrages techniques à côté de quelques livres d'économie, de gestion, d'astronomie, de politique qui attirent l'attention. Ce qui témoigne de sa passion pour la lecture et de sa curiosité insatiable. "*Tu sais je n'ai pas beaucoup de loisirs. Quand je reviens ici, mon premier souci est de dormir. Mais quand j'ai des instants à moi, j'aime bien les passer à lire et à écouter de la musique. Il y a aussi que je dois m'informer des technologies dans les nouvelles machines même si je sais que d'ici dix ans, on ne m'en présentera pas une à réparer. Mais il faut se tenir prêt quoi*".

En définitive, on trouve en F.G. les arguments qui militent à la faveur de l'idée selon laquelle les sujets, en réalisant une intériorisation discursive des contraintes de la vie moderne (nécessité de disposer d'une source de revenus) et en mettant en place les médiations adéquates de leur point de vue.

III - LE SYSTEME CONCRET DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

Après avoir familiarisé le lecteur avec quelques destins individuels, nous proposons de progresser dans la spécification des logiques de la démarche entrepreneuriale. De ce fait, le matériau qualitatif est abordé à partir de deux points de vue. Une première approche en examine les aspects formels et périphériques, tandis qu'une seconde approche consiste à identifier dans les discours quelques éléments pivots de l'énonciation qui spécifient l'espace de construction des cheminements.

Nous en sommes venu à cette double approche lorsque nous nous sommes aperçu, en confrontant les récits, que les différenciations uni-modales n'apportent aucune information nouvelle en soi, n'établissent aucune ligne de partage réellement significative dans notre

---

s'est séparée de son effectif ouvrier de maintenance, se recentrant principalement sur les activités de vente (de machines à coudre, de métiers à tisser, de pièces détachées) et de maintenance de machines sous garantie.

population. Même le genre et la scolarité, pourtant deux variables majeures à partir desquelles raisonnent habituellement les sociologues, n'établissent pas de différenciations pertinentes dans les discours en présence. En fait de types, on aboutit à l'atomisation complète de notre population.

Ensuite, lorsque nous avons essayé l'approche multifactorielle, nous sommes arrivé au constat suivant : deux sujets partageant une même caractéristique au départ, le genre par exemple, s'éloignent presque immédiatement l'un de l'autre dès que l'on ajoute une variable commune pour les comparer. L'identité initiale laisse place à des différences profondes au point qu'ils peuvent se retrouver dans des classes totalement éloignées et antinomiques. Nous aurons l'occasion de voir plus loin dans ce texte que les positions présumées dues à des variables communes quelconques sont loin de rendre compte de cheminements similaires.

En conséquence de la disparité des entrées privilégiées et des modes par lesquels les thèmes sont articulés dans les discours, conformément à notre objectif de réunir les éléments de construction d'un modèle théorique de l'action entrepreneuriale, nous avons abandonné la logique de systématisation de catégories pré-construites dont l'affirmation dans les discours est loin d'être constamment vérifiée. Nous avons opté au contraire de mettre en exergue quelques intelligibilités inhérentes aux récits de sorte que, tout en conservant l'unité spécifique de chaque cheminement socioprofessionnel, nous disposions d'une base stable et généralisable.

III-1. DE LA PLACE VARIABLE DU LOCUTEUR

La première perspective d'analyse des récits que nous avons retenue consiste à s'intéresser aux caractéristiques morphologiques des discours, principalement à la place variable que les locuteurs y occupent de manière exclusive ou alternée. Ce type lecture nous a permis de distinguer deux positions principales d'élocution : une intimiste et fortement personnalisée, une attitude distanciée et impersonnelle.

Dans le premier cas de figure, le locuteur s'exprime en tant que protagoniste central des faits et situations rapportés. Son récit a porté à la fois sur des caractéristiques inaliénables et sur des caractéristiques acquises qui sont socialement transmissibles et sur des relations concrètes

dans lesquelles il est intégralement partie prenante. Etant donné la référence aux mécanismes de la parenté, à l'atmosphère familiale, les discours recouvrent une tonalité personnalisée et désigne finalement un horizon social rapproché. Le discours tend à être de type autocentré, narratif, reconstruit à partir de considérations subjectives, affectives.

Disant cela, nous ne perdons pas de vue le fait que des récits de vie sont forcément reconstruits (parce que le passé ne peut pas être reconstitué tel qu'il a été vécu) et tendent à déboucher sur une image idéalisée de soi souvent destinée au chercheur. Parce que l'entretien sociologique accorde une large place la subjectivité du locuteur, parce que l'interviewé est libre d'interpréter la consigne[602], il peut avoir tendance à se livrer à une construction de soi "dans-le-monde", articulant les événements, les situations et les sentiments selon sa situation présente ou pour correspondre aux attentes qu'il estime être celles du chercheur. Etant donné les exigences techniques de l'entretien libre, les entrepreneurs disposent d'une grande latitude pour agencer les éléments de leur parcours, pour leur construire un cadre de cohérence et de pertinence[603].

Dans le second cas de figure, les discours présentent un caractère distancié où les sujets ont tendance à adopter une logique d'attribution causale. Ils inscrivent les épisodes de leur trajectoire dans un cadre explicatif global où l'enchaînement des séquences recouvre une certaine cohérence. Le discours tend à s'inscrire dans un cadre généralisateur et distancié de réalités dont ils semblent avoir intériorisé les contraintes et les opportunités. A partir d'un trait à la fois sémantique et pratique, ils indiquent le jeu des relations concrètes dans lequel ils se situent. Autrement dit, leurs positions d'élocution sont des positions fonctionnelles à partir desquelles ils élaborent et distribuent les rapports de concurrence, de conflit ou de solidarité dans un enchaînement d'interactions évoluant du plus simple, du plus proche au plus complexe et au plus impersonnel.

De fait, alors qu'on aurait tendance à attribuer ce type de sociodicée aux seuls profils "intellectuels", c'est-à-dire ceux pouvant se prévaloir d'une vision élargie du monde, on doit se

---

[602] Signalons que la façon même d'interpréter la consigne d'enquête est déjà en soi une information parce qu'elle indique le rapport au langage déterminé lui-même par la trajectoire sociale, son univers social et professionnel.

[603] Le chercheur peut juste contrôler certains de ses effets, en les rapportant notamment au tableau général de son cheminement socioprofessionnel et à sa situation présente.

rendre à l'évidence que les différences dans la scolarité, pas plus que celles liées au genre du reste ne sont centrales. Elles ne deviennent significatives que lorsqu'elles sont combinées à d'autres éléments qui se rapportent aux contextes familiaux, au vécu personnel des individus, mais surtout aux messages universalisants tels que les discours religieux qui organisent une perception de soi et une perception de soi dans le monde.

Si nous considérons, en guise d'illustration, les histoires des sujets présentant un profil traditionnel (appartenance castée, illettrisme, origines rurales), nous nous apercevons qu'en plus de s'identifier comme le produit d'une histoire familiale précise (donc de statuts prédéterminés), comme le dépositaire d'un capital symbolique, ces figures "traditionnelles" reproduisent dans leur discours une identité sociale indépendante de la prescription traditionnelle, bâtie sur une communauté de situations, une similitude de pratiques, une volonté d'association, tout cela agrémenté d'éléments inhérents à leur vécu personnel (expérience de séjours à l'étranger) ou enseignés par les doctrines telles que le mouridisme.

Enfin, si les deux attitudes sont clairement distinctes et amènent à des cadres discursifs spécifiques, il nous a semblé toutefois, qu'elles n'étaient pas exclusives l'une de l'autre. On remarque dans les entretiens les plus complets, qu'une fois évoquées les caractéristiques inhérentes à la personne, celles-ci s'effaçaient au profit d'identités nombreuses, se combinant et s'enchevêtrant selon des modalités diverses. Les entrepreneurs mettent en oeuvre des identités tournantes, combinant les logiques discursives et pratiques propres à chacun des champs sociaux où ils sont engagés. Ainsi le locuteur revenant sur son parcours peut, dans une même formulation, prendre la parole en tant que professionnel confronté à une concurrence "déloyale" de la part des Libanais, en tant qu'usager (de l'administration) ou en tant que citoyen d'un pays entraîné dans un rapport de forces défavorable avec les puissances étrangères. C'est précisément au nom de cette polyvalence que certains sujets se sont prononcés sur une série de clivages comme celui entre ruraux et citadins, entre *badolo* et gens du pouvoir, l'incivisme économique de certains entrepreneurs et que certains autres ont stigmatisé le régime de faveur accordé aux promoteurs étrangers ou les partenariats privilégiés hérités de l'histoire[604].

[604] La dévaluation a constitué à ce propos un thème qui a cristallisé les référenciations en pouvoir, en nationalité.

La catégorisation à partir de la place variable du sujet dans l'élocution emporte donc une conséquence théorique importante. Elle représente les chemins par lesquels on peut se rendre à l'idée que les individus ne sont pas simplement agis, comme nous le ressasse la littérature dominante, mais se révèlent comme des acteurs. En plus de donner à voir la position qu'ils occupent dans les différents champs sociaux qu'ils ont traversés ou qu'ils occupent actuellement, les satisfactions ou les frustrations qu'ils en ont retirées, les entrepreneurs décrivent aussi à travers leur récit les formes multimodales par lesquelles ils arrivent à une perception de soi "dans-le-monde" et se construisent un cadre d'autonomie relative. Même si leurs catégorisations réfèrent directement à la pratique et aux activités quotidiennes, ces référenciations successives illustrent assez bien l'intériorisation de leur position dans les espaces, dans les relations qu'ils constituent ou qu'ils actualisent par la parole et dans lesquelles ils s'incluent ou auxquelles ils s'opposent. Le *nous* qui est en vigueur dans les énoncés réfère bien sûr à la parenté, mais désigne tout autant des communautés d'appartenance de plus en plus vastes.

Si l'ouverture de ces espaces sociaux est assimilable pour une grande part aux conséquences de l'acculturation, l'activité entrepreneuriale ne constitue-t-elle pas un accélérateur de la dénaturation des habitus à orientation communautaire, la recomposition du lien entre le global et l'individuel, autrement dit de la modernisation sociale ? Il est sans doute prématuré de formuler une réponse à ce niveau de notre analyse. Pour cela, il faut sans doute déterminer au préalable les différents cadres d'existence concrète qui s'articulent pour décrire les destins entrepreneuriaux individuels. C'est à travers les formes d'investissement qu'on peut prétendre aux modalités de la subjectivation élevée au rang de figure centrale de la modernité.

III-2. LES POLES STRUCTURANTS DES PARCOURS VERS L'ENTREPRISE

Si l'on quitte les propriétés internes des récits pour s'attacher aux intelligibilités expressément signifiées, on accède aux cheminements complexes et variés ayant débouché à l'établissement personnel. Les récits favorisent l'identification des différents pôles constitutifs de l'espace des cheminements individuels. Ces pôles recèlent les conditions objectives à partir desquelles le projet de création d'entreprise a émergé, la décision de créer son affaire a mûri ainsi que les mécanismes disparates par lesquels les individus ont amorcé leur cheminement d'entrepreneur. Ces pôles sont identifiés au nombre de trois et sont désignés par le pôle

personnel ou psychosociologique, le pôle socioprofessionnel et celui des conditions environnementales globales. Etant donné le cadre de débat dans lequel a surgi notre problématique et qui a orienté dans un sens nos hypothèses de travail, nous consacrons l'essentiel de nos propos aux deux premiers ordres d'intelligibilités identifiés.

III-2.1. LE POLE PERSONNEL OU PSYCHOSOCIOLOGIQUE

Le pôle personnel est constitué de deux sous-ensembles qui regroupent respectivement les éléments se rapportant à la personnalité de l'entrepreneur d'une part, aux liens familiaux d'autre part. Le premier sous-ensemble rassemble les éléments qui font référence à la psychologie individuelle : les désirs et les frustrations sont assorties de traits de caractère particuliers. Certains sujets font état de leur désir, souvent dès leur tendre enfance de se débrouiller, de diriger, d'assumer des responsabilités. N'hésitant pas à affirmer "*avoir ça* [les affaires] *dans le sang*", ils inscrivent leurs motivations personnelles dans leur tempérament, comme leur nature. C'est ainsi que l'un de nos interlocuteurs considère que ses premiers pas d'entrepreneur ont été effectués alors qu'il n'était qu'en cours moyen. "*Je demandais à ma mère de préparer du mburake*[605] *que je revendais à mes camarades de classe et dans la cour de l'école. Bon, mon père, je n'osais pas trop aller lui demander, je m'adressais toujours à ma mère. Et même elle, je ne l'embêtais pas beaucoup, surtout s'il s'agissait d'argent pour des billets de cinéma ou de stade, de cotisations pour les bals. Je me débrouillais*". Tandis que 40-Mme Mba. nous a expliqué son choix de se lancer dans la confection industrielle, parce que son projet initial cadrait mal avec son tempérament dominé par des valeurs viriles : le goût de la rigueur, de l'autorité, bref sa *volonté de puissance*.

Il convient de remarquer que l'idée de créer n'est pas toujours aussi précoce que les intervenants précédents le donnent à penser. Elle intervient à un âge beaucoup plus tardif, durant la période de formation ou bien lorsque l'on occupe déjà un emploi. Dans cette configuration, tandis que les anciens apprentis évoquent le refus d'une condition infériorisante, les entrepreneurs qui ont expérimenté la condition de salarié mettent en avant l'envie d'être indépendant, de maîtriser les conditions de leur vie, la volonté de s'affirmer pleinement, de faire preuve de son savoir-faire.

[605] Le *mburake* est une préparation à base de semoule de mil, de sucre et de pâte d'arachide. Il sert de friandise aux enfants.

Chez les premiers cités, dans les cas où il existe des antécédents familiaux dans une activité, les héritiers attendent que le chef de famille les "*libère*" ou leur rétrocède l'outil de travail. Mais certains individus, du fait de leur caractère trempé précipitent la transmission, lorsqu'ils n'expérimentent pas de nouveaux sentiers de l'autonomie dès la fin de leur période de formation. Le cas de 54-M.Tra. (menuisier) est assez illustratif dans le premier cas. Il a d'abord commencé par choisir les ateliers les plus innovateurs pour y suivre son apprentissage (ce qui l'a obligé à quitter l'atelier familial). Et une fois le métier acquis, il ne s'en est pas retourné dans le giron familial, mais a préféré s'établir à son propre compte, avec succès du reste.

A l'inverse, de nombreux individus ont dû se satisfaire, au terme de leur formation, de leur statut à peine amélioré et pendant une durée qui a été plus ou moins longue. Dans la majeure partie des cas, le *statu-quo* a été en vigueur jusqu'à ce que des circonstances dans leurs rapports avec l'ancien maître-formateur ou dans la cellule familiale précipitent l'obligation de trouver des revenus plus importants Rappelons à cet effet les conditions par lesquelles 45-A.K. (mécanicien) s'est finalement résolu à franchir le pas de l'indépendance.

Quant aux anciens salariés, c'est aussi le sous-emploi qui est la cause principale des insatisfactions au travail et de la décision de partir. Les individus s'accordent pour dire qu'en un certain moment de leur existence, l'idée de faire du surplace, de risquer de perdre sa dextérité ou son expertise, l'idée d'être exploité leur étaient devenues insupportables. De surcroît, l'attitude de l'employeur refusant, non seulement de reconsidérer leur place dans l'entreprise, mais aussi d'apprécier à sa juste valeur leur contribution dans la bonne marche de l'entreprise a précipité leur décision. On peut indiquer les cas de 01-O.S. (génie informatique) et de 10-M.D. (électromécanique industrielle) qui font valoir le mépris dans lequel ils ont été tenus plus ou moins ouvertement ou encore celui de 46-K.C. (maraîchage) déçue de ne plus avoir de contact avec le terrain et de se voir transformer progressivement en "*bête de réunions*".

On peut considérer que ces situations valent exclusivement pour les profils universitaires en poste dans des multinationales et des grands organismes administratifs. Car à l'inverse, les

employés des petits patrons mettent plutôt en avant leur exploitation. Ils considèrent être sous-payés au regard de ce qu'ils font "*rentrer dans l'atelier*" ou de leur présence capitale dans l'atelier. Les raisons qui ont par exemple conduit 04-C.D. à quitter la cordonnerie européenne qui l'employait résident principalement dans le trop grand écart entre le chiffre d'affaires qu'il réalisait et son salaire mensuel (90.000 francs Cfa, soit quatre à cinq fois moins que son chiffre d'affaires personnel). C'est lorsqu'il est venu à la certitude qu'il pourrait réaliser plus que son salaire que l'idée de se mettre à son compte a commencé à prendre forme.

Comme on le constate du reste avec l'exemple précédent, la mise en avant des contributions personnelles n'a pas pour finalité de faire disposer au salarié une marge de manoeuvre plus grande dans l'hypothèse de la renégociation de sa place dans la hiérarchie de l'atelier. Car l'issue prévisible à toute requête de ce type est la fin de la collaboration. En fait de négociation, on est en face de positions figées : soit parce que le patron n'a pas les moyens matériels d'accéder aux revendications de l'ouvrier sur la sellette, soit parce que ce dernier a déjà trouvé une alternative à sa situation insatisfaisante (il a trouvé un autre employeur ou les conditions de l'installation personnelles sont réunies). La demande de renégociation ne manifeste pas une recherche de compromis, elle entérine une décision, une situation déjà constituées[606].

Enfin, ceux qui étaient sans travail ont soutenu qu'ils ne pouvaient pas rester oisifs. Dans leur cas, en dehors du fait que l'inactivité pouvait être en soi pesante, on doit considérer que le regard des autres (qu'il soit pathétique ou sarcastique) a été très lourd à supporter. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'ils n'ont pas hésité à investir tous les créneaux qui pouvaient leur assurer un revenu, leur rendre leur dignité, quitte à faire peu de cas des discours qui en régissent traditionnellement ou juridiquement les conditions d'accès et de fonctionnement. Dans cette perspective, on peut évoquer les situations qui ont été celles de 09-Mme Ga.(ameublement-décoration), 42-A.Ké (boulangerie), de 62-N.S (restauration), lesquels ont démontré à travers leur démarche des valeurs de *ngor* (honneur), de *jom* (courage, ténacité) et de *fayda* (estime de soi).

[606] On voit ainsi à l'oeuvre un des nombreux mécanismes de segmentation en vigueur dans la petite production. L'on ne peut envisager la fidélité d'un salarié à un employeur que dans la mesure où son employabilité est faible c'est-à-dire que ses compétences sont rapidement reproductibles. Il en va autrement avec les professionnels expérimentés qui du fait de leur âge (il faut entendre des obligations familiales et sociales qui pointent ou qui augmentent) et de leur maîtrise technique incontestable réunissent les conditions suffisantes de fonder sa propre affaire.

Lorsque certains locuteurs se sont projetés, dans une seconde articulation de leur discours, dans le monde de la filiation et de la parenté, ils ont principalement axé leur intervention sur les qualités morales et religieuses de leurs ascendants qui ont permis leur "*bonne éducation*" (*yar bu baax)*. Beaucoup ont évoqué la foi et de la grande rigueur morale de la figure paternelle laquelle, malgré la faiblesse de ses revenus, a réussi à entretenir une grande famille.

Mais si la figure du père est évoquée à travers les valeurs de *muñ*, de *sutura* qu'il a pu inculquer, son évocation reste quand même peu significative au regard de la place reconnue à la mère comme source de motivations. Sans doute en raison du fait que dans les contextes familiaux marqués par la taille étendue de la progéniture et la modestie des revenus du chef de famille, les enfants comptent très peu sur le père, par ailleurs souvent peu présent[607]. En conséquence, ceux-ci apprennent très vite à faire preuve de sens de l'initiative[608]. Ensuite dans l'atmosphère des familles caractérisées par la polygamie ou le remariage de la mère, la rivalité entre agnats qui en découle constitue un important facteur d'émulation. Non seulement les enfants sont initiés à prendre parti pour leur mère dans le combat qu'elle livre dans le cadre conjugal (accepter de subir la rivalité avec des co-épouses, mais aussi relations difficiles avec la belle-mère et les belles-soeurs, la mesquinerie des pairs, la déloyauté du mari), mais ils estiment lui être redevable de leur réussite, faisant référence aux adages selon lesquels "*liggeyu ndey añu dom*" ou encore "*yay su liggeye domay jariñu*"[609]. C'est pour cette même raison que les plus fréquentes modalités de nécessité distinguées appartiennent au souci de correspondre à l'image du *bon fils*. C'est la raison pour laquelle, ils consentent souvent d'importants transferts en sa faveur (financement de la construction de sa maison ou de son pélérinage à la Mecque, sa totale prise en charge).

On peut signaler à cet effet le témoignage de 56-M.G. (chaussure artisanale) qui explique son mariage précoce par la volonté de procurer une compagnie à sa mère qui s'était remariée. 69-F.G. (réparation machines à coudre) quant à lui, a fait valoir son statut d'aîné (il est le seul

[607] Cela, tant en termes de temps, d'attention, qu'en termes de dépenses pouvant être consacrés à chaque enfant.
[608] Dans le contexte rural par exemple, un quasi droit de chapardage (de récoltes, de volailles) était reconnu aux adolescents qui disposaient de moyens d'organiser leurs cadres de sociabilité. En ville, un tel cadre n'existe vraisemblablement plus. Aussi les jeunes ont mis en place divers systèmes de débrouille qui vont des arrangements simples (troc, échange de commodités) aux actes délictueux de trafics en tous genres.
[609] Dans la pensée ordinaire *wolof*, la réussite des enfants est imputable pour une grande partie au "*travail de la mère*", sous-entendu à la hauteur de son engagement dans le ménage.

garçon que sa mère ait eu) dans un foyer polygame. Même s'il n'a pas mis en avant les rivalités avec ses demi-frères, il a considéré par exemple que son unique souci était bien sa mère ("*elle n'a que moi*" dit-il) et que son père ne constituait pas une priorité pour lui d'autant plus qu'il le partage avec une vingtaine de personnes[610].

L'intériorisation précoce du rôle d'aîné constitue un rôle important dans le développement des réflexes d'adaptation. La primogéniture est vécue comme une source d'obligations et de responsabilités tant vis-à-vis des ascendants que vis-à-vis des frères et soeurs. C'est de ces manières qu'on peut convenir que l'environnement environnement familial a joué un rôle de stimulation dans les vocations entrepreneuriales, bien que ce rôle soit tout de même diffus.

Si l'on aborde maintenant les récits du point de vue des référenciations à l'alliance et à la filiation, on remarque que peu de personnes ont établi un lien entre leur statut matrimonial et leur décision de créer. Mais si on conduit la définition par rapport au genre, on se rend compte d'une attitude différenciée entre les hommes et les femmes. A l'exception notable de 56-M.G., le mariage scande moins le récit des entrepreneurs masculins bien qu'ils soient dans leur large majorité chefs de famille au sens restreint, au contraire de leurs homologues féminins. Ce clivage ramène à l'enjeu fondamental fréquemment mis en avant que représente le mariage (mais aussi la maternité) pour les femmes où il y va en règle générale de leurs possibilités de survie sociale, économique et symbolique. La bonne disposition du mari est un signe d'encouragement qui conforte les femmes dans la justesse de leur décision et qui garantit la stabilité de leur engagement personnel ; sans compter qu'il peut prendre en charge une partie des premiers investissements (l'autre partie étant réalisée par le biais de tontines et l'intermédiation d'un parent haut placé) ou offrir des opportunités étant donnée sa position, ses fonctions[611]. Le cheminement de 29-Mme D.(coiffeuse) doit énormément à la réaction positive de son conjoint et à l'utilisation de sa position d'employé dans une compagnie de transports aériens.

---

[610] Sous-entendant par là que s'il ne s'occupe pas de lui, il y a de nombreux enfants de qui il peut exiger de le faire, ce qui n'est pas le cas pour sa mère.

[611] F. Sarr (1998) rappelle fort justement que le pouvoir de l'homme a constitué pendant longtemps un blocage pour certaines femmes. Non seulement ceux-ci peuvent interdire l'exercice de certaines activités pleines de préjugés, mais le travail de la femme a pour finalité le mari, car *les clés du paradis* de la femme sont entre les mains de son mari et que la réussite de ses enfants dépend de son travail, de sa soumission à son mari - ce qui est à mettre en rapport avec ce que nous soulignions plus haut dans ce texte -. Pour contourner cet écueil, les femmes ont cherché à évoluer dans des activités compatibles avec leurs rôles.

Mais ce qui ressort de l'évocation du statut matrimonial, c'est la prise de conscience de la nécessité d'arriver à subvenir à ses besoins et à ceux de ses enfants dans un contexte où les situations professionnelles ne permettent plus à l'homme de disposer de suffisamment de revenus pour faire face à toutes ses obligations lorsque son emploi n'est pas devenu précaire. La détérioration de la conditions économique du ménage (suite à la perte d'emploi de l'homme), la recherche de complément des revenus dans le ménage expliquent l'extension du phénomène du travail des femmes à l'extérieur par conséquent les conditions de leur émancipation [612] et la neutralisation des discours sociaux qui en interdisaient l'idée même.

Des exemples dans notre population attestent d'ailleurs que les démarches ne se rapportent pas seulement à des réflexes de survie, mais renvoient bien à la volonté de refuser la condition de dépendance dans laquelle le mariage place systématiquement les femmes en même temps qu'à la mise en place des conditions de leur autonomie : autonomie par rapport à l'autorité de l'homme (conférée en partie par son pouvoir économique), mais aussi par rapport à des modèles dont les principes sont antagoniques à la réalisation de ses intérêts et de ceux de ses enfants. Par rapport à la polygamie qui a encore largement droit de cité ou à la norme qui oblige à supporter l'immixtion fréquente et souvent négative de la belle-famille dans la vie du ménage, les femmes dans les villes recherchent les moyens de briser les carcans conjugaux et de construire leur indépendance, le plus souvent en démarrant une activité économique génératrice de revenus comme c'est le cas avec nos femmes-entrepreneurs (cf. 09-Mme Ga., 44-A.D, 62-N.So). Enfin, on peut évoquer la volonté d'assumer une position individualisée de femme riche au même niveau que les hommes (cf. 18-D.D, mais aussi 40-Mme Mba).

III-2.2. LE POLE SOCIOPROFESSIONNEL

Les éléments constitutifs du second pôle de cheminement réfèrent à la socialisation et à l'insertion professionnelles. Les sujets reviennent sur les différentes périodes de formation initiale ou complémentaire, la mobilité professionnelle, le terrain d'où a émergé l'idée de créer ainsi que les options qui l'ont accompagné (reproduction, mutation), les formes de réunion du capital financier de démarrage. Dans le premier sous-ensemble qu'on dégage à ce

[612] Cf. les études récentes sur les dynamismes féminins proposées par G. Mianda (1996) ou par F. Sarr (1998).

niveau là aussi, les locuteurs se sont prononcés sur les conditions de leur apprentissage (la description précise des modalités pratiques de l'apprentissage est faite dans le chapitre pratiques professionnelles) avec la particularité suivante : l'absence de différence de tonalité entre les discours. Les anciens apprentis ont tous chanté les louanges du système de formation traditionnel qui non seulement donne des compétences, forme le caractère, mais insère le nouveau professionnel dans des réseaux de soutien, d'entraide jusqu'à ce qu'il ait "*les reins suffisamment solides*".

Empreints de nostalgie, même si les conditions réelles correspondantes ont été des plus austères (bastonnades, bagarres avec les condisciples...), ces récits relatent plus une trajectoire achevée qu'un moment particulier du passé. Lorsqu'un mécanicien fait valoir la sévérité de son maître-formateur[613], ce n'est que pour mieux faire ressortir le caractère exceptionnel du parcours en même temps qu'il indique l'influence positive cela a eu par la suite pour lui : l'humilité, le courage, l'obstination. C'est donc à l'aune de leur nouvelle position qu'ils évaluent les rudiments acquis. La qualité de la formation reçue est décrite comme ayant joué un rôle significatif dans l'aventure entrepreneuriale, même si par ailleurs certains entrepreneurs ne manquent pas de faire valoir que la direction d'entreprise a posé ensuite des questions dont ils ne pouvaient pas toujours trouver les réponses dans les situations familièrement enseignées.

Dans le pôle professionnel entrent ensuite en ligne de mire le vécu professionnel et la connaissance de la vie de l'entreprise exprimés en termes de compétence technique approfondie, de maîtrise de nouvelles techniques, de connaissance de structures du marché et de mobilité professionnelle. Ce sont les antécédents professionnels qui, on l'a déjà signalé, en prolongeant la formation soit à travers l'activité productive à proprement parler, soit à travers la direction managériale, désignent les circonstances et les modes d'acquisition de savoir techniques approfondis, c'est-à-dire les occasions d'observation des modalités de fonctionnement d'un système dans premier temps, les possibilités d'appliquer sa vigilance aux opportunités se manifestant.

[613] Cf. le témoignage de 72-M.D. dont le texte est reproduit in chap. pratiques professionnelles.

A cet effet, il n'est pas exagéré de soutenir que le métier initial constitue un prédicteur prépondérant de la trajectoire. C'est lui qui dessine le champ de possibles au créateur en lui octroyant, en plus de la capacité de découvrir des niches d'investissement, la conviction intériorisée de pouvoir réellement mener l'aventure (c'est-à-dire l'espérance objective). En même temps qu'il fournit les circonstances de construction de conduites sociales incluant un aspect cognitif structurant (des normes), l'exercice professionnel amène à une connaissance des structures de marché propres au métier et au champ des rapports professionnels internes. C'est à partir de ces épisodes qu'ils décrivent le terrain où a pris forme l'idée de créer (le lieu des stimuli) et les visions qui ont sous-tendu la démarche de création qui a été privilégiée : soit la reproduction des formes apprises (on reste dans le même registre d'activité, les mêmes formes de travail), soit la transformation dans l'exploration de nouveaux domaines. C'est en fonction de ces connaissances qu'ils justifient les options de développement de leur structure (soit la spécialisation, soit la reconversion, soit la diversification).

III-2.3. LE POLE DES CONDITIONS CONCRETES D'EXISTENCE

Le troisième pôle prend en compte le contexte global qui alimente le registre des motivations (nous faisons allusion à l'élargissement des cadres référentiels discursifs et pratiques), des modalités de nécessité et qui fait office de cadre pratique de la concrétisation de l'idée de créer. Il décrit les relations sociales élargies auxquelles participe l'entrepreneur et qui coïncident parfois avec les ressources extra-familiales et souterraines de l'entreprise. Son évocation fait suite aux considérations sur la parenté et recoupe le thème du dérèglement des rôles et des statuts. Nous avons déjà évoqué, notamment dans la présentation du contexte sociétal de la recherche, les phénomènes concernés : la crise économique qui accentue la remise en cause des fondements et des canaux de la solidarité communautaire, la multiplication des médiations qui détruisent les systèmes lignagers, élargissent et diversifient les relations et les processus sociaux désormais construits autour de la possession économique, le renversement des rapports de genre avec l'affirmation féminine sur le plan économique, l'aggravation du conflit entre les générations et la démystification des *intellectuels* et de la primauté de la Lettre (qui recouvre à peu de chose prés le clivage citadins/ruraux néo-citadins), bref ce que nous avons appelé "*la crise de l'ajustement*".

Les thèmes abordent les préjugés liés à leur statut professionnel (*wacc raxasu*, illettrisme), parfois leur position stratégique dans le développement. C'est la transformation des rapports sociaux globaux qui constitue la toile de fond des interventions. Mais elles offrent l'opportunité d'investir différemment les places sociales, de créer un espace discursif aux contours variables. Dans un contexte de remise en cause du contrat social[614] de convulsions dans l'imaginaire solidariste, de blocage des statuts, le groupe se voit contraint, soit de tolérer, dans un silence honteux, l'entrée de certains de ses membres dans l'univers des activités marginales, délictueux, soit de tolérer ou même de provoquer le départ de ceux dont il ne peut plus assumer l'entretien. Les personnalités affirmées, les esprits forts qui, révoltés par un ordre qui les oppresse sans plus de contrepartie ou estimant ne plus avoir grand chose à perdre, ont effectivement tendance à tenter l'aventure de l'autonomie, de la trangression de tabous. Les caractères déjà trempés par l'expérience précoce qu'ils ont des difficultés de la vie n'en saisissent qu'avec plus d'empressement les opportunités d'autonomie[615]. L'idée d'entreprendre est légitimée à travers l'intériorisation discursive de la situation personnelle et familiale : nécessité de se prendre en charge, de soutenir des parents valétudinaires, bref une appréhension de l'ensemble des modalités de nécessité déjà décrites qui est articulée à des traits de personnalité spécifiques. Dans la situation de la petite entreprise, le statut d'entrepreneur attribue une position nouvelle qui vient élargir sensiblement les horizons sociaux et économiques de l'individu.

Ensuite, le second aspect se rapportant à l'environnement et aux péripéties représentées, les récits de création indiquent une aventure difficile et exigeante. Le chemin de la création a été parsemé d'embûches : obligation de procéder pas-à-pas du fait du manque de moyens financiers personnels suffisants, ajournement à plusieurs reprises du projet, retards de financements ou difficultés avec l'administration, les banques ou les projets d'appui, concurrence de produits importés en fraude, erreurs dans l'étude initiale, retournement de conjoncture... Les installations ont souvent eu à composer avec le chassé-croisé des projets d'appui, des modes et slogans politiques économiques, du concert des chaises musicales dans

[614] Ce constat correspond à un compromis tacite passé entre les représentants du pouvoir étatique avec les couches moyennes urbaines ainsi qu'avec les notables ruraux, lesquels pouvaient rétrocéder à leur tour une partie des avantages en en faisant bénéficier leurs parents des couches sociales inférieures, par le biais des solidarités verticales, désamorçant les conflits potentiels autour de la moralité du système de domination politique ainsi que l'atteste la défiance populaire). C'est ce que D. C. o'Brien a conceptualisé sous la dénomination de "*contrat sénégalais*".

les sphères du parti. En même temps, on ne peut considérer que les dynamismes entrepreneuriaux soient consécutifs à la mise en place de dispositifs publics. Les dynamismes en question ne sont pas la conséquence de la réaction des agents aux signaux envoyés par les développeurs à travers diverses mesures.

III-3. LE CHEMINEMENT ENTREPRENEURIAL COMME SYSTEME D'ACTION CONCRET

Dans le souci de décrire les destins entrepreneuriaux en termes de trajectoire, la catégorisation en pôles des récits de parcours a obéi au souci de définir le cadre des espaces de relations sociales différenciés qui a accueilli le trajet du créateur. Elle nous a informé sur les positions successives qu'il a occupées dans chacun de ces champs, les opportunités, les motivations et les entraves qu'il en a retirées. Toutefois, elle n'échappe pas à l'artefact qui guette toute présentation de ce type, elle tend à obscurcir deux dimensions essentielles de la notion de trajectoire : son caractère à la fois systémique et dynamique. La catégorisation ne rend pas forcément compte de la mobilité des individualités dans l'espace d'évolution ainsi défini, alors que dans leur récit de parcours les locuteurs proposent des agencements complexes et variés des éléments prodigués par ces différents cadres, superposant souvent les logiques (temporelles, spatiales, justificatrices ou accusatrices).

III-3.1. LA DIMENSION SYSTEMIQUE DE L'INVESTISSEMENT ENTREPRENEURIAL

Les champs de relations sociales que nous avons identifiés séparément ne sont pas en réalité des espaces clos qui fonctionnent en autonomie complète, ils sont unis par un lien systémique. Bien qu'étant de natures distinctes et aisément repérables, ils sont en interaction permanente, se complètent, se contredisent parfois mais contribuent à la délimitation du cadre de l'action, soit en tant que cause, soit en tant qu'effet. Un bref retour sur les fragments de récits dans lesquels les entrepreneurs individus ont restitué leur parcours en mettant l'accent sur des traits de caractère personnels, sur leur forte personnalité rend parfaitement compte de ce caractère.

---

[615] Cf. 55-B.T.

Ce que l'on constate, c'est que ces états psychologiques prennent forme dans des lieux, à des moments et à la suite d'événements précis. Selon les cas, ces conditions concrètes précises ont fait office de fonction légitimante ou contrariante des espérances subjectives. Mais ce qu'il faut surtout considérer par dessus tout, c'est que l'action qui en a résulté s'est déployée indifféremment dans la même classe de conditions d'existence où est localisé le stimuli que dans une classe de conditions d'existence voisine.

La quête d'une reconnaissance professionnelle, la volonté de contribuer au développement du pays, d'acquérir un statut social plus valorisé, renvoient aux tensions découlant de la confrontation de classes de conditions d'existence particulières (la division sociale du travail et la division technique du travail d'une part, les relations familiales d'autre part) à une situation et à des calculs personnels. Autrement dit, si nombre de nos interlocuteurs ont expliqué qu'ils ne pouvaient pas se contenter du peu qu'ils obtenaient dans leur emploi précédent, qu'ils ne pouvaient rester "*comme ça*" sans chercher à peser sur le cours de leur vie, c'est qu'ils ont perçu à un moment donné que les positions qu'ils pouvaient occuper dans leurs différents collectifs d'appartenance, ne leur permettraient pas satisfaire des aspirations personnelles ou collectives, de répondre à des "*exigences de l'heure*".

Il s'avère que ce n'est pas dans le champ où ces appels à l'action sont formulés que celle-ci se réalise. Elle est transférée dans des cadres plus appropriés, ceux fournissant les meilleures réponses. L'explication de ce processus réside dans le fait que certains champs de relations sociales bien que riches en informations, nécessitent la collaboration d'autres champs moins bien dotés mais disposant de l'énergie nécessaire à la réalisation de l'action. Dans les cas qui nous concernent, il va s'en dire que c'est dans l'entrepreneuriat, c'est-à-dire dans le pôle professionnel et économique que se sont cristallisés et que se sont matérialisés les projets d'action élaborés dans le pôle personnel et social. C'est lui qui a constitué la classe de conditions objectives présentant les réponses les plus adaptées à la question du maintien ou du déplacement entre des rôles et des statuts. Mais il ne constitue pas à lui seul le cadre d'accueil et de valorisation des projets d'action. En dautres espèces, ceux-ci se réalisent aussi à travers l'investissement politique, religieux ou artistique[616].

[616] L'investissement, même s'il doit beaucoup à la recherche économique de la satisfaction individuelle et collective, ne s'inscrit pas systématiquement à la sphère économique et professionnelle. M Koulibaly et O. Vallée chacun en ce qui le concerne en ont rendu compte. Par ailleurs, on peut faire référence au système traditionnel des inégalités au Sénégal qui désignent des catégories sociales affectées de manière immuable à des

En même temps qu'on s'accorde sur l'existence d'un faisceau de stimuli qui ont activé les mécanismes psychologiques de la frustration, de l'insatisfaction et de l'ambition, on peut également convenir de l'interpénétration d'éléments relevant indistinctement de l'un ou l'autre pôle. Les parcours décrivent non seulement des relations objectives, mais des interactions réciproques entre les déterminations économiques, socioculturelles et familiales. Les informations variées produites dans chacun des trois pôles entretiennent une correspondance étroite avec celles issus des deux autres, jouant selon les cas le rôle de cause ou d'effet[617].

Si l'on retient maintenant la singularité de chaque expérience rapportée, le caractère systémique de cet espace n'en est que plus affirmée. En effet, les sujets ont agencé les éléments biographiques selon des logiques et des enchaînements à la fois complexes et variés, mettant l'accent sur tel aspect de leur vécu plutôt que sur tel autre, construisant une cohérence entre des objets n'appartenant pas souvent à la même logique temporelle. En mettant en scène de cette manière des lieux, des personnes, des événements disparates, les histoires de création ressortent comme autant d'idiosyncrasies que seule l'intériorisation discursive des enjeux des trames qui se nouent dans des conditions d'existence concrètes particulières unirait.

Par conséquent, la disparité des cheminements figure bien une certaine contingence dans la mesure où les sujets ont matérialisé de quelle façon une réponse identique pouvait être apportée à des questions singulières par des individus pourvus de manière similaire ou non en capitaux de différentes espèces. Nous avons déjà fait remarquer que des individus présentant le même profil ont emprunté des chemins contrastés avant leur consécration entrepreneuriale, tandis que des profils éloignés ont décrit le même parcours (problèmes familiaux comparables, types de ressources recourus...). Cette même contingence qui représente le caractère essentiel par lequel M. Crozier et E. Friedberg[618] définissent tout système d'action. Selon les auteurs en effet, toute structure d'action est construite (non-naturelle) et pose des contraintes à l'action individuelle ou collective. Mais, parce que sa situation est sans cesse actualisée, elle aménage des marges de liberté dans lesquelles se situent les individus en

---

fonctions, c'est-à-dire dans notre perspective à la réalisation de leur projet individuel à travers les activités artistiques (comme le griots) ou contemplatives (dynasties de marabouts).).

[617] Le lecteur peut du reste se rapporter aux prolégomènes où nous faisions état de l'activité entrepreneuriale en tant que *fait social total* qui laisse envisager un espace d'évolution non plus segmenté, mais plutôt unifié.

[618] Cf. M. Crozier et H. Friedberg, 1977.

mobilisant leurs caractéristiques propres. Elle crée donc des zones d'incertitudes, de la contingence, que la modification des conditions et l'ajustement permanent des acteurs viennent renforcer[619].

En résumé, nous pouvons considérer que le cheminement entrepreneurial s'inscrit dans une structure d'action, c'est-à-dire dans un espace de relations sociales variées où il agence et coordonne des éléments hétéroclites en s'appuyant sur des mécanismes de jeux et de régulation relativement stables. Ce qui lui vaut de pouvoir décrire un champ de possibles très ouvert. Une fois le caractère systémique de la démarche entrepreneuriale affirmée, il reste à lui restituer son caractère dynamique.

III-3.2. L'ENTREPRISE TERME DE RUPTURES ET DE SEPARATIONS AVEC DES SOCIALITES ET DES TEMPORALITES VARIABLES

Envisager les parcours dans leur diachronie consiste à envisager l'investissement entrepreneurial en termes d'enchaînement d'épisodes à partir de la logique de circonstance. Cette posture donne à appréhender la mobilité des acteurs au travers de deux réalités distinctes : une mobilité des individus par rapport à des statuts successifs (passage, dans le système lignager, du statut de dépendant à celui de tuteur, processus de relativisation des stigmates de l'infériorité sociale qui se situent dans les origines sociales modestes, rurales, de la pauvreté urbaine, de l'appartenance castée, cela même si l'on ne peut prêter la même rigueur chronologique à tous les locuteurs) d'une part, une mobilité dans les différentes sphères de relations où ils sont impliqués (en plus de la sphère familiale, celles sociale, politique et professionnelle).

Les parcours se laissent segmenter en quatre temporalités principales auxquelles correspondent respectivement des lieux et des positions statutaires distincts (cf. tab.14). Le premier cadre correspond à celui de la socialisation primaire de l'entrepreneur où la famille est

[619] Bien que l'évocation de ces traits d'analyse mérite un développement plus détaillé, nous y sursoyons : ils sont présentés ici pour établir caractère systémique du système d'action supportant les trajectoires. Etant donné sa proximité avec le paradigme de *l'habitus social* de P. Bourdieu que nous avons adopté comme cadre explicatif dans ce travail, nous aurons l'occasion de reprendre les chemins qu'ils désignent, notamment dans l'explication que nous donnerons sur le caractère peu ou prou extraordinaire de l'investissement entrepreneurial dans un contexte africain spécifié par l'hyper-socialisation des individus.

le principal milieu de sociabilité (dans les dynasties professionnelles relevant des corporations organisées selon des règles coutumières, la transmission symbolique débute dès la prime enfance) et le cadre dans lequel le statut de l'individu est celui de cadet social, de dépendant.

La seconde étape du processus de structuration de la personnalité de l'entrepreneur est la période couvrant le moment de l'apprentissage d'un métier ou la poursuite d'un cursus scolaire au cours duquel, malgré son âge et le niveau de maîtrise de son métier (ou le niveau de diplôme atteint), il reste socialement mineur. Mais c'est à partir de ce moment que son horizon social commence à s'élargir et qu'il intègre des éléments de personnalité parfois en rupture avec certaines dispositions culturelles inculquées. Du reste, certaines situations comme l'éloignement du cadre familial pour des raisons liées à la scolarité et à la formation (pension, hébergement chez un parent, accueil dans la communauté diasporique), pour des raisons tenant à la mésentente entre frères et soeurs et/ou à la rivalité entre co-épouses (la catégorisation en fratrie est une attitude fréquente) ou pour des raisons tenant à un trait de caractère résolument indépendant, l'indépendance économique du fait de l'attribution d'une bourse d'études exercent une influence émancipatrice non négligeable et accélère ce processus.

Lorsqu'enfin l'individu achève sa formation et qu'il expérimente un emploi, il est confronté à des logiques professionnelles et organisationnelles qui bouleversent le cours de sa vie. En effet, l'individu accède au rang d'indépendant et à peu de chose près, à celui d'adulte[620]. Dès lors, il se trouve engagé comme partenaire actif dans le système des réciprocités. Disposant de revenus, sa place dans le système se modifie. Il est en situation de rembourser sa dette, en même temps de contracter le même type de redevances chez les cadets. La période de l'établissement personnel ne fait que renforcer ce statut. Sa surface sociale augmente du fait de ses rapports professionnels et commerciaux, du fait qu'il se transfigure en père social de ses employés. En mesure d'opérer des transferts plus importants (en termes numéraires, mais aussi en termes d'emploi ou de services gratuits), il peut investir des places de pouvoir et de prestige dans son entourage familial, mais aussi dans des collectifs de plus en plus élargis.

[620] Pour aller vite, cette période coïncide avec l'achèvement d'un statut matrimonial.

Tableau 28 Flux des situations statutaires menant à celle d'entrepreneur

Temporalité	Statut social	Statut économique et professionnel
Socialisation primaire	Dépendant	Absence de statut à proprement parler
Formation	Dépendant social	Elève étudiant apprenti
Expérience professionnelle	Professionnel dépendant	Indépendance financière, début de reconnaissance maturité sociale toutefois pleine et entière qu'avec le mariage. La situation de salarié fait évoluer la personne dans le jeu des transferts de solidarité. Il accède au rang d'obligé
Etablissement	*idem* que situation précédente. Il est aussi le père social de ses dépendants professionnels	Professionnel indépendant

On doit ajouter que l'enchaînement entre les temporalités et les socialités en question s'énonce principalement en termes de ruptures, exceptionnellement en termes de solidarités, d'intégration. Les modestes origines familiales n'incitent pas à attendre une quelconque forme d'aide matérielle qui serait déterminante (l'aide familiale se résume le plus souvent à des témoignages affectifs. De cette manière, les ressources de la solidarité réfèrent en général aux réseaux extra-familiaux. Ce qui est loin de vouloir signifier que la famille cherche à réprimer les velléités d'enrichissement ou à étouffer les aspirations de ses membres, au point de recourir à des pratiques d'intimidation par la sorcellerie[621]. Mais à l'évidence, l'existence de pratiques magiques au Sénégal ne recouvre pas toutes les dimensions qu'ils énoncent, notamment celle où la famille s'opposerait à la promotion d'un de ses membres *pour lui apprendre à vivre*. Les cas où on est en présence de manoeuvres maléfiques, d'accusations sorcières dans les collectifs primaires sont ceux où la polygamie a tendance à attiser des tensions, des rivalités entre co-épouses qui sont souvent médiatisées par la réussite des enfants. Nous aurons l'occasion de constater que lorsqu'un capital quelconque convertible dans l'entreprise est disponible dans le cadre familial, il est en général mis au service du créateur au nom du maintien d'un savoir-faire transmis de père en fils, au nom de la sauvegarde du standing du groupe.

La démarche de création s'identifie par conséquent plus en termes de séparation avec les cadres sociaux et symboliques et en termes de déviance, de rupture de la courbe sociale et professionnelle à laquelle l'appartenance sociale et la socialisation professionnelle prédestinent et qui dans certains cas avait déjà été amorcée. Il n'est pas nécessaire de préciser

[621] A cet effet, il faut signaler que R. Devauges a montré dans ses travaux sur les sociétés congolaises combien est présente l'ombre de la sorcellerie. A. Marie a aussi, dans un travail analytique plus fouillé, démonté la mécanique sociale qui alimente l'imaginaire sorcellaire.

que certaines de ces démarches correspondent à des événements et à des situations normalement inscrits dans l'agenda du développement de la personne (ce sont tous ceux liés à l'âge). Nous n'insisterons que sur ceux qui entretiennent une proximité immédiate avec la décision de création et qui l'ont influencé de manière directe. Quels sont-ils ?

Pour expliquer le mode de passage d'un stade à un autre, nous avons fait intervenir la logique de circonstance. Nous avons appelé logique de circonstances, l'ensemble des événements qui ont lieu à l'âge adulte et qui fonctionnent comme le catalyseur du système de déclenchement de l'acte d'entreprendre, c'est-à-dire du canevas des forces, des lieux, des relations et des situations plus ou moins contingents qui alimentent le projet d'investissement.

La logique de circonstance présente deux propriétés heuristiques. D'une part, elle fait distinguer deux motifs de mise en entreprise. L'une, positive correspondrait au résultat de l'application de la qualité kirznérienne de l'*alertness* (vigilance par rapport aux signes du marché), mais aussi aux occasions heureuses procurées par des partenaires sociaux, professionnels (une relation qui se révèle comme mentor) ou par des décisions administrativo-politiques (politique de promotion de l'entreprise). La seconde modalité est négative, elle correspond à des événements malencontreux, des *accidents de la vie* (chômage, licenciement, disparition d'un protecteur) qui décident à l'action. Enfin, elle joue comme un facteur de liaisons entre les différents pôles identifiés auparavant, restitue la synchronie et la diachronie des itinéraires. L'établissement viendrait dans cette mesure sanctionner la mobilité des individus dans l'espace de socialités et de temporalités hétérogènes qui ne relèvent pas de la même logique temporelle et qui structurent les lignes de parcours fort disparates.

Au final, il s'avère que non seulement les vocations ne se bâtissent pas sur la base des ressources matérielles que peuvent prodiguer les collectifs sociaux de base, mais elles se structurent de manière relativement contradictoire par rapport aux schèmes qu'ils ont pour fonction d'inculquer. Nous l'avons déjà souligné, en évoquant la variabilité des places d'élocution, l'élargissement des cadres référentiels. En montrant que leurs propos référaient à des relations objectives globales abordées non plus exclusivement du point de vue de leurs dispositions ascriptives, nous préparions le lecteur à se rendre à l'idée de l'affaiblissement des repères traditionnels, de l'influence diffuse des solidarités primaires ou traditionnelles, bref

une confirmation d'une des propositions que nous avons formulé comme hypothèse de travail à savoir que l'entreprise n'est pas une valeur sociale (si tant est qu'on puisse dire que c'est la famille qui inculque le sens de l'initiative). L'approche des conditions du passage de l'idée de créer à l'acte, à travers les démarches de recherche de financement, mais aussi les modalités concrètes du déroulement de l'activité entrepreneuriale nous apporteront les arguments supplémentaires qui confortent cette idée.

Dans ce qui va suivre maintenant, il va être question des procédés par lesquels l'entrepreneur renégocie ses places dans les différents collectifs auxquels il appartient ; cela dans l'optique de disposer de la dynamique globale de la démarche entrepreneuriale à partir de laquelle nous composons notre modèle théorique.

III-3.3. L'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE CADRE DE RECOMPOSITIONS STATUTAIRES

Si le statut entrepreneurial parachève un flux statutaire, il ne constitue en aucune sorte, le terme des tensions entre les dispositions personnelles du promoteur, les exigences de son projet et les enjeux distincts qui spécifient les espaces structurés de relations où il évolue. La nouvelle figure sociale et professionnelle auquel il correspond a en effet à assumer les nouvelles conditions de sa participation à des collectifs, à improviser les attitudes et les réflexes imposés par son statut nouvellement acquis dans le métier et comme elle ne manque pas de mobiliser celui-ci pour concrétiser ses aspirations individuelles ou pour donner un sens à son action dans le cadre des relations sociales globales[622]. Aussi bien dans leurs relations sociales que dans le cadre de leur activité, ils provoquent de nouvelles situations sociales : par transgression d'interdits et par une mise à plat des discours normatifs (comme celui sur les castes), de la division technique du travail (distinction entre secteur moderne et secteur traditionnel, entre secteur formel et secteur informel), par l'atténuation des effets des stigmates de l'infériorité sociale (la primogéniture, la condition féminine, des origines rurales ou castées). Ces procédures leur ouvrent des marges de négociation (ces fameuse zones d'incertitudes non maîtrisées par les interlocuteurs établies par l'analyse stratégique) avec une position avantageuse.

[622] Les éléments auxquels nous faisons appel n'appartiennent pas spécifiquement au corpus des entretiens, certains résultent du questionnaire, d'autres de notre expérience personnelle. Bien que soulevant des problématiques importantes, ils n'ont pu être intégré à notre démarche explicative du fait de leur caractère épars.

L'affirmation d'une catégorie d'entrepreneurs dans des activités de production coïncide avec le renversement de l'échelle des positions sociales et la hiérarchie des prestiges ainsi qu'au redéploiement des stratégies familiales. L'école par exemple, n'est plus considérée comme l'antichambre de la réussite économique et sociale[623] tandis que d'autre part, l'entreprise conduit à ou renforce une position économique qui permet d'atteindre des positions prestigieuses de différentes sortes : notabiliaires (parrainage d'équipes de football, construction de mosquées de premier plan), mais aussi politiques[624]. Aussi, la monétarisation des rapports sociaux a conduit à une déprise sensible des stigmates anciens fondés sur la nature salissante de l'occupation, sur les origines rurales, les prescriptions coutumières comme le genre mais aussi l'appartenance à une caste ou une catégorie sociale stigmatisée[625] par lesquels les *métiers* ont été désignés. C'est à un tel point vrai que ces actifs sont désormais régulièrement désignés en exemple, font figure de modèles imitables. Cela leur vaut du reste d'être doublement sollicités par leur entourage pour des questions d'argent, mais aussi pour accueillir des jeunes en apprentissage. Ensuite, si tous n'ont pas réussi à associer leur nom à des activités et à être incontestablement reconnus (comme 18-Mme D.D., 54-M.Tra, 55-B.T.), beaucoup mettent en avant le professionnalisme qui leur vaut maintenant une certaine crédibilité auprès des décideurs au point de faire l'objet de la sollicitude des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds étrangers ; bien que tout ceci tarde à produire des résultats mirobolants au niveau macroscopique[626].

Du point de vue des relations socioprofessionnelles, les démarches de recomposition sont induites par la nécessité de se situer rapidement et significativement dans le champ du métier. *Entrepreneurs-parricides*[627] ou entrepreneurs ex nihilo, les promoteurs sont forcés d'acquérir des compétences techniques et des capacités sociales de toutes sortes. Au premier chef, ils

---

[623] Au delà des incertitudes statistiques, il y a tout lieu de croire que ce n'est pas le secteur des métiers qui en profite, mais plutôt le commerce.

[624] L'accès à la scène politique, étant donné la nature patrimonialiste du régime, est conditionné à défaut d'un capital intellectuel par un pouvoir de financement, une sorte d'achat d'espace de notoriété.

[625] 19-U.T. nous en a indiqué quelques rémanences.

[626] En Avril 1999, le gouvernement a ouvert le marché du mobilier national aux entrepreneurs, même lorsqu'ils sont issus de l'informel. La question des rapports entre l'entrepreneur et le regard social constitue indéniablement une piste intéressante à suivre mais que nous n'emprunterons pas ici, étant donné la perspective de démonstration que nous avons adoptée.

[627] C'est ainsi que P. Denieuil (1992) appelle les apprentis qui accaparent une partie de la clientèle de leur ancien patron au moment de leur installation à compte propre.

doivent construire et consolider des réseaux d'approvisionnement, de distribution, de financement, des réseaux d'entraide avec des homologues ou avec d'autres acteurs nationaux. Ensuite, ils doivent affronter les contraintes spécifiques au milieu et qui ont pour nom : absence de capacités financières, équipements et maîtrise techniques insuffisants pour prétendre figurer significativement sur un segment de marché. Confrontés à des situations techniques et commerciales nouvelles, ils sont amenés à rechercher des ancrages techniques spécifiques, à improviser de nouveaux rapports de travail, de nouveaux logiques productives dont la justification donne lieu à une production discursive varie d'une critique des habitudes dans le métier à la référence à une vision occidentale du fonctionnement de l'entreprise.

Cette tendance à se proclamer comme des "entrepreneurs-explorateurs" soit dit, n'est pas le fait exclusif des jeunes ou des plus diplômés. Certains entrepreneurs présentant un profil d'artisan porte un regard critique sur la génération de leurs formateurs, leur rapport figé à la technologie sous couvert de respect des traditions ; cela, sans pour autant renier totalement leur enseignement (cf. 56-M.G., 64-O.T.). Ils n'hésitent pas, on pourra s'en rendre compte plus en détail au moment d'aborder les caractéristiques du milieu pratique de la petite production, à modifier notoirement le registre de leur métier en y adjoignant des formes d'organisation du procès de travail, des types de matériaux inconnus ou interdits auparavant. Ces changements techniques[628] qui sont souvent de faible envergure, mais dont la répercussion sur le déroulement de l'activité est souvent décisif s'obtiennent parfois après des transactions avec les *anciens*, gardiens des traditions. Mais même lorsque ceux-ci ne donnent pas leur consentement, les entrepreneurs passent outre invoquant les exigences de progrès, les raisons alimentaires. Il est intéressant de relever qu'ils ne font pas valoir de risque sorcier

[628] Nous insistons sur le contraste saisissant observé entre les "entrepreneurs diplômés" et leurs homologues issus de l'artisanat ou du commerce informel à propos de la teneur de leur témoignage se rapportant à leur histoire familiale. Les récits des "entrepreneurs diplômés" dénotent particulièrement par la brièveté des passages évoquant les origines sociales, et se distinguent par ailleurs par leur caractère rectiligne. Dans un premier temps, on ne peut manquer de s'interroger s'il s'agit de leur part, d'une stratégie délibérée de dissimulation, de lissage des parcours, ou la volonté de montrer finalement la véracité de l'adage selon lequel "quand on veut, on peut". Nous avons évoqué dans la partie consacrée à la présentation de notre dispositif d'enquête et de son déroulement que le face-à-face entre le chercheur et l'entrepreneur donnait lieu parfois à une véritable démonstration de force, dans certains autres cas à des tentatives d'instrumentalisation (visite des ateliers, exagération de la situation financière du fait que de nombreux interlocuteurs n'ont pas intégré dès les premiers moments de la collaboration notre incapacité à leur apporter le plus infime concours dans les domaines qu'ils espèrent). Nous avons jugé important de rappeler cet état de fait, comme réserve à apporter aux commentaires généralisants que nous proposons ici.

particulier que de nombreux auteurs font encourir à ceux qui transgressent les règles coutumières[629].

C'est certainement dans la sphère de la parenté-filiation que cette dimension innovatrice de nouveaux liens, de conquête de places se donne le plus à voir. Le statut d'entrepreneur et la possession économique qui lui est communément assortie servent de vecteur principal à des stratégies de sauvegarde, d'extension et de conquête de places nouvelles. Ils constituent le plus sûr moyen de quitter la minorité sociale, de peser sur toutes les décisions de la famille (cf. 43-A.Ké, mais aussi nombre des femmes entrepreneurs comme 62-N.So.) d'être "*considéré*", c'est-à-dire d'être associé aux décisions importantes et de voir son avis pris en compte. En effet, le non-emploi, le désoeuvrement débouchent irrémédiablement sur la marginalisation sociale de l'individu. Ils éclairent ainsi la manière par laquelle la monétarisation des rapports sociaux conditionne l'intégration, mettant à mal des ordres de préséance relatives aux règles de la primogéniture ou du genre, alors que d'un autre côté les sources de revenus modernes se réduisent comme peau de chagrin.

Donc les nouvelles positions sont construites en assumant le devoir d'aide et d'assistance à des dépendants sociaux[630] en consentant des transferts variables. On pourrait considérer qu'ils ne dérogent pas de ce fait à l'habitus communautaire entendu comme l'intériorisation des principes lignagers, des conceptions relatives à la personne, mais surtout de l'intériorisation des positions dans le système des avances-restitutions et des attributs afférents[631]. En réalité leur abord des règles de solidarité est ambivalent. S'ils cherchent bien à assumer leurs responsabilités vis-à-vis de dépendants sociaux, cette attitude est assortie de la condition de leur autonomie dans l'évaluation, la modulation des aides en fonction de la proximité et de la vigueur des liens mis à l'honneur. Leur adhésion s'effectue sur un mode volontaire, indépendamment de toute prescription collective. Ainsi en même temps que 69-F.G. reconnaît

---

[629] Cf. R. Devauges, 1977 ; T. Dzaka et M. Milandou, 1990.

[630] Il s'agit des modalités de nécessité déjà évoquées. La famille est une des principales qui a alimenté le projet d'investissement soit par les attentes émises, soit par les ratés de la solidarité harmonieuse. Elle ne manifeste pas souvent d'hostilité au projet - parce qu'elle ne joue pas de rôle significatif dans sa matérialisation -, bien qu'il lui arrive de manifester des doutes, lorsque le créateur quitte une position sécurisée - source de revenus stables - pour se lancer dans une aventure dont l'issue n'est pas systématique.

[631] On sait depuis M. Mauss, B. Malinowski, C. Levi-Strauss, P. Bourdieu et C. Meillassoux que l'économie du don correspond à une mécanique complexe d'échanges et de situations en contrepartie.

avoir régulièrement à répondre à des sollicitations, il ajoute de suite que "*c'est parce que je le veux bien*", sous-entendu "*si je rentre dans le jeu des transferts obligatoires*".

Cette stratégie est matérialisée dans des processus de prise de distance vis-à-vis des règles de la redistribution, en mobilisant d'abord des médiations préexistantes, pour faire jouer la logique de l'entreprise contre celle de l'habitus communautaire. Il s'agit par exemple de l'intervention du père, de l'oncle ou de toute figure familiale se distinguant par son franc-parler, par son expérience et dont la personnalité force le respect, qui défend la démarche de celui qui risque de se faire traiter d'égoïste, d'avare. Nous avons l'exemple de cet entrepreneur qui s'en est sorti grâce à l'intervention d'un oncle. Celui-ci a cautionné ses choix et a défendu certains de ses attitudes égoïstes (son refus de faire travailler tout de suite certains parents, le principe de réserver une enveloppe fixe de "prestations") auprès des autres membres du lignage, en faisant valoir qu'il ne fallait pas "*détruire son travail. Cette entreprise, c'est un bien pour nous tous, la détruire, c'est détruire ce qui assure notre teranga*".

D'autres procédés de distanciation sont élaborés sur la base d'une démarche plus personnelle. Par exemple, certains entrepreneurs adoptent le profil bas, laissent se propager dans leur entourage la rumeur d'une survie mal assurée de leur affaire. De cette manière ils coupent l'herbe au pied aux sollicitations et se donnent les moyens de soutenir des arguments du type : "*je ne peux pas engager telle ou telle dépense parce que je n'ai pas encore remboursé*", "*actuellement la période est très difficile, je ne peux prendre personne, reviens dès qu'il y aura une amélioration*". Un autre de nos interlocuteurs (02-D.G.) nous a ce propos rapporté que son entourage familial l'a "ménagé" pendant plus de six mois, croyant qu'il était sans emploi. Il est vrai que ni sa situation personnelle, ni son activité ne renvoyaient de signes matériels pouvant convaincre du contraire.

Mais cette stratégie qui consiste à bluffer son entourage est difficile à tenir sur une longue période. Non seulement elle exige une certaine cohérence, c'est-à-dire pas de transformation spéctaculaire du train de vie (pas d'aménagements dans la maison, pas de nouvelle voiture), mais elle requiert surtout l'adhésion complète du conjoint. Or dans le contexte social qui fait que l'épouse évite toute source de conflit avec sa belle-famille, celle-ci n'accepte pas toujours d'endosser la responsabilité de "l'avarice" de son mari. Ensuite la croyance profondément

ancrée dans les mentalités selon laquelle"*ce que l'homme n'apporte pas à la maison, il le donne dans la rue*[632]", prépare mal l'épouse à accepter ces privations.

Une dernière modalité de recomposition de l'*ethos* solidaire consiste à adopter une attitude plus sélective vis-à-vis des sollicitations "*c'est moi qui apprécie à qui je dois donner et combien je lui donne*" notamment celles fondées sur des liens de parenté lâches voire inexistants, fictifs. De la sorte, la nature des aides et leur importance varient en fonction de la distance, de la nature de la parenté (consanguinité, alliance) et de leur vigueur. Ce raisonnement est été clairement illustré par 69-F.G qui soutenait à ce propos : "*quand je le peux, j'aide d'abord mes parents. Maintenant dans la rue, il est fréquent que des gens que tu ne connais ni d'Adam, ni d'Eve t'abordent (feñu)... Bon, c'est de la mendicité, on est d'accord? Et ceux qui viennent te voir en inventant des liens de parenté avec toi, ils ne mendient pas ? Moi dans ces cas là, je ne me pose même pas la question, je ne donne rien, comme ça tu as la paix*"[633].

Cela dit, l'*ethos* solidaire n'est pas tombé en désuétude. L'entrepreneur rappelle en permanence sa volonté de "*ne pas se couper des siens*"; seulement il manifeste une distanciation critique et sélective que certains auteurs interprètent comme des symptômes des processus d'individualisation dans les contextes africains. Ils témoignent tout au moins de quelle manière précise s'effectue l'évolution des rapports sociaux, c'est-à-dire l'invention d'un individualisme d'un nouveau type dans lequel l'individu, malgré sa consécration légale rationnelle, reste éloigné du *self-centeredness* occidental. L'affirmation d'une conscience de soi n'entraîne pas une disparition des liens solidaires. Au contraire, ceux-ci font l'objet d'une redistribution qui permet de modifier leurs propriétés sans changer fondamentalement leur essence. En cela, il faut intégrer un facteur essentiel de l'environnement : l'insécurité provenant de l'instabilité des positions sociales construites sur des positions économiques,

[632] Nous faisons référence au phénomène du "deuxième bureau" qui consiste en des relations extra-conjugales et en l'entretien de maîtresses.

[633] La logique qui est à l'oeuvre ici est sans conteste celle de la frontière ethnique développée par F. Barth ; encore que les cercles concentriques qui la représentent n'arriveraient pas à la représenter fidèlement. La solidarité connaît de nombreuses causes de dysfonctionnements - tensions entre individus, entre segments - qui permet de privilégier la relation avec un partenaire d'un cercle supérieur au détriment de celui d'un cercle inférieur.

alors que la situation économique globale est elle-même fluctuante et ébranle toutes les certitudes.

A travers ces développements, nous avons réuni suffisamment de prémisses pour envisager un cadre d'analyse sociologique débarrassé de l'emprise des points de vue économicistes qui ont jusque là servi à dire l'entrepreneur.

III-3.4. ESQUISSE D'UNE THEORIE DE L'ENTREPRENDRE

D'un point de vue descriptif, on peut considérer que le cheminement entrepreneurial décrit un complexe élevé sur trois piliers formés par le champ des relations sociales, celui des relations professionnelles et celui des rapports sociaux globaux. Chacun d'entre eux alimente de manière spécifique le processus individuel vers l'établissement, en lui fournissant des mobiles, en lui désignant des lieux et des situations à privilégier, en suscitant certaines attitudes spécifiques. Bref, ils contribuent à l'élaboration de projets, c'est-à-dire à la construction de ces situations à venir dans lesquelles s'effectuera la médiation entre des déterminations antérieures, des souhaits d'une part, des conditions concrètes d'existence d'autre part. Le projet d'entreprise est de ce point de vue la médiation par laquelle un individu tend à réaliser ses objectifs ou (ce qui revient au même) à réduire les tensions qui tendent à compromettre son intégrité et à remettre en cause ses positions. De cette manière, l'entrepreneuriat représente l'univers dans lequel viennent s'accuser des mobiles, des compétences et des attentes divers dans des conditions historiques données.

L'existence d'un projet ne signifie pas nécessairement un passage à l'acte. Pour cela, il faut que soient réunies non seulement les circonstances qui réalisent la crédibilité de l'acte (des compétences et des moyens, un contexte favorable ou une estimation positive de ses chances), mais qui accélèrent le déplacement (la mise en mouvement) et qui font passer le projet de l'état latent à la réalisation. Celles-ci peuvent être ou positives ou négatives. Maintenant, la contingence qu'introduit cette logique que nous avons appelée logique des circonstances, en plus de la disparité des dotations individuelles en capitaux de différentes espèces, justifie la diversité de combinaisons entre les différents éléments opérant comme système de déclenchement pour le créateur partant, l'hétérogénéité des cheminements. Le système de déclenchement s'interprète comme la traduction des modalités par lesquelles les sujets

construisent leur trajectoire en agençant de manière singulière leurs dotations sociales, symboliques au sein de systèmes de règles intégrés, c'est-à-dire à la fois pris en compte et transformés.

Unifiant l'espace global où évolue l'individu et établissant ainsi une interaction permanente entre les informations fournies par chacun des sous-espaces mobilisés de telle sorte que toute modification de l'une entraîne la modification de l'ensemble du dispositif personnalisé et produit une trajectoire différente, le parcours d'investissement décrit sans conteste un système d'action concret. Ce cadre global de l'action du créateur est résumé sous forme de synopsis. Il récapitule les pôles d'action de l'individu, les types de contributions spécifiques qu'ils ont apportées à l'élaboration des projets d'action, la nature des circonstances dans lesquelles ces projets se sont matérialisés et enfin, les modalités qu'ils ont épousées.

Si nous en venons maintenant à la question centrale qui est d'expliquer d'un point de vue théorique, comment un individu arrive à dévier de la trajectoire à laquelle le destinaient ses dispositions initiales et acquises, de surcroît dans un contexte africain spécifié par certaines réalités socioculturelles, il faut un principe explicatif permettant de penser la mise en oeuvre de stratégies actives, qui rend compte de la structure paradoxale de l'entreprendre. En effet, l'investissement entrepreneurial recouvre un double paradoxe. Il donne à voir un cheminement atypique : l'entrepreneur est un individu qui a dévié de la trajectoire initiale à laquelle le destinaient certaines de ses dispositions initiales et acquises. L'entreprise ne constitue pas une forme normale d'emploi (l'emploi de type administratif, stable, à plein temps, que l'on obtient après la période de formation a été considérée pendant longtemps comme le type même de l'emploi normal).

Ensuite, il renvoie à un code de pratiques reposant sur l'improvisation de nouveaux rapports, de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques étant donné le départ constaté par l'individu entre les dispositions déterminées acquises dans des conditions déterminées de sa socialisation et ses conditions objectives d'existence, nouvelles et contradictoires. La trame du parcours entrepreneurial se résume ainsi : c'est à partir d'une intériorisation (parfois anticipée, parfois tardive) de la dis-correspondance entre des conditions de vie concrètes et des attentes subjectives spécifiques (fondées sur des dispositions incorporées et exprimées en termes de

capitaux) que les organismes sont mis en mouvement et cherchent à réaliser leurs possibilités ou à réduire les tensions qui compromettent leur intégrité. Autrement dit, c'est en raison d'une évaluation subjective du dés-ajustement entre des statuts et des rôles que des individus cherchent à quitter des places pour en conquérir de nouvelles. Mais, parce qu'ils ne disposent pas de toutes les compétences exigées ces nouvelles places, ils sont amenés à improviser les *modus vivendi* et les *modus operandi* propres à ces positions.

C'est par rapport à ces dimensions paradoxales que nous avons fait appel au cadre conceptuel de l'*habitus* pour assurer la médiation théorique entre les conditions de production de l'agent et les conditions de mise en pratique des dispositions incorporées. La dynamique de l'*habitus* construit le cadre conceptuel d'une économie des pratiques dans lequel espace d'évolution, champ des possibilités, formes et nature des enjeux ainsi que rapports des individus à ces enjeux sont intelligibles comme système de dispositions incorporées. Trois dimensions sont à mettre à l'honneur.

L'*habitus* est une grammaire qui génère des pratiques. Il se constitue à partir des régularités inhérentes aux conditionnements sociaux qui tendent à décrire un monde de fins par rapport auquel s'ajustent et la perception du monde du sujet et sa conduite. Les conditionnements sociaux en oeuvre dans des conditions d'existence données fonctionnent de telle manière que les conduites et les dispositions engendrées, restent compatibles à ces conditions initiales. Ce faisant, ils dessinent des régularités (ou *potentialités objectives, champ de possibles*) par rapport auxquelles le sujet définit ses chances (ou *espérances subjectives*) et ajuste sa conduite. La théorie est de cette manière une théorie de l'entre-deux, conciliant déterminisme et autonomie individuelle relative. Mais étant donné que les classes de conditions évoluent, elles définissent sans cesse le champs des possibles des individus et leur rapport à ce champ. De cette manière, elle accroît l'espace d'autonomie de l'agent à l'intérieur d'un champ structuré de relations concrètes (sociale ou professionnelles), lequel cherchera à se situer avantageusement (grâce à des stratégies actives) dans ce qui s'affirme comme un espace de jeu, un espace d'invention, d'improvisation statutaire et identitaire, grâce à sa capacité d'interprétation, de représentation du réel.

Tableau 29 Tableau synthétique du cheminement vers la carrière d'entrepreneur[634]

Espaces sociaux d'évolution	Types de contribution à l'élaboration du projet	Circonstances de l'investissement	Modalités de l'investissement
Sociabilités primaires (système de personnalité et filiation/parenté)	positif	fortuites	rupture vocation
		provoquées	rupture vocation
	négatif	fortuites	rupture vocation
		provoquées	rupture vocation
Sociabilités socioprofessionnelles	positif	fortuites	rupture, changement reproduction, mutation
		provoquées	rupture, changement reproduction, mutation
	négatif	fortuites	rupture, changement reproduction, mutation
		provoquées	rupture, changement reproduction, mutation
Contexte sociétal	positif	fortuites	rupture vocation
		fortuites	rupture vocation
		provoquées	rupture vocation
	négatif	fortuites	rupture vocation
		provoquées	rupture vocation

[634] Le tableau se lit ainsi : soit un individu présentant des caractéristiques spécifiques (traditions familiales dans l'entreprise, illettrisme, divorcée...), les sphères de la vie sociale dans lesquelles il occupe une place sont porteuses de situations potentiellement contradictoires à ses attentes subjectives (et à celles de son collectif d'appartenance). Elles provoquent des états de conscience (insatisfaction, frustration, émulation). Parce que ces diffractions compromettent son intégrité, elles favorisent la mise en investissement au travers d'un projet (ici le projet entrepreneurial) pour réduire ces tensions ou pour matérialiser les espérances subjectives. La concrétisation du projet, le passage à l'acte procède de circonstances pouvant être soit fortuites, soit créées par l'individu, définissant l'autonomie plus ou moins importante de l'individu.

Cette dimension du jeu est essentielle à faire figurer dans toute tentative d'appréhension du phénomène entrepreneurial parce qu'elle intègre la notion de contingence dans les processus individuels. Prenant le cas de notre enquête, la disparité entre les trajectoires d'entrepreneurs, tient non seulement à leurs dotations spécifiques inégales en capitaux de différentes espèces, à leur expérience particulière, à leur univers de possibles auquel se sont ajustées leurs stratégies actives, mais aussi à la latitude dont ils disposent pour situer leur investissement dans des champs spécifiques de relations sociales. C'est ce qui expliquera qu'un même type de réponse ait pu être adopté par des individus inégalement pourvus en dotations initiales (comme c'est le cas dans l'activité entrepreneuriale) et qu'inversément, une réponse différente ait pu être apportée à une question commune (par exemple la reconnaissance sociale peut être indifféremment recherchée dans l'investissement politique, intellectuel, religieux ou artistique).

La référence à l'*habitus* a poursuivi enfin un objectif plus polémique par ailleurs : celui de faire éclater la conception hyper-socialisée de l'africain, conditionné et manipulé par un système de relations asservissant et totalitaire. Au contraire, cette dimension dialectique mise en évidence par P. Bourdieu laisse envisager aussi un être agissant dans un cadre dont les limites sont quand même constituées par les contraintes que font peser les conditions sociales, c'est-à-dire d'un individu disposant d'une marge de manoeuvre qu'il utilise de manière stratégique. Elle permet de reconnaître que l'individu ne se conforme pas uniquement, il évalue le réel et le possible, s'adapte par rapport aux conditions que traverse la structure sociale à laquelle il appartient, en fonction des espérances subjectives et des possibilités objectives que lui octroient ses dispositions incorporées. De cette manière, ce trait d'analyse rend plausible la construction du concept d'acteur dont certains auteurs[635] ont commencé à poser les jalons. Cet aspect sera omniprésent, du reste, dans tous les développements qui vont suivre : aussi bien dans la recherche de financements que dans les interpellations d'ordre technique ou managériales.

[635] Des auteurs comme M. Leimdorfer (1998), R. Vuarin (1998), F. Sarr (1998), mais aussi S. Tangeaoui (1993), C. Montero-Casassus (1996) abordent la problématique de la transition dans les constellations sociales, politiques spécifiques à travers le prisme des dynamismes entrepreneuriaux.

En résumé, l'investissement entrepreneurial met en scène un sens pratique à l'intérieur d'un système d'action concret où un agent socialisé (un individu ou un collectif) cherche à résoudre des tensions provenant de la dis-correspondance entre ses dispositions acquises et ses conditions concrètes d'existence et celles dans lesquelles et pour lesquelles il a été socialisé. Les états de conscience qu'engendrent ces frictions sont cristallisées dans un projet d'investissement qui se matérialise dans les limites du cadre des relations concrètes, des rapports de forces dans lesquelles il évolue, en suivant la logique de circonstance. C'est ce qui explique pourquoi les conduites ne sont pas ni équiprobables, ni équivalentes. Le seul principe d'ordre que l'on peut mettre en avant reproduit la dimension paradoxale de l'*habitus* et consiste à distinguer deux types essentiels de cheminement vers l'entreprise. Le premier regroupe les trajectoires de reproduction-vocation, c'est-à-dire celles des agents évoluant dans le champ de possibles construits par les différents capitaux sociaux détenus préalablement. On fait allusion aux individus perpétuant une tradition familiale dans l'activité entrepreneuriale. Le second type de cheminements est celui que nous avons intitulé de l'autonomie relative-distanciation parce qu'ils se rapportent à la désertion du champ de possibles, à la faveur de circonstances particulières, de nouvelles exigences objectives. Etant donné que peu de nos sujets d'enquête ont fait prévaloir une tradition familiale dans l'entreprise, c'est bien ce schéma qui décrit le mieux le parcours socioprofessionnel vers l'entreprise.

Au final, la position d'entrepreneur réserve un espace privatif à conquérir par la vigilance, l'initiative et l'acceptation des risques de nature sociale. Elle attribue une tournure d'esprit qui pousse à recomposer les différents éléments de son activité, à improviser des habitudes en vue de réaliser des attentes personnelles ou collectives. Elle recèle une double nature de source et de véhicule d'une rationalité instrumentale et de l'utilitarisme matériel qui définissent la modernité économique. Une fois établies les caractéristiques globales de notre population d'enquête, nous invitons à aller à la découverte des conditions de création et de consolidation de la petite et moyenne unité de production. L'essentiel des développements portera sur la question du financement et les pratiques de direction.

CHAPITRE CINQUIEME : LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DANS LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION

La création entrepreneuriale se définit comme la mise en pratique d'un projet économique qui réside dans la réunion et la combinaison de moyens de production dans l'espoir de réaliser un gain pécuniaire positif. Elle obéit à un processus qui peut paraître plus ou moins long, plus ou moins compliqué selon le profil des candidats à l'entreprise et selon les contextes où s'énonce le projet. En plus des compétences intrinsèques du promoteur, sa matérialisation requiert souvent une insertion dans des réseaux sociaux ou institutionnels et l'activation de mécanismes qui libèrent un des facteurs parmi les plus décisifs : les moyens financiers.

Dans les contextes africains, l'entreprise, petite ou grande est habituellement désignée à travers son archaïsme technique et son insigne productivité. A ces aspects s'ajouteraient des entorses plus ou moins graves aux règles élémentaires de la pratique gestionnaire et comptable moderne. Pour ce qui concerne ses initiateurs, le sens commun retient leur conception plus qu' approximative des outils de gestion et des mécanismes du financement moderne[636]. C'est pour cette raison du reste que, malgré les nombreuses libéralités qui leur ont été accordées[637] dans le contexte de la libéralisation, ils n'ont toujours pas pu être en mesure de saisir les opportunités de développement offertes et par la même occasion, étrenner le nouvel habit qui leur a été taillé. Bref, pour de nombreux observateurs du monde économique et politique (banquiers, experts en développement, chargés de missions de coopération), la petite entreprise ne représente pas une importance économique significative, de manière à justifier qu'on lui prête le moindre crédit[638].

---

[636] Signalons que cette présentation va dans le sens des stigmates habituellement attachés à l'évolution de la cellule économique africaine et à la personnalité de son dirigeant. J.-L. Camilleri (1996), P. Galand (1996) brandissent pour cela l'argument récurrent de l'influence décisive de l'appartenance dans la gestion courante de l'entreprise. L'observance des valeurs et normes des solidarités lignagères compromet la rationalité de la gestion des structures d'exploitation et restreint le champ de possible des promoteurs. Ces points de vue sont reproduits sur la foi des rapports d'expertise, des analyses de fonctionnaires *in officio*. Des publications du type de ***Diagnostic et gestion de la P.M.E.*** africaine sont particulièrement efficaces dans la propagation et l'ancrage de ces stéréotypes.

[637] Même si dans le même temps, on ne retient pas leur peu de publicité et leur extrême complexité pour des entrepreneurs faiblement instruits.

[638] "Crédit" est à prendre au propre comme au figuré, car nous verrons dans nos développements que l'entreprise de faible envergure est exclue du système formel de financement.

Pourtant, face au pessimisme des bailleurs de fonds décontenancés par des formes entrepreneuriales peu justiciables de leurs critères habituels d'évaluation, il existe de nombreuses raisons qui inclinent à penser que les pratiques en vigueur ne sont pas seulement imputables à une âme noire rétive au calcul économique et inapte à l'initiative. En effet, devant le caractère inachevé de leur environnement technico-professionnel, les entrepreneurs de la petite entreprise déploient des stratégies relativement appropriées pour contourner ou minimiser des classes de conditions face auxquelles ils sont pourtant entièrement désarmés. Leur politique entrepreneuriale s'approchant à maints égards d'une naviguation en haute mer sans les outils appropriés, mais que seules des qualités morales et managériales indéniables parviennent à en assurer la cohérence et la pérennité.

Il s'agit dans ce qui suit de nous familiariser avec certains aspects de la fonction d'entrepreneur et des conditions environnementales de son exercice. Dans un premier mouvement, nous montrons pourquoi la sous-intermédiation financière s'avère comme un enjeu qui, parce qu'il obère lourdement l'avenir de la structure amène le patron à expérimenter toutes sortes d'alternatives. Après avoir décrit ces alternatives, nous dressons dans un second mouvement un tableau vivant des modalités d'organisation, de gestion en cours dans le monde de la petite production. Les observations nous inclinent à l'idée d'un *ethos* entrepreneurial moderne à proprement parler.

I - LA PHASE DE CREATION ET DE CONSOLIDATION : L'EPINEUSE QUESTION DU FINANCEMENT

Dans le registre des approches cherchant à fonder, techniquement, la vulnérabilité (ou l'immobilisme) de l'entreprise africaine, il est à remarquer que c'est le financement problématique de l'entreprise qui revient régulièrement dans les explications. Cette centralité de la question de la sous-capitalisation légendaire des structures africaines est attestée par ailleurs par les entrepreneurs en personne. Effectivement, lorsqu'on leur a demandé de retracer leur parcours de créateur ou d'évoquer l'avenir de leur affaire, c'est ce problème qu'ils ont unanimement mis au premier plan. Le financement présente la particularité de constituer un enjeu décisif dans le déploiement et dans la consolidation des initiatives individuelles. Car sa faiblesse n'autorise pas une fixation de capital technique élevée, en même temps qu'elle ne permet pas une couverture suffisante de leur besoin courant en liquidités ; si bien que les

promoteurs ne peuvent raisonnablement envisager une évolution de leur structure vers des formes productives supérieures.

En plus d'être communément reconnue comme une des caractéristiques essentielles des cellules de productions africaines, la sous-capitalisation constitue par ailleurs le critère décisif pour comparer des unités dans un champ à la fois étendu et hétérogène d'activités, de technologies utilisées, de situations productives[639]. Ici, nous voulons démontrer, à l'échelle de notre enquête, que des entrepreneurs concrétisent leur projet en supportant des risques financiers et en mettant en oeuvre des mécanismes de contournement des entraves variées bloquant l'accès aux financements ; de sorte à réaliser au final, un équilibre pas toujours aussi précaire qu'on veut bien le croire. Malgré l'aspect dissuasif des réalités du milieu où l'entrepreneur compte s'investir (l'étroitesse des marchés, les dysfonctionnements des circuits d'approvisionnement et des circuits d'écoulement), malgré l'atmosphère souvent peu porteuse, certains ont réussi à saisir des opportunités et à maintenir une activité, avec des fortunes diverses certes.

Nous nous sommes intéressé à la connaissance des dimensions réelles de ce problème qui, pour avoir été régulièrement évoqué, n'a pas pour autant fait l'objet d'un examen attentif. Il nous incombe ici de répondre aux interrogations suivantes : dans quels termes se pose la question du financement ? Quels ont été les principaux niveaux d'investissements réalisés par nos sujets d'enquête ? De quelles natures sont ces fonds ? Quelles sont les répercussions des modalités et des niveaux de financement sur l'évolution de l'entreprise par la suite ? Nous voulons, à la mesure de nos connaissances en techniques de gestion et d'exploitation, amener à un mode d'appréciation des conduites gestionnaires décriées, relativement à une série de données objectives qui recèlent un pouvoir d'explication inégalé.

Comme nous l'avons mentionné plus haut dans ce texte, la question du financement est à l'origine des positions communes sur la fragilité des projets de création, de la vulnérabilité des établissements existants, des traits d'analyse fondamentaux dans la compréhension des processus dans lesquels est impliqué tout promoteur, surtout s'il est de faible envergure. Or,

[639] De son niveau initial découle la plupart des situations présentées comme caractéristiques : le dénuement matériel, la faible capacité productive, la persistance de rapports sociaux de travail de type traditionnel, bref sa stagnation.

sauf à nier par exemple certaines réalités du financement, on ne peut objectivement mettre la situation habituellement précaire des établissements, l'absence de toute possibilité d'expansion et d'élargissement de leurs perspectives techniques et commerciales, sur le seul compte du "*manque de sérieux*" de l'entrepreneur, dans sa conception folklorique des règles gestionnaires et comptables modernes[640]. Au contraire, à certains endroits, il faut même reconnaître le mérite aux promoteurs de projets, de ne pas rester passifs face aux externalités et de mettre en oeuvre toutes les ressources disponibles à leur niveau pour atteindre leur finalité. Ce faisant ils se comportent comme des entrepreneurs-explorateurs, ces figures de l'histoire glorieuse du capitalisme qu'on ne rencontre presque plus sous les cieux occidentaux. Derrière cette idée, nous ne courons pas dans une quelconque finalité de dédouanement des pratiques entrepreneuriales évasives. Il s'agit d'apprécier les réalités relativement aux contextes et aux situations individuelles.

I-1. LES BESOINS EN FINANCEMENTS ET LEUR APPORT HEURISTIQUE QUANT A LA SITUATION DES UNITES

D'un point de vue économique, la création et la direction d'entreprise requièrent la disposition de ressources et la mobilisation d'acteurs, de réseaux de différentes natures. La réunion et la combinaison des facteurs de production sont assujetties à la détention préalable d'un capital financier plus ou moins conséquent, suivant le volume d'activité que chaque promoteur estime pouvoir atteindre. Le financement se positionne dès l'abord comme un serpent à sept têtes qui se dresse régulièrement sur le passage de l'entrepreneur. Dès l'instant où le candidat à l'entreprise cherche à concrétiser son projet, il est entraîné dans une succession de dépenses en matériels, en matières premières, en droits et taxes obligatoires.

I-1.1. LES INVESTISSEMENTS INITIAUX

Dès l'abord des démarches de concrétisation de l'idée de création, le besoin de financement se pose de manière aiguë. L'entrepreneur est engagé dans une spirale de dépenses qui sont de deux types. On distingue d'une part, des dépenses définitives et d'autre part, des dépenses répétitives et plus ou moins périodiques. Nous avons appelé dépenses uniques tous les frais afférents à l'installation, qu'il s'agisse des taxes et obligations administratives et fiscales,

[640] Ainsi que tend à l'accréditer la vulgate gestionnaire. Se reporter aux remarques "sociologiques" liminaires du

l'inscription au registre de commerce, la cotisation aux chambres de prévoyance et d'assurance, qu'il s'agisse de l'acquisition des outils de production et des intrants, enfin qu'il s'agisse de frais relatifs à l'établissement : son aménagement en électricité, en eau, la quittance de son loyer. Le second type de dépenses évoqué regroupe les éléments habituels de la partie droite du compte d'exploitation de l'entreprise. Elles englobent la couverture des coûts d'entretien du personnel et de l'outil de production, le financement des productions...

Ainsi donc, la première barrière à franchir n'a rien à voir avec la production à proprement parler ; elle concerne les charges, qui n'en représentent pas moins un sérieux écueil du fait de leur coût relativement exorbitant pour l'entrepreneur qui a choisi de rester dans le droit fil des réglementations. Dans la perspective de la création entrepreneuriale au Sénégal, parmi les nombreux facteurs connus pour constituer des entraves sérieuses à l'initiative économique on cite souvent les exigences structurelles et organisationnelles insatisfaites, mais on cite aussi communément la lourdeur et parfois les coûts excessifs afférents à la démarche de déclaration. Les procédures administratives relatives à la création sont en effet multiples et fort complexes et peuvent parfois peser lourdement sur le capital initial.

De manière formelle, l'accès à la profession industrielle et commerciale est soumis à la double procédure d'autorisation et de déclaration préalable[641]. Les situations visées sont toutes celles qui concernent les structures industrielles lors de leur création, de leur extension de plus de 30% de la capacité productive, d'une fusion. Les dispositions légales fixent un certain nombre de documents à produire pour obtenir l'autorisation[642]. Parmi celles-ci, les actes notariés, en raison de leur coût[643], rebutent particulièrement les candidats à la création. Non seulement beaucoup d'entrepreneurs ne peuvent prendre en charge ces coûts sans grever leur capital initial et donc sans menacer leur investissement productif, mais ils n'en saisissentpas toujours le bien-fondé. Par conséquent, ils s'orientent invariablement vers des formes illégales de l'entreprise, jusqu'à ce qu'une opportunité impose la nécessité de la régularisation juridique.

---

manuel édité sous l'égide du ministère français de la Coopération ***Diagnostic et gestion de la P.M.E. africaine...***

[641] Se reporter à la loi n°71-47 du 28 Juillet 1971 portant Code des Obligations Civiles et Commerciales du Sénégal.

[642] Parmi ces documents : les actes notariés de la société, la liste notariée des principaux associés, certificat de nationalité, extrait de casier judiciaire, copie légalisée de la carte d'identité, inscription au registre des commerces, etc..

[643] Cf. I. F. Camara in B. Balkenhol (1996, p.74) l'exposé que l'auteur fait de l'article de la loi n° 66-66 du 4 Juillet 1966.

Tableau 30 Tableau indicatif des emplois

Types d'emploi	Nature des emplois	Conséquences sur l'activité
unique	Dépenses relatives à la création : inscription au registre de compte, ouverture de compte contribuable...	diminution des avoirs en caisse
provisoire	Acquisition de machines, acquisition de matières transformables, acquisition de véhicules...	augmentation des immobilisations, du capital actif circulant du capital technique fixe
définitif	Salaires, règlement des factures et créances, obligations fiscales...	diminution des avoirs en caisse

Tableau 31 Tableau indicatif des ressources

Origine	Nature des ressources	Type de ressources
propriétaire ou actionnaires	immobilisations corporelles ou incorporelles	capital, réserves
agents de crédit	immobilisations financières	emprunts et dettes
clientèle	actif circulant (exploitation)	Valeurs d'exploitation
ressource créée	actif circulant (hors exploitation)	bénéfices sur vente

Concernant les investissements productifs, notre enquête a permis d'établir un large éventail de valeurs du capital initial variant de moins de 25.000 francs[644] à plus de 100 millions de francs. Ces chiffres ne sont souvent pas comparables à ceux du capital financier de l'entreprise au moment de l'observation. Les niveaux initiaux observés ne se démarquent pas globalement des données issues d'enquêtes anciennes et récentes[645] qui ont fait état, dans des termes comparables aux nôtres, de la faiblesse chronique des immobilisations initiales. Selon P. Van Dijk[646], dans le milieu informel dakarois, les structures se caractérisent par leur sous-capitalisation (les mises initiales varient entre 22.000 et 170.000 francs) et un faible niveau d'équipement.

[644] Il s'agit de francs Cfa. Cent francs Cfa équivalent à un franc français.
[645] Cf. les résultats de l'enquête US-AID (1988) ou l'enquête BIT (1989).

Cependant, ces chiffres incitent à reconsidérer l'argument selon lequel la faible capitalisation représente, avec les pratiques comptables empiriques, une des sources majeures de l'extrême vulnérabilité de l'entreprise africaine et de sa mortalité précoce. Car ce que suggèrent nos données (cf. tableau 3), c'est que d'une part l'âge moyen d'existence se situe allègrement au delà du cap fatidique des trois années, tandis que la durée d'existence modale des unités dépasse le lustre. D'autre part, on observe que la majorité des entreprises revendique un capital supérieur de l'ordre de trois à cinq fois à celui qui était le leur au départ. Ce qui démontre que les petites entreprises de production non seulement survivent, mais arrivent à se développer[647]. Les propriétaires des entreprises visitées nous ont rapporté avoir procédé à des investissements additionnels sous diverses formes (équipements supplémentaires, déménagement vers un emplacement jugé plus conforme au standing acquis entre-temps par l'entreprise, augmentation de la masse salariale)[648]. Ce qui laisse entendre qu'ils ont démarrées avec une sous-capitalisation ou alors, que le niveau de leurs immobilisations s'est à un moment donné avéré incompatible avec la dimension prise par leur affaire.

Tableau 32 Age de l'entreprise

Âge entreprise	Nb. cit.	Fréq. cumu
moins de 3ans	4	5,5%
entre 3 et 10 ans	41	56,2%
plus de 10ans	28	100,0%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

De la question du niveau de l'investissement, nous accédons immédiatement à celle des choix et des situations techniques. L'éventail très ouvert du panel des métiers et des échelles d'activité représentés dans notre échantillon, nous donne une illustration de la pertinence du critère de l'investissement dans la répartition des unités selon des niveaux et des situations de production contrastés.

---

[646] Cf. P. Van Dijk, 1986.

[647] P. Van Dijk (*cit. op*) faisait observer ainsi qu'une écrasante majorité des entreprises de son échantillon avaient multiplié près de trois fois leur capital initial dans les dix dernières années de l'existence de leur structure.

[648] Cela est à souligner, car il va à l'encontre de l'archétype élaboré à l'endroit de toute-entreprise en général, de la petite cellule de production africaine en particulier.

Parmi les unités qui ont acquis une stature industrielle[649], le niveau requis pour les investissements initiaux est très élevé. Du fait du degré de sophistication des technologies employées, ils nécessitent une grande surface financière. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que ce soit dans les unités de ce niveau qu'on trouve les montages financiers les plus complexes, le recours au financement extérieur. Dans la strate des activités artisanales, les types de métiers incriminés concèdent des capitalisations faibles. Un patron maîtrisant un métier et intervenant plus ou moins directement dans le procès, grande part représentée par l'habileté professionnelle expliquent que la mobilisation puisse être minimale au moment de l'installation. Pour exercer les métiers de peintre-vitrier en bâtiment, de mécanicien, de cordonnier, de coiffeuse, de maçon par exemple, la barrière d'entrée se situe moins dans la difficulté d'acquérir l'équipement de base qui représente tout juste quelque cinquantaine de milliers de francs, que dans la maîtrise des gestes professionnels[650]. Le niveau de financement fonctionne par conséquent comme un facteur discriminant au sein de la population globale de notre étude, sans distinction des secteurs d'activité. Il représente aussi et surtout l'indice de répartition le plus révélateur à l'intérieur d'une même famille d'activités. On a observé que le niveau de capitalisation affecte jusqu'aux types de connaissances professionnelles mobilisées[651]. Le cas de l'imprimerie et de la confection est éloquent à ce sujet.

Dans le premier secteur, le contenu du travail entretient une forte dépendance par rapport au niveau du capital technique fixe, lequel conditionne l'accès à des champs de compétences variables et structure les rapports commerciaux. On peut éclairer ces contrastes en considérant les situations occupées respectivement par 51-B.D. et 55-B.T. Le premier protagoniste contrôle une imprimerie artisanale, tournée essentiellement vers la production d'affiches publicitaires simples et de tracts politiques. C'est le niveau de capitalisation qui, en limitant le champ de ses possibilités techniques, affecte sa position commerciale sur le marché de l'imprimerie. A l'inverse, l'établissement de 55-B.T. est équipé en matériels sophistiqués (un scanner rotatif, une machine de flashage, deux rotatives à six groupes, de graveurs de cd-rom, de la P.A.O). L'étendue de ses possibilités techniques (qui entretient une correspondance

[649] Nous nous limitons à la nature de la branche et de l'organisation technique, ainsi nous distinguons les structures évoluant dans l'informatique, la mécanique industrielle, l'imprimerie, la transformation chimique...

[650] C'est ce que permet de constater de manière significative le croisement entre le domaine d'activité et le type de moyens financiers utilisés au moment de l'établissement.

[651] Au moment d'aborder la question relative aux attitudes des entrepreneurs face à la rigidité technique, nous verrons de manière plus approfondie certaines conséquences découlant de cette répartition : sous-traitance, tutorat technique...

de la P.A.O). L'étendue de ses possibilités techniques (qui entretient une correspondance étroite avecle niveau des immobilisations financières), lui a assuré un avantage considérable sur le marché de l'impression.

Dans le second secteur, le dénivellement occasionné par la hauteur du capital technique fixe explique que l'activité des maîtres-tailleurs de quartier contraste singulièrement avec celle des patrons de la confection. Non seulement ces derniers n'entretiennent plus un rapport direct avec le métier de base - leur rôle dans la marche de l'établissement évoluant vers des fonctions managériales et de négociation à l'extérieur -, mais l'échelle de production entraîne des formes d'organisation et de rapports sociaux de production distinctes (une parcellisation des tâches tendant à segmenter le métier en sous-qualifications spécifiques : le dessin des patrons, la découpe, l'assemblage et les travaux de finition), de telle sorte que l'on peut conclure qu'il ne s'agit plus de la même activité.

Dans certains cas, les seuls montants investis ne permettent pas de discerner, au delà de l'apparente similitude, des situations techniques fort éloignées. Par exemple, 40-Mme Mb. et 18-Mme D.D. évoluent dans la confection et animent des structures occupant une surface financière relativement comparable. Leur activité diffère nettement toutefois tant du point de vue du type de produits, du type d'organisation de la production, de la nature et de l'importance de la clientèle, que la nature même des habiletés incorporées. Dans le premier cas, l'atmosphère de travail, les types de production, la situation géographique de l'établissement... renvoient à une réalité industrielle. Ce qui est loin de l'ambiance feutrée des salons de 18-Mme D.D. qui met un point d'honneur à personnaliser chaque modèle découpé dans des matériaux "*nobles*".

Ensuite, il a pour corollaire la nature de l'équipement initial obtenu au moment du démarrage de l'activité. Le tableau de croisement établit la dépendance significative existant entre la nature de l'équipement et le type de financement initial[652]. Il détermine sensiblement la situation technique en même temps qu'il rend le calcul des coûts d'opportunité du changement technique assez dissuasifs. Chez certains patrons, nous avons remarqué que c'est la modicité

[652] Les valeurs du tableau sont les écarts aux effectifs théoriques. La dépendance est très significative (chi^2 = 55,47, ddl = 30, 1-p = 99,99%).

des moyens financiers, mêlée aux occasions professionnelles habituelles, qui justifient l'application d'un modeste pan des compétences réellement maîtrisées.

Tableau 33 Moyens financiers initiaux et nature de l'équipement

ıat.équipmnt.initial / moy.financ.mobilisé	Non réponse	occasion	prêt gracieux	location	acheté neuf	épars et bricolé	TOTAL
aide publique	+0	+0	+1	+0	+2	+0	**4**
sans véritable moyen	+1	-2	+1	+0	-1	+3	**8**
économies	+0	+0	+0	+0	-1	+5	**25**
aide familiale	+0	+1	+1	+1	+0	+0	**13**
actionnaires	+0	+2	+0	+0	+1	-1	**8**
prêt bancaire	+0	+0	+0	+0	+2	-1	**8**
aide ONG	+0	+2	+0	+1	+0	-1	**7**
TOTAL	**1**	**25**	**7**	**6**	**16**	**18**	**73**

65-P.C., dépanneur en froid, nous a fait ainsi savoir qu'en ce qui le concerne, c'est cet ensemble de raisons qui empêche l'extension de son domaine d'intervention à la gestion électronique des systèmes et donc d'évoluer vers le froid industriel. 69-F.G., réparateur de machines à coudre estime pour sa part que, pour qu'il puisse un jour considérer qu'il a réussi, il faudrait qu'il ait démontré l'étendue de sa maîtrise. Autrement dit, il faudrait qu'il ait réuni toutes les compétences intervenant dans le procès de son travail (électricité, tournage-fraisage, menuiserie bois et menuiserie métallique, peinture...). Mais cela passe par la détention de moyens financiers plus importants. Pour en finir avec la formation brute de capital fixe, on peut faire remarquer, avant d'y revenir en détail plus loin dans ce texte, que c'est elle qui est à l'origine des démarches d'auto-production technologique basée sur le détournement, la reproduction, la réadaptation d'instruments, de techniques auxquels certains entrepreneurs ne peuvent raisonnablement prétendre.

I-1.2. LE FINANCEMENT COMME CRITERE DISCRIMINANT DECISIF

En plus de déterminer les situations opérationnelles et les performances productives (nature et composition de l'équipement initial et les modes d'acquisition d'outils de production), le niveau de financement joue un rôle actif dans la segmentation géographique du tissu

entrepreneurial. Il détermine l'insertion plus ou moins précaire dans le tissu urbain pour les structures de faible envergure, tandis que les établissements de la frange capitalistique supérieure disposent d'une relative latitude pour s'implanter conformément à des considérations techniques (pour accéder aux sites aménagés comme le domaine industriel de Dakar) ou selon des préoccupations symboliques liées à leur recherche d'image (l'installation d'une vitrine au centre-Ville pour un artisan-producteur est certainement une des preuves les plus convaincantes de sa réussite).

O.S. Sy[653], dans son interprétation des données de l'enquête Orstom 1990-1991, avait déjà fait considérer ce principe d'organisation du milieu entrepreneurial dans le secteur informel dakarois. Il soulignait qu'après une dizaine d'années d'existence, l'unité de production moyenne dans le secteur informel dispose d'un "*faible niveau de capital technique fixe*" évalué à 529.000 francs. Mais ce faible niveau de capitalisation "*varie fortement en distribution inter et intrasectorielle*". "*Une des raisons de cette forte dispersion*, écrit-il, *est certainement le faible niveau de capital d'un nombre relativement important d'entreprises. En effet, la répartition des établissements suivant le niveau d'investissement de production indique qu'un cinquième des unité de production qui constituent la première classe travaille avec des moyens restreints (des investissements inférieurs à 55.000), tandis que d'autres sont assimilables à des petites industries car elles sont dotées d'un équipement important pouvant aller jusqu'à 5,5 millions de francs Cfa*".

Ce principe de segmentation du milieu entrepreneurial selon le critère du capital n'a pas été appliqué aux seules petites entreprises sénégalaises. De multiples comptes-rendus de travaux effectués dans d'autre pays africains rendent compte de situations similaires[654] où des structures d'envergure semi-industrielle, malgré leur statut juridique parfois illégal, tirent également vers le haut les niveaux moyens d'investissement. A propos de la question du financement dans un échantillon restreint de petites activités marchandes dans les villes manufacturières de la Côte-d'Ivoire, A. Dubresson[655] écrit par exemple que "*les moyennes* (des investissements) *sont tirées vers le haut par quelques gros investisseurs : ainsi 6 menuisiers ont-ils débuté avec une machine multi-opérations dont le prix d'achat, supérieur à*

[653] Cf. O.S. Sy, 1994.
[654] Nous pouvons citer les nombreux travaux effectués sur les dynamismes économiques urbains au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte-d'Ivoire, ou encore au Niger.

2 millions de francs Cfa, porte la moyenne de l'investissement total à 714.000 francs Cfa (264.000 francs Cfa sans la prise en compte de ces machines). La dispersion est importante, quelle que soit l'activité considérée; partout se retrouvent des artisans et des commerçants qui ont investi moins de 50.000 francs Cfa et d'autres (sauf les tailleurs et les fabricantes de beignets et de boissons locales) qui ont dépassé le million de francs Cfa".

Pour revenir aux données propres à notre population, le tableau ci-dessous établit qu'une majorité importante des entrepreneurs rencontrés a observé des changements positifs dans l'activité depuis la première installation. On s'aperçoit que les réponses faisant état de changements intervenus sont en rapport direct avec le financement[656] pour près d'un tiers des observations. Ajouter à la suite de ce constat que, dans les structures qui ont grandi ou qui ont maintenu un niveau d'activité stable mais suffisamment rentable pour que le promoteur persévère, on a certainement dû procéder à une re-capitalisation (parfois à une régularisation administrative), peut paraître tautologique. Seulement, il faut sacrifier à cette faute pour dire qu'au moment de la création (surtout pour ce qui concerne les petites structures où se déploient des métiers de type artisanal), il n'est pas indispensable d'effectuer la totalité des investissements nécessaires à une bonne situation productive. Le financement peut-être fragmenté, ajourné sans grand dommage tant qu'on reste au niveau de production que permettent les avances consenties. Tout se passe comme si les entrepreneurs, en partant (involontairement il faut le dire) de niveaux techniques très bas, disposaient d'une marge d'évolution relative qu'ils convertissaient au fur et à mesure qu'ils trouvent leur marque sur le marché et donc qu'ils consolident leur affaire.

---

[655] Cf. A. Dubresson, 1989.

[656] Ces changements se rangent en deux rubriques regroupant respectivement les secteurs correspondant à des emplois ("type de production", "équipement", "locaux") donc représentant un coût, et les secteurs réunissant les facteurs immatériels qui sont de ressources tenant par exemple au sens éclairé des affaires du promoteur.

Tableau 34 Changements intervenus dans l'activité

changements	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	13	17,8%
type de production	11	15,1%
équipement	9	12,3%
clientèle	19	26,0%
organisation du travail	13	17,8%
locaux	8	11,0%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Cependant, les promoteurs ne peuvent se satisfaire d'effectuer des mises minimales s'ils veulent amorcer des changements, faire évoluer leur affaire. Comment s'y prennent-ils à ce moment ? Si on considère le tableau suivant, on s'aperçoit que pour ce qui concerne les changements survenus dans l'entreprise, 42% des personnes interrogées les imputent à des facteurs qu'on ramène à leur génie entrepreneurial personnel, tandis que 27,5% d'entre elles l'imputent à des facteurs techniques se ramenant aux emplois temporaires[657]. Cela indique en fait l'influence que continue d'avoir la trésorerie dans l'évolution de la structure, une situation que même une longue expérience productive ne suffit à contrebalancer.

Tableau 35 Les facteurs du changement dans l'activité

fact. de changement	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	14	19,2%
adoption d'une nouvelle vision commerciale	21	28,8%
équipement plus performant	2	2,7%
accroissement de la demande	26	35,6%
changement dans l'organisation	6	8,2%
introduction de nouveautés	4	5,5%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

[657] Se reporter au tableau explicatif des charges pesant sur l'entrepreneur, présenté *supra*.

Ces informations tempèrent le caractère péremptoire de l'affirmation de la faible viabilité des créations, reprise comme une antienne dans la littérature consacrée[658]. Certaines réalités qu'abrite le milieu de la production invitent à une certaine prudence dans l'appréciation des situations. En effet, si une telle proposition est valable dans certaines activités commerciales, dans le secteur manufacturier, la combinaison de barrières d'entrée élevées (maîtrise professionnelle, socialisation initiale par l'apprentissage, niveaux d'immobilisation plus importants du fait de l'importance de l'équipement) opère une sélection parmi les candidats à l'aventure entrepreneuriale. Ceux qui arrivent à franchir le pas, sont ceux qui ont déjà suffisamment fait la preuve de leur insertion dans le milieu professionnel et de leur combativité. Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'ils connaissent tous une égale réussite assimilable à des *success stories*. Au contraire, beaucoup d'entre eux végètent pour des raisons très différentes[659].

Le niveau de financement détermine à la fois le rythme d'évolution et la situation actuelle des unités. L'entrepreneur est toujours confronté à des problèmes de trésorerie sur lesquels les données du tableau suivant ne renseignent, malheureusement que de manière approximative. En effet, nos entrepreneurs décrivent des situations financières majoritairement satisfaisantes[660] occultant la fréquence des tensions dans leur trésorerie.

Tableau 36 Situation financière actuelle

sit.financ.actuelle	Nb. cit.	Fréq.
embarrassante	0	0,00%
plutôt satisfaisante	35	47,94%
plutôt difficile	21	28,76%
satisfaisante	15	20,54%
difficile	2	2,73%
TOTAL OBS.	**73**	**100,00%**

[658] Cf. P. Van Dijk (1986) par exemple.
[659] Les données de l'importante enquête US-AID sur le secteur informel à Dakar, ont attaqué, bien avant nous, le faux modèle de la courte durée de vie de la petite structure informelle.
[660] Le taux de satisfaction s'élève à près de 68,5% en fréquences cumulées. cf. tableau..

Cependant, il serait imprudent de s'arrêter à cette façade pour deux raisons. Tout d'abord parce qu'ils ont tendance à "positiver", une tendance qu'il faut rapprocher de la croyance religieuse dominante. Beaucoup de nos interlocuteurs ont répondu en premier lieu, selon les expressions d'usage : "*al hamdou lillahi, ngo gni sant*[661]", avant d'exposer de manière plus objective l'état de leur entreprise. Or cette formule, en plus d'être un témoignage de foi en la miséricorde divine ou en la protection de tel ou tel marabout, invite à considérer qu'ils se satisfont de l'état actuel des choses, plus que leur situation n'est elle-même confortable[662]. Ensuite, il faut avoir présent à l'esprit que dans la situation d'entretien, le sujet, pour respecter la cohérence de l'image qu'il compte accréditer auprès du chercheur, adopte un discours où cette image ne doit pas pouvoir être prise à défaut.

D'ailleurs le recoupement des réponses à cette question avec les modalités de la variable "*rapport aux mécanismes de crédit existant*"[663], nous confirme la justesse de cette lecture. S'il est à noter qu'un seul individu estime qu'il risque de mettre un terme à son activité, on ne peut pas pour autant dire que les entrepreneurs témoignent d'un optimisme irréaliste. L'analyse de la corrélation[664], permet d'établir le constat suivant. Les entrepreneurs qui ont manifestement "*les reins les plus solides*", sont ceux qui ont bénéficié d'un appui de type formel ou de nature familiale. Ils sont les plus nombreux à envisager l'extension de leur activité. Il est à noter la correspondance négative entre les modalités "*sans véritable moyen*", "*économies*" et celle "*étendre les activités*". Ce qui semble indiquer que les seules qualités morales ne suffisent pas à amener l'entreprise vers des niveaux supérieurs de performance.

[661] Littéralement : "*je rends grâce à Dieu*".
[662] Beaucoup de nos interlocuteurs qui sont musulmans ont avoué que les considérations religieuses participent de manière très diffuse à leur pratique professionnelle, sans qu'on puisse dire qu'elles les structurent. Mais c'est peut-être dans ce noyau limité qu'il faut rechercher l'explication de ce que certains interpréteraient comme du fatalisme.
[663] Cette question a fait office de question-filtre.
[664] Les valeurs du tableau sont les écarts aux effectifs théoriques, car les règles du chi^2 ne sont pas réellement applicables, 25 (89.3%) cases ont un effectif théorique inférieur à 5. La dépendance est peu significative (chi^2 = 42,73, ddl = 18, 1-p = 98,75%).

Tableau 37 Moyens initiaux des entrepreneurs et vision de leur avenir économique

il.sit.pers.future / moy.financ.mobi	maintien	arrêt	changer d'activité	étendre les activités	TOTAL
aide publique	1	0	2	1	**4**
sans véritable moyen	5	1	1	1	**8**
économies	19	0	0	6	**25**
aide familiale	7	0	0	6	**13**
actionnaires	5	0	0	3	**8**
prêt bancaire	2	0	0	6	**8**
aide ONG	5	0	0	2	**7**
TOTAL	**44**	**1**	**3**	**25**	**73**

L'évocation de la réalité et de la fréquence de tensions dans la trésorerie d'entreprise, malgré le satisfecit apparent de nos informateurs, aurait eu une tonalité différente si nous avions pu évaluer les besoins en fonds de roulement. Sur ce domaine précis, nous avons été dans l'impossibilité de le faire pour des raisons tenant à la construction de notre enquête[665]. Concernant le cas des tensions dans la trésorerie que nous évoquions tantôt, lorsque nous avons recoupé les observations concernant les situations financières, les réponses portant sur les conditions de pérennisation de leur affaire, il est apparu un double sentiment. Les entrepreneurs sont satisfaits de leur équilibre comptable relatif, mais certains n'arrivent pas à cacher leur angoisse financière. Du fait du durcissement du contexte ou des horizons commerciaux traditionnels qui s'obscurcissent par exemple, beaucoup de nos interlocuteurs appréhendent négativement leur évolution économique. Soit parce qu'ils regrettent de ne pouvoir disposer immédiatement des moyens suffisants pour saisir les libéralités qui s'offrent régulièrement à eux[666]. Soit, lorsqu'ils éprouvent de moindres difficultés matérielles, ils craignent de ne pas disposer de suffisamment de capacités (managériales et techniques) pour

[665] Nous avons été aveuglé par l'idée (erronée) selon laquelle une étude qualitative ne devait reposer que sur des données de cette même nature. Dans l'élaboration de nos guides de travail empirique, nous n'avons de ce fait accordé qu'une faible part aux données chiffrées. Pour pallier cette lacune, nous nous en sommes tenus aux informations recueillies lors des questionnaires et des entretiens et à les recouper autant que possible par des croisements. Ainsi par exemple, pour contrôler l'information sur les investissements additionnels, nous avons croisé ses modalités avec celles des variables "*changements intervenus dans l'entreprise*", "*recherche du changement*".

[666] Par exemple, la promotion du "*consommer local*" imposée par les attaques subies par le pouvoir d'achat des Sénégalais (dévaluation, politique des importations...) a ouvert beaucoup de perspectives, mais la faible marge de manoeuvre financière des petits entrepreneurs ne permet pas de les convertir.

élargir leurs horizons, estimant que le simple redéploiement des hommes et des outils n'y suffit pas.

La dernière considération que nous faisons concernant le problème de trésorerie est en rapport avec un manège qu'il nous a été donné plusieurs fois de constater chez un fabricant de chaussures artisanales. Nous avons préféré nous garder de prendre position dans le débat qu'il pose en filigrane : la confusion régulièrement relevée entre la gestion du portefeuille de l'entreprise et celle de la cellule familiale. 17-B.T. dirige, depuis qu'il a pris sa retraite, une cordonnerie artisanale où travaillent deux de ses enfants. Malgré la fébrilité qu'on peut observer dans l'atelier, son équilibre économique ne semble pas être des meilleurs, à en entendre parler le "Vieux" (comme l'appellent ses enfants). "*Je n'arrive pas toujours à joindre les deux bouts,* affirme-t-il en effet. *Là, c'est très dur, on n'a pas de capital suffisant pour faire une grande vitrine. On travaille au jour le jour rek, avec les commandes... Eh, lorsqu'on reçoit une commande, on fait de sorte que le client verse une avance. Cela nous permet d'acheter les fournitures nécessaires*".

17-B.T. reconnaît par ailleurs que cette situation délicate est accentuée par l'importance des dépenses que représente la prise en charge de sa grande famille[667]. Ses obligations familiales sont à un tel point angoissantes, qu'elles ont créé un réflexe chez lui. A chaque fois qu'un client lui consent une avance ou règle le complément du montant fixé au moment de la commande, sous prétexte d'obtenir de la monnaie auprès des boutiquiers, son premier geste est de se procurer instantanément quelques denrées alimentaires (un paquet de sucre, un pot de *Nescafé*, quelques kilos de riz...) destinées à son foyer. "*Tout ce que j'arrive à obtenir ici, je le partage en deux parts : l'une est consacrée aux dépenses de l'atelier, une autre part est investie* (c'est le mot qu'il a lui-même employé) *à la maison*".

Nous avons cité ce cas particulier pour donner la mesure de la porosité des frontières entre la cellule économique et la cellule domestique[668] et pour introduire aux stratégies de couverture des besoins en financements courants : avance sur commande, "*zéro stock à l'africaine*" c'est-à-dire l'approvisionnement au jour le jour. Au moment de traiter des pratiques

[667] "*Dama njaabot*" (c'est-à-dire "*j'ai beaucoup d'enfants*") fait-il observer.
[668] C'est à partir de cette séparation que M. Weber (1964), ensuite R. Aron (1962) définissent les prémices de la modernité sociale et économique en Occident.

professionnelles, nous nous appesantirons sur ce problème. Etant entrevu la manière par laquelle les besoins en matière de financement déterminent les modalités d'exploitation, il s'agit maintenant d'aborder les mécanismes par lesquels l'entrepreneur réalise le financement de son activité.

I-2. DE L'APPORT FAMILIAL PROBLEMATIQUE

Il est possible de démontrer notamment que la faible intensité capitalistique des initiatives privées en Afrique s'enracine dans un certain nombre de réalités historiques : l'absence d'une accumulation primitive de type familial ou de type socio-politique et la défection du système de crédit formel. Ces deux données encouragent des formes supplétives de financement au moment de l'installation et durant le cycle d'exploitation. Cela nous permet de soutenir que les conduites entrepreneuriales observables sont logiques ou justifiables[669].

Le premier constat que l'on peut faire à l'endroit des entrepreneurs est l'absence d'une quelconque tradition familiale dans l'entreprise, exceptés les individus issus des castes ou opérant dans l'artisanat moderne (tailleurs, menuisiers) qui ont effectué leur apprentissage dans le giron familial avant de prendre la succession du père de famille[670]. Nos interlocuteurs n'établissent pas de relation immédiate entre leur investissement professionnel actuel et leur cercle familial, tout au moins pour ce qui concerne la mise à disposition d'un capital économique pour financer leur installation.

Cette information incite à relativiser les résultats issus d'enquête menées par ailleurs qui soulignent tous la place prépondérante du soutien financier provenant du cercle familial[671]. Imprégnée de la fantasmagorie communautaro-solidariste, le sens commun conclut en effet que dans les sociétés réputées fondées sur une forte tradition de solidarité, d'assistance

---

[669] Se reporter à la notion d'action logique développée dans le corpus théorique de W. Pareto et à celle d'action justifiable chez L. Thévenot. Pour ce qui concerne ce dernier, se reporter à son article *Équilibre et rationalité dans un univers complexe* paru dans la ***Revue Economique*** (n°2, Mars 1989, p.147-197).

[670] Se reporter aux passages consacrés aux caractéristiques sociologiques des entrepreneurs. Cf. notamment les cas de 64-O.T, 54-M.Tra.

[671] Pour vite en faire un trait d'explication de la vulnérabilité de la petite cellule. Selon certains auteurs (comme R. Bonnardel (1978), B. Ponson (1990), B. Mandeville (1990), J.-L. Camilleri (1996)), les droits de tirage des collectifs d'appartenance sont d'autant plus exorbitants qu'ils ont apporté un concours décisif à la concrétisation du projet d'entreprise. C'est en particulier ce devoir de restitution qui explique le caractère pléthorique de l'emploi, les modes de gestion aberrants et partant, l'impossibilité de réaliser une accumulation minimale lorsqu'ils ne tuent pas précocement chez les individus toute velléité d'ambition personnelle.

mutuelle et de réciprocité, le recours aux membres d'une même communauté est systématique (voire systémique). Or, ainsi que nous le présenterons lors des développements concernant les modalités du financement de l'activité détaillées par nos sujets d'enquête, la solidarité lignagère n'est non seulement pas aussi décisive qu'on le prétend. Ensuite, lorsque ses mécanismes entrent en action, ce n'est ni selon les modalités, ni dans les proportions attendues.

L'explication de la non-activation des mécanismes de solidarité dans le cadre restreint de notre enquête laisse envisager plusieurs pistes. Tout d'abord, il n'est pas à exclure que des individus aient refusé de solliciter la famille parce qu'ils n'en avaient pas besoin (étant donné la modicité des sommes à engager pour s'installer), soit par bravade ou par souci de ne pas ancrer des droits de tirage ultérieurs. Cette volonté transparaît de manière récurrente à travers des discours du genre : "*personne ne m'a aidé, je me suis fait tout seul*" ou encore "*je ne dois rien à personne, cette entreprise je l'ai bâtie de A à Z*". Ces affirmations ne sont évidemment pas à prendre au pied de la lettre. Il n'est pas exclu qu'elles entrent dans les stratégies de réécriture et de ré-interprétation subjectives de la trajectoire personnelle, pour évacuer, en en minimisant le poids, le soutien familial et pour mieux en souligner le caractère épique. Toutefois, cette réserve n'empêche pas de venir à l'idée qu'aucun concours familial n'ait été effectivement sollicité et obtenu. Nous nous référons pour cela à une réalité incontestable qui est qu'à partir du moment où les familles sont dépourvues d'assises patrimoniales significatives, il n'y a effectivement rien à attendre d'elles, en tout cas du point de vue pécuniaire[672].

Du reste, pour corroborer ce trait, nos données d'enquête indiquent que seuls 18% de nos interlocuteurs ont affirmé avoir reçu des moyens financiers provenant de la famille. Dans de la majorité des cas, les créateurs ont tous semblé avoir assez justement évalué la condition économique de leur parentèle pour ne rien en attendre. Les propos de ce "*maîtrisard*" (42-A.Ké.) sont à ce propos on ne peut plus éloquents. Il fait remarquer que "*déjà en étant étudiant et avec une maigre bourse je devais participer aux dépenses de la maison, je ne vois pas comment mes parents pourraient me venir en aide matériellement*". Le témoignage de 02-

[672] Les travaux sur les droits et obligations enseignent que lorsqu'un individu est classé "économiquement faible", aucune obligation ne pèse sur lui, cependant qu'il peut réclamer son droit de tirage. En prolongement, nous considérons que lorsque la communauté est dans une situation précaire, un individu ne peut faire prévaloir de droits quelconques, ni sur la communauté elle-même, ni sur les individus la composant. A. Marie (1997) explique clairement ces subtilités.

D.G. procède de la même veine ; mieux, devant le risque de perdre des revenus réguliers, certains parents n'avaient pas du tout adhéré à sa décision de s'installer à son compte. "*Monter un atelier sans aide, sans rien,* nous expliquait-il, *c'est sûr que c'est difficile. Parce que je suis issu d'une famille assez, très modeste. C'est des cultivateurs, je suis d'une région de l'intérieur. D'ailleurs j'ai aussi démissionné en me disant qu'avec des revenus plus élevés je pourrais aider encore plus mes parents. Ils dépendaient plus de moi que moi d'eux. Déjà quand j'étais encore en CAP, je ne touchais presque pas à ma bourse. Donc, je n'espérais pas recevoir une aide d'aucune sorte de leur part.*[...] *Tu sais, eux ils étaient contre le fait que je démissionne. Parce qu'au moins en travaillant dans une concession, il y avait une certaine garantie. Est-ce que tu comprends? Quand j'ai annoncé ma décision, certains membres de ma famille m'ont dit que j'étais fou*".

Ces témoignages amènent à un constat qui s'applique du reste à la société sénégalaise dans sa globalité. A savoir, qu'il n'existe presque pas de "grandes familles", grandes familles étant pris au sens de groupes actuels disposant d'une fortune ou de savoirs prestigieux, transmis de génération en génération ; les dynasties de marabouts constituant l'exception. Là se profilent les questions de l'existence, de la nature et de l'évolution de la bourgeoisie sénégalaise ou de ce qui en constitue l'ersatz[673]. Elles sont essentielles à la démonstration de la caractéristique généralement répandue des origines modestes des entrepreneurs et pose la question du financement d'une façon bien plus particulière que dans le contexte européen par exemple.

Pour faire un bref historique de la tradition entrepreneuriale susceptible de représenter les racines d'une base historique d'accumulation, nous nous référons aux travaux - à connotation marxiste dans leur majorité - qui ont été les seuls à s'intéresser aux conditions d'émergence d'un capitalisme autochtone[674]. L'importance de cette ligne d'analyse a trouvé son illustration la plus parfaite dans ce qu'on a appelé le débat kenyan. Un débat qui est resté longtemps spécialement animé jusque dans la fin des années 1980[675].

---

[673] Assimilant ces catégories nationales à une bourgeoisie *compradore*, les auteurs marxistes leur contestent le caractère bourgeois. Cf. les contributions publiées sous la direction de C. Coquery-Vidrovitch (1983) et les nombreux essais de S. Amin, et les auteurs marxistes en général qui contestent le caractère bourgeois des élites dans les pays de la Périphérie. Cf. le dossier spécial de la revue ***Tiers-Monde*** dirigé par C. Paix et qui est consacré aux bourgeoisies du Tiers-Monde.

[674] C'est ainsi qu'on parlait encore dans les années 1970.

[675] Cf. article de J. Copans in S. Ellis et Y-A. Fauré (1995), pour un rappel des termes du débat.

N'accordant qu'un faible intérêt aux réseaux commerciaux traditionnels dont la structuration remonte pourtant à l'époque des grands empires africains[676], minorant le fait commercial capital qui a bouleversé les échanges entre l'Afrique et le reste du monde (le monde occidental en particulier)[677], les auteurs font tous remonter la structuration du milieu entrepreneurial africain indigène à l'instauration du Pacte colonial et du système économique afférent. On sait que l'apparition des flux d'échanges continentaux basés sur l'exportation de cultures de rentes et l'importation de biens manufacturés de la Métropole a produit le démantèlement au moins partiel des circuits commerciaux séculaires, pour les intégrer dans de nouveaux cadres et de nouvelles formes d'échanges[678]. De grandes maisons françaises de négoce (C.F.A.O, Maurel et Prom) en accaparant tous les échelons de la distribution, principal élément du dynamisme économique, soumirent l'économie marchande traditionnelle. Elles assurèrent leur expansion, aidées en cela par leur assise financière, leur organisation et les interventions du législateur généralement en leur faveur.

Mais simultanément à l'apparition de cette nouvelle organisation des échanges, un capitalisme commercial indigène émerge dans les centres que sont Saint-Louis, Rufisque et Gorée. Confiné à des tâches d'intermédiation, il évolue dans le sillage des maisons bordelaises jusqu'au ressac des années 1930 qui est marqué par l'arrivée massive sur le circuit, d'européens de faible condition (*"mange-mil"*) et des premières générations d'immigrants Libanais[679]. Ces derniers surclassent alors les courtiers autochtones en accaparant les strates supérieures de la collecte des produits agricoles et celles de distribution des produits d'importation[680]. A partir de ce moment, les bourgeons de ce qui aurait dû constituer un capitalisme autochtone ont commençé à s'étioler. Seuls quelques dynamismes individuels ont pu subsister ici et là, dans des activités secondaires de collecte et de pré-conditionnement des produits.

---

[675] Cf. article de J. Copans in S. Ellis et Y-A. Fauré (1995), pour un rappel des termes du débat.
[676] Avec l'essor des villes comme Méroé, Axoum, Djenné, Tombouctou. Cf. D. A. Cissé (1988).
[677] Selon C. Coquery-Vidrovitch , l'établissement du commerce triangulaire à partir du XVIIème siècle, s'est fait en partie grâce au comportement entrepreneurial des rois esclavagistes. Se reporter à ses principaux travaux sur la dépendance. Cf. C. Coquery-Vidrovitch (1983, 1985).
[678] A la suite de J.-L. Amselle, E. Grégoire et P. Labazée démontrent que la capacité de résistance des réseaux de commerce traditionnel au long cours et leur dynamisme est palpable de nos jours encore.
[679] Cf. S. Boumedouha, 1995.
[680] La stratégie politique qui justifie cet ordonnancement ne doit pas échapper à l'analyse.

Le démantèlement de cette tradition capitaliste a joué un impact indéniable dans les mentalités. Si, selon S. Amin (1969), jusqu'à la veille de l'indépendance, "*les cendres de l'incendie des cinquante dernières années étaient encore chaudes, le souvenir du grand commerce du passé vivant, les familles connues et actives*", cela n'a pas permis de réduire l'idée fortement intériorisée dans les milieux commerciaux que la responsabilité économique nationale leur avait échappé à tout jamais. En effet, le milieu des entrepreneurs nationaux ne réussira pas à s'inscrire dans la ligne des "changements dans la continuité" occasionnés par l'indépendance[681]. Supplanté par la catégorie des hommes d'affaires libano-syriens, il n'arrivera pas à se positionner entre la sphère locale de production et la Métropole au moment où on observe le repli accéléré des maisons françaises. Cela d'autant plus qu'après une phase de transition, le nouvel Etat renforce sa qualité de *rent-seeker* ce qui l'a amené à démanteler les réseaux d'intermédiaires, pour les remplacer par un système de coopératives chapeauté par l'O.N.C.A.D[682].

Certains entrepreneurs réussirent bien à s'insérer dans ce nouveau système en devenant transporteurs, d'autres à intégrer des créneaux commerciaux comme celui du riz, ou à se lancer dans des activités semi-industrielles. La Compagnie Sénégalaise du Sud-Est (C.S.S.E.), la Chaîne de Distribution (CHAIDIS), la Société Sénégalaise de Commerce et d'Industrie (SO.SE.CI) sont autant d'illustrations des stratégies de reconversion menées avec plus ou moins de succès. Mais la plupart des anciennes fortunes partiellement ou totalement ruinées adoptèrent des stratégies de sauvegarde et de conversion en misant sur l'obtention d'un patrimoine symbolique élevé. Beaucoup de leurs héritiers embrassèrent des carrières de fonctionnaires. Aujourd'hui encore, malgré une aura ternie par les réformes, le fonctionnaire garde un certain pouvoir (de blocage) qui n'est pas négligeable pour un entrepreneur.

Cette situation a accrédité le préjugé partagé par beaucoup d'acteurs du développement de tous les horizons intellectuels et de toutes les sensibilités idéologiques et politiques (Etat, experts et conseillers des pays amis, et même parfois par la population). L'idée selon laquelle il n'existe aucune entité de nature capitaliste, moderne en mesure de concourir effectivement à la réalisation des objectifs de développement économique et de modernisation sociale, a

[681] Cf. R. Bonnardel, 1978.

conforté l'option socialisante sénégalaise des premières heures de l'indépendance. L'Etat a été présenté et effectivement perçu comme la seule entité en mesure de prendre des risques, de les assumer, de disposer d'un pouvoir étendu d'investissement. En sa qualité de puissance publique, il jouit d'une capacité de mobilisation de capital, notamment sous la forme de ponctions effectuées sur les recettes d'exportation. Ensuite, son insertion dans le jeu des relations internationales lui assure d'autres ressources sous la forme de prêts ou de dons, ou bien sous la forme d'une assistance technique. Quelle conséquence alors sur la situation actuelle du capitalisme sénégalais ?

La primauté des choix publics et l'option de l'industrialisation hautement capitalistique ont prononcé la disqualification des milieux entrepreneuriaux. Jusqu'à la période des réformes (années 1980), le partage des rôles s'est établi comme suit : à l'Etat les fonctions valorisée qui sont relatives à la transformation industrielle (épaulé par l'investissement étranger direct), au secteur privé, les pôles d'activités peu innovants et de faible complexité procédurale. De surcroît, le gouvernement sénégalais a de tout temps orienté l'essentiel des ressources financières disponibles prioritairement vers les projets publics et la couverture des frais de fonctionnement de la fonction publique. De telle sorte que l'entrepreneuriat privé s'est trouvé, dans sa grande majorité, confiné aux activités tertiaires du fait de la nature exclusivement marchande de l'économie nationale[683] et en raison de la boulimie des services de l'Administration centrale[684]. Il est aussi régulièrement confronté à des pénuries de capital d'investissement du fait que l'Etat s'adressait régulièrement au marché intérieur du crédit.

En somme et pour revenir à la question portant sur la disponibilité ou non d'une base d'accumulation initiale, nous retiendrons deux données. Le milieu des affaires sénégalais actuel est d'un point de vue structurel encore trop fragile pour s'impliquer dans des activités industrielles autres que de modeste transformation. Ensuite, son mode d'ordonnancement, tout au moins, le mode de constitution de sa frange supérieure démontre que sa marge de

---

[682] L'Office National de Coopération et d'Assistance au Développement est créé dans les années 1960 pour coordonner les activités de commercialisation de l'arachide. Il a été démantelé et remplacé par la S.O.N.A.R en moment de la mise en place des premières mesures d'ajustement culturel.

[683] Et encore, il n'y occupe que des strapontins, car la domination des commerçants libanais est incontestable.

[684] Le service aux administrations a représenté une activité très lucrative tant que l'Etat réglait ses factures. Elle ne se relèvera pas des coups de butoir portés par les mesures d'ajustement qui tarissent les sources de la manne providentielle dont les bénéficiaires, nature du pouvoir oblige, se sont recrutés dans les antichambres du pouvoir. L'accès à cette économie prébendière est déterminé par le degré de proximité aux appareils du Parti Socialiste ou aux milieux *mourides*.

manoeuvre vis-à-vis du contexte politique est restreinte, vu qu'elle prospère en bénéficiant des protections de l'Etat.

Nous avons choisi d'illustrer ce point de vue en recourant aux dynamiques internes aux confréries religieuses[685]. Celles-ci expliquent le rôle moteur que sont actuellement en train de jouer les marabouts-capitalistes[686]. La mise en oeuvre d'importants projets économiques et les nombreux succès commerciaux des "*marabouts de l'arachide*" font désigner le dynamisme mouride comme portant les prémices de la constitution d'une base d'accumulation et de maturation du capitalisme sénégalais. Ils actualisent en les vérifiant la prédiction de S. Amin selon laquelle, il n'existe pas d'autre possibilité d'accumulation primitive du capital que foncière. Or les seules formes de concentration foncière observables sont de type socio-religieux, initiées par les marabouts *mourides*. Dès lors pour l'auteur, "*l'apparition d'hommes d'affaires dans le monde mouride, le transfert des capitaux ponctionnés par les grands marabouts sur le monde rural* [et urbain maintenant ajouterons-nous) *vers le commerce et l'industrie*" indiquent la possibilité d'observer à terme la réalisation d'une accumulation et la montée d'un capitalisme autochtone.

Ce scénario optimiste qui se démarque du scepticisme ambiant des années 1970-1980, a été jugé peu recevable dans les milieux africanistes dominés par les développements d'inspiration marxiste. Pour de nombreux auteurs, une telle issue recouvrait une faible probabilité de se concrétiser. Selon R. Bonnardel par exemple, il fallait prendre en considération "*que ce transfert est opéré le plus souvent dans un esprit rétrograde, non avec le dynamisme et*

---

[685] Selon S. Amin (1969), il n'existe pas d'entité en mesure de jouer le rôle historique d'une bourgeoisie en dehors des mouvements confrériques.

[686] Rappelons brièvement quelle est la spécificité des mouvements religieux sénégalais. Dans la phase de consolidation du pouvoir post-colonial, un accord tacite a réuni les autorités publiques et les autorités religieuses. Les premières manifestent expressément leur désir de s'appuyer sur les capacités démontrées des confréries à encadrer les masses paysannes qui représentent au Sénégal près de 80% de la population. Il s'agit d'assurer en fait, la régularité de la production arachidière, dont les vents procurent la source des financements des nombreux projets en chantier. M. Diouf et M.-C. Diop, D. Cruise o'Brien font remarquer que ce "contrat social sénégalais" est, aujourd'hui encore, à l'ordre du jour. Dans cet esprit, d'importants passe-droits sont accordés aux familles de marabouts, notamment un important droit de préemption sur le patrimoine foncier national (ils ont à ce titre joué un rôle central dans le projet de colonisation des terres neuves). Certains marabouts ne se cantonnant plus à la seule direction spirituelle des *taalibe* en viennent très vite à convertir leur pouvoir d'influence religieuse en un pouvoir économique réel. Il est vrai qu'ils réunissent les facteurs essentiels à une exploitation économique, de type agricole dans un premier temps: concentration foncière, capacité de mobilisation de la force de travail, et disponibilité de moyens financiers appréciables (l'Etat garantit les emprunts; les difficultés de trésorerie des banques sont imputables à l'indélicatesse de marabouts-entrepreneurs qui ont par la suite activé le système de protection. Cf M. Magassouba, J. Copans, C. Coulon, D. Cruise o'Brien).

l'esprit de conquête individuels capables de provoquer un réel décollage industriel spécifiquement sénégalais". Elle relayait une idée commune selon laquelle le continent africain, finalement, demeurait en deçà du renversement de tendance au terme duquel une société accède au capitalisme industriel. Et que d'une certaine manière, les jeux étaient déjà faits, l'accumulation primitive ayant eu lieu une fois pour toutes en Occident[687].

Aujourd'hui, force est de constater que la vision de S. Amin n'était pas pour autant dépouillée de fondement. En tout cas, l'expérience nous enseigne une influence grandissante des hommes d'affaires *mourides* tant au niveau des investissements (rachat ou participation au capital d'unités de production industrielle) qu'au niveau de la structuration du milieu des affaires[688]. La communauté mouride serait-elle en train d'assurer ce rôle attendu ? Seul le temps convaincra de l'issue de ces démarches et de la réussite de la tentative d'organiser une voie autonome du grand capitalisme national[689].

Si, en définitive l'absence d'une base patrimoniale empêche les collectifs familiaux de prendre part au projet d'un de leurs membres, comment les promoteurs évoluant en dehors de l'entrepreneuriat "politique[690]" résolvent-ils leur besoin de financement ? On peut penser logiquement que les organismes financiers jouent un rôle essentiel. Or cela n'est pas avéré, il existe de nombreuses diffractions relevées dans les rapports que le milieu des entrepreneurs entretient avec le milieu bancaire, de telle sorte que ces derniers privilégient souvent des mécanismes alternatifs. Il revient d'aborder la relation organisée autour de la politique d'éviction des uns et de la conduite d'évitement des autres.

---

[687] C'est la position défendue par R. Gallissot in C. Coquery-Vidrovitch, 1983.

[688] L'Union Nationale des Commerçants et Industriels Sénégalais (UNACOIS) qui regroupe les *baol-baol* (entrepreneurs du sérail, généralement issus de l'informel) est une émanation mouride qui tend à contrebalancer le pouvoir de représentation et de négociation du Conseil National du Patronat (regroupement des patrons "*en costume cravate*"). Parmi les dossiers défendus par l'Union, ressort le projet de création d'une banque privée d'affaires, afin de ne plus subir le traitement discriminatoire des banques de la place.

[689] Au départ de cette recherche, traiter l'entrepreneuriat *mouride* a été envisagé à un moment donné (influence des approches wébériennes) avant d'être abandonné. Il existe une bibliographie très importante se rapportant au processus de la confrérie *mouride*, de ce fait il nous a paru plus heuristique de défricher de nouveaux chemins plutôt de piétiner les sentiers existants.

[690] Il se structure et évolue dans son immense majorité avec l'appui et le contrôle des centres d'influence politiques et religieux.

I-3. LES RELATIONS MOUVEMENTEES ENTRE LE MONDE DE L'ENTREPRISE ET LES MILIEUX DU FINANCEMENT FORMEL

Des études antérieures effectuées sur l'entreprise ont largement prouvé dans quelle mesure les organismes bancaires sont déconnectés du milieu des entreprises en général, de la petite entreprise en particulier. La croyance selon laquelle la petite entreprise se crée et se développe en dehors de tout soutien du système bancaire, qu'elle ne peut guère prétendre bénéficier de son appui, que ce soit dans le cadre d'une création ou d'une augmentation de capital ou à des fins d'investissement productif, se vérifie dans notre étude. Mais le matériau empirique dont on dispose permet d'affiner la perception de cette réalité en montrant les origines du malentendu.

Tableau 38 Financement actuel

financement actuel	Nb. cit.	Fréq.
aide institutionnelle	3	4,1%
autofinancement	44	60,3%
crédits formels	21	28,8%
crédits informels	2	2,7%
actionnariat	3	4,1%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

En effet, il n'est pas vrai que les petits entrepreneurs ignorent la banque et réciproquement. Nous avons plutôt identifié un taux de bancarisation des établissements de notre échantillon relativement élevé. La majeure partie d'entre eux entretiennent des relations avec les milieux financiers, plus dans la période de développement normal de la structure cependant, qu'au moment de sa création. Près de 26% de nos promoteurs ont travaillé avec les banques au moment de la création, parmi lesquels, plus de la moitié de la strate (c'est-à-dire 15% de notre population totale) en respect de l'obligation qui leur a été faite d'ouvrir un compte pour permettre les versements d'une aide financière (publique ou provenant d'un bailleur de fonds étranger). On peut penser que ces relations se maintiennent par la suite, car 29% de nos interlocuteurs ont affirmé avoir bénéficié d'un financement supplémentaire d'origine bancaire, et plus de la moitié des individus composant l'échantillon total détient un compte en banque, qu'il soit réservé à des fins d'épargne ou utilisé pour des opérations courantes.

Tableau 39 Modes d'épargne consacrés par les entrepreneurs

mode d'épargne	Nb. cit.	Fréq.
moi-même	10	13,7%
un organisme financier	34	46,6%
une tierce personne	0	0,0%
une tontine	0	0,0%
combinaison de ces modes d'épargne	29	39,7%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Ceci dit, on ne peut occulter la difficulté réelle pour les entrepreneurs de bénéficier des instruments financiers. 20-B.M., en bon habitué des négociations avec les milieux bancaires, affirmait à cet effet que "*elles* [les banques] *ont eu tellement d'expériences difficiles que maintenant elles sont très peu généreuses. Nous, on a pu faire un emprunt l'année dernière de 150.000.000 francs pour faire des investissements parce qu'on travaille depuis longtemps avec elle. Mais il est évident que l'entrepreneur sénégalais qui veut démarrer n'obtiendra pratiquement aucune aide bancaire. Je ne crois pas en connaître beaucoup qui en ait bénéficiée. Certains ont pu obtenir ponctuellement de 2 à 3.000.000. Mais qu'est-ce qu'on peut bien faire avec ça ? Très peu de choses, surtout quand on démarre*". Il ne s'agit pas simplement de modestie des prestations, mais véritablement d'une insensibilité aux besoins d'accompagnement que manifeste le monde de l'entreprise. Pour fonder cette attitude, nous distinguons entre les raisons propres à l'organisation des établissements bancaires et les conditions qui rendent la relation commerciale tumultueuse[691].

Les analystes[692] font remarquer la réticence des banques à octroyer des prêts à des conditions qui pourraient être financièrement supportables par la petite entreprise. Elles exigent des garanties essentiellement sur des biens immeubles, qui selon certains de nos informateurs sont régulièrement sous-évalués. L'un des premiers fondements de la difficulté à assurer un service adéquat à l'entreprise se situe au niveau des capacités du système bancaire à capter une

[691] Il existe d'autres raisons non-négligeables et tenant à la conduite de clients mauvais-payeurs. Les nombreuses "*ardoises*" laissées par des personnalités ont accru la méfiance des banquiers dont seuls les "orphelins politiques" font les frais.

[692] Cf. par exemple M. Lelart, 1990 ; 1995.

épargne populaire conséquente. Du fait que les établissements sont obligés de s'adresser eux-mêmes à des bailleurs de fonds étrangers, ils font rémunérer cette intermédiation par l'application de taux d'intérêt élevés qui tiennent compte des risques assumés par leur bailleur et des leurs propres risques[693]. Ce qui entraîne un effet mécanique de relèvement des taux appliqués aux prêts consentis. Ce sont finalement les emprunteurs qui doivent garantir les emprunts des banques, rémunérer à la fois le capital des bailleurs de fonds et le capital de la banque[694].

En fait, le haut niveau d'exigibilité pratiquée par les banques traduit le mode de structuration du milieu financier sénégalais et certains obstacles techniques à une politique audacieuse en matière d'assistance financière. Par exemple, toutes les banques privées du pays relèvent du capital étranger comme l'atteste leur raison sociale[695]. Et comme la Banque Centrale (la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest en l'occurrence) ne réescompte pas les crédits accordés au secteur privé, les établissements ne s'y hasardent qu'en s'entourant de garanties strictes, ce qui se traduit au niveau du client par des coûts carrément exorbitants.

Il s'ensuit que les établissements ne veulent plus des petits comptes. Ils estiment qu'ils n'offrent que peu de profitabilité en dehors des agios. Non seulement ils occasionnent des coûts aussi importants que les grands comptes pour leur suivi, mais c'est sur ces comptes qu'il y a le plus d'incidents de paiement. La sélectivité des établissements bancaires est telle que, par exemple, une importante enseigne de la place dakaroise (la C.B.A.O. en l'occurrence) assujettit la domiciliation d'un compte à l'obligation d'une provision minimale de 500.000 francs.

Le second faisceau d'explications se rapporte aux relations de guichet où la notion de clientèle semble partriculièrement absente chez les employés. Il faut souligner que l'univers de la banque est à part. Dans le cadre climatisé qu'elle offre, l'ambiance se veut feutrée. Seuls les employés, souvent en grande toilette et pavoisant derrière les parois vitrées des comptoirs et

[693] Ils tirent un bénéfice net de cette intermédiation qui est le résultat entre le taux de prêt à l'entrepreneur moins le taux de prêt des bailleurs étrangers. Ils engrangent ainsi entre 3 et 5% des sommes remboursées.
[694] S'il est de notoriété que les banquiers sont souvent frileux, dans le cas africain, ce caractère est poussé à son expression extrême.
[695] Elles sont pour la plupart des filiales de banques françaises comme le Crédit Lyonnais, la Société Générale, la Banque Nationale de Paris.

des guichets semblent à leur aise. Ils vont et viennent, s'interpellent, discutent avec d'énormes listings sous les bras, faisant peu de cas des clients qui piaffent d'impatience mais n'osent émettre la moindre protestation. A ce propos, nombreux sont nos interlocuteurs, souvent parmi les artisans, qui nous ont fait part d'une opinion négative sur ce monde. Pour 70-H.N. (fonderie-chaudronnerie) qui soutient préfèrer éviter d'avoir affaire à une banque, son souvenir du monde bancaire se rapporte à des "*engueulades*", à des manifestations de dépit. Il faut remarquer qu'analphabète, il n'a pas su remplir la fiche de renseignement qui lui avait été remise et qu'ensuite, il avait laissé passer son tour au moment de l'appel[696]. Lorsqu'il s'est manifesté au guichetier, celui-ci n'a pas été compréhensif, loin s'en faut.

Il faut remarquer qu'à ce niveau, les opérations les plus courantes restent compliquées et obéissent à des procédures lentes. Rien qu'en se tenant à une opération comme un endossement, il faut au client une bonne dose de patience car il doit compter avec une organisation très pointilleuse. Le créancier doit d'abord se présenter à un comptoir où il doit remplir une fiche de renseignements, produire une pièce d'identité et déposer son chèque. Un jeton numéroté lui est alors remis. S'ensuit une longue attente dans la salle pendant laquelle il ne doit rester attentifs aux messages radio souvent peu audibles. Pendant ce temps, le préposé, après vérification des documents, appose un visa avant de les transmettre à la saisie informatique. Après les contrôles du compte à débiter, une note imprimée accompagnée du chèque et de la fiche de renseignement est remise aux guichets de paiement. La guichetière appelle alors les numéros et verse l'argent. Le nombre de formalités et les délais nécessaires pour effectuer une opération simple et banale laissent suffisamment présager de ce qu'il peut en être lorsqu'il s'agit de bénéficier d'un prêt.

Les clients s'étonnent aussi de la différence dans l'accueil suivant que l'on vient déposer de l'argent ou en retirer. "*Quand tu viens verser de l'argent*, nous a expliqué 59-Mb.T, *ça ne dure guère plus de 15 minutes. Mais alors si tu veux retirer un chèque* [endosser], *tu dois faire la queue, puis attendre entre une heure et une heure et demi pour enfin récupérer ton dû. On dirait qu'ils ne veulent pas lâcher l'argent. Et puis je me demande pourquoi on les*

[696] Certaines personnes ne comprenant pas le français ou ne sachant pas lire demandent à la personne qui les précède de les avertir quand leur tour approche. Cela a attiré des escrocs de toutes sortes. Aux abords des établissements, des individus proposent divers services qui vont de la présentation au guichet (lorsque le détenteur de chèque n'a pas de documents d'identité en règle) au rachat du chèque en passant par le traitement éclair hors circuit.

paye si cher avec notre argent. Quand tu leur parles, on dirait que tu as tué leur fils aîné[697]". Ces attitudes des employés qui ne sont pas sans rebuter certains usagers expliquent aussi pourquoi les entrepreneurs ne recourent presque jamais aux autres modes de paiement et privilégient les réglements en espèces.

L'autre grief porté à l'endroit des établissements financiers est que l'exigence de toujours plus de garantie rend prohibitif le coût du crédit, en dehors de toute considération se rapportant aux taux d'intérêt. Ils exigent, on l'a déjà fait remarquer, des garanties hypothécaires portant sur des immeubles (terrains ou bâtiments) dont la valeur dépasse très largement les montants qu'ils consentent. Mais surtout, ils obligent les emprunteurs à multiplier, à leur frais, des démarches qui s'avèrent inutiles par la suite (par exemple des opérations d'expertise dont les résultats font l'objet de peu de cas, du fait de la suspicion d'une connivence entre l'expert et le demandeur) ou à des montages financiers acrobatiques[698].

A ce propos, 43-I.S. nous a fait part de sa propre expérience avec la Société Générale de Banque au Sénégal. Enrichi dans les circuits du commerce informel, notre *baol-baol* décide de créer une fabrique de chaussures à Dakar. Mais lorsqu'il s'adresse à sa banque, établissement où par ailleurs il est actionnaire, il se voit opposer une fin de non recevoir assez sèche. "*Tout à coup,* raconte-t-il, *tu ne peux plus joindre personne.[...]. Je n'ai pas voulu m'abaisser devant ces parvenus ou faire du forcing, car j'avais la possibilité d'utiliser mes pouvoirs d'actionnaire, mais rien n'y a fait. J'ai compris un certain nombre de choses plus tard*". Lorsqu'il se tourne vers un établissement concurrent (C.B.A.O), son projet est réévalué, re-capitalisé et son régime juridique modifié, sans qu'il ait vraiment eu son mot à dire. "*Tout ça,* dit-il, *ne m'a pas posé de problème. Même quand ils m'ont dit qu'il fallait que j'hypothèque ma maison, j'ai accepté parce que moi je voulais faire mon projet. Mais bon rendez-vous compte, pour quelques centaines de millions de francs qu'ils devaient me prêter,*

[697] C'est une traduction littérale de l'expression *wolof "rey sen tan"* qui renvoie à la tête que font les gens lorsqu'on leur enlève ce qu'ils considèrent être le plus précieux. Ici, cela a rapport avec l'air agacé des interlocuteurs.

[698] Certains emprunteurs qui ne disposent pas d'un patrimoine conséquent s'adressent à un propriétaire foncier plus important comme caution ou à des hommes d'affaires Libanais qui disposent d'une réputation de bons payeurs (cf. S. Boumedouha, 1995) qui servent d'interface entre les emprunteurs Sénégalais sans caution et les banquiers. Ces types d'intermédiation renchérissent inévitablement le coût du crédit. Dans le premier cas de figure, les emprunteurs sont obligés de surestimer leurs besoins, confirmant du même coup le préjugé des banquiers selon lesquels les promoteurs nationaux ne savent pas identifier et évaluer leur besoin en financement, encore moins maîtriser leurs coûts.

j'ai donné en gage une maison d'une valeur estimée par expert à 576 millions. Mais plus curieux encore (doy waar), rien que pour les frais de mise sous hypothèque, j'ai payé presque 3 millions. Ils m'ont aussi expliqué que quand viendra le moment de récupérer le titre foncier, j'aurais à payer encore 3 millions. Ou va tout cet argent ? C'est pas du vol ça ?".

Des informateurs se situant à un niveau technique qui leur permet des rapports stabilisés avec la banque ne se sont pas en reste par rapport à cet élan de critique. Ils incriminent clairement les procédures de décision établies qui ne sont pas pour plaider la cause du client. Selon 53-M.D. (construction métallique) par exemple, les clients sont fréquemment victimes de ce qu'on peut considérer comme des abus de pouvoir. "*Sans que ce soit prévisible d'aucune façon et sans qu'on nous en explique les raisons, alors même qu'on a signé plein de papiers, ils peuvent décider d'interrompre par exemple le versement d'un crédit, de modifier les montants attribués. Comme ça, sans explication. Et dans ces cas là où est-ce qu'on peut aller s'en plaindre ? Bon, on se dit que déjà qu'on a la chance d'avoir des entrées quelque part, on ne va pas à aller contacter une autre banque. On sait très bien qu'il n'y a pas de concurrence chez eux, c'est une corporation solidaire...*".

Cette utilisation du pouvoir discrétionnaire des créanciers nous a été confirmée par M. Guèye[699], qui renchérit sur le point de vue précédent en considérant que "*les banques ont des méthodes d'évaluation qui font que même nous, on n'arrive pas à suivre. On en fait les frais tout le temps. Il arrive fréquemment qu'elles demandent que les études que nous avons déjà effectuées soient réévaluées parce qu'il y a telle ou telle peccadille qui est en trop ou qui manque... Alors qu'elles n'effectuent même pas de visite sur le site des entreprises pour voir ce qui s'y fait, pour valider les informations contenues dans les dossiers, rien, rien... Elles ne travaillent que sur la base des documents remis et ne veulent prendre aucun risque*".

On pourrait croire à la lecture de ces témoignages, qu'il n'y a pas place pour des pratiques de complaisance et de clientélisme. Pourtant, dans notre population, une proportion considérable reconnaît avoir bénéficié de prêts bancaires, dès le moment où ils les ont sollicités. Ce qui en fait des "*privilégiés*" dont on peut dessiner les profils en relevant la présence unique ou combinée des éléments suivants : ils opèrent dans des secteurs sans risque industriel majeur et

les financements ne dépassent pas 15 millions de francs ou alors ils ont apporté la preuve de leur "sérieux", mesurable à l'aune de la dimension de leur affaire ou de leur niveau d'expertise. A ce propos, l'on peut retenir l'expérience de 13-A.C. qui dirige une boulangerie dans un quartier où il n'a presque pas de concurrent. Voulant se procurer un pétrin et un four supplémentaires et ainsi augmenter sa capacité de production, sa banque lui accorde, "*sans difficulté*" d'après ses dires, un prêt équivalent à la moitié de son investissement initial c'est-à-dire 1,5 million francs. Pour lui, cela ne fait aucun doute, c'est parce qu'il a remboursé intégralement le prêt qu'il avait obtenu avec un associé dans le cadre de l'opération "*maîtrisards-chômeurs*" qu'il a gagné la confiance du fondé de pouvoir.

L'autre critère important entrant en ligne de compte semble le niveau de diplôme. Les porteurs de projet économiquement démunis et "politiquement orphelins" qui ont réussi à obtenir un financement initial (dans le maraîchage, la transformation de produits chimiques) ont tous acquis une formation supérieure. Signalons que la première condition que devait remplir l'entrepreneur précédent (13-A.C.) pour prétendre au concours financier était la détention d'un diplôme d'enseignement supérieur en économie. Le troisième trait caractéristique s'apparente à l'idée que l'accord de prêt vient sanctionner une réussite initiale et marque le changement de cours et de nature des affaires de l'entrepreneur. Deux promoteurs, l'un menuisier (11-B.N.) ayant réussi à décrocher quelques contrats importants avec des sociétés immobilières, l'autre ayant accumulé dans le commerce (43-I.S.), ont obtenu des crédits pour donner une nouvelle orientation à leur engagement entrepreneurial ; même comme ils l'admettent volontiers, cela n'a pas été facile[700].

La dernière propriété qu'il faut attacher à cette catégorie de "*privilégiés*", c'est la domination des femmes. Alors qu'elles représentent à peine 20% de la population enquêtée, elles sont sur-représentées dans cette rubrique. Il faut dire qu'elles jouent régulièrement sur le double registre de la compétence et de l'affectif. Certaines de nos femmes-entrepreneurs ont affirmé mettre en oeuvre ces mécanismes psychosociologiques dans leur démarche quotidienne d'entrepreneur. L'originalité de leur démarche de négociation repose sur la capacité à mettre en oeuvre des stratégies s'appuyant sur une connaissance fine de mécanismes

[699] M. Guèye a été pendant la durée de notre étude, notre informateur privilégié sur le site du Domaine Industriel de Dakar où il était conseiller économique et financier lors de notre passage.

psychosociologiques pour inverser le rapport de forces déséquilibré (dans le cadre d'une négociation de contrat ou de crédit, mais aussi dans le cadre de la direction de l'affaire personnelle) à leur avantage[701].

Le premier registre sur lequel elles jouent est celui de leur condition sociale inférieure (elles sont placées par la tradition[702] sous l'autorité et la dépendance des hommes) en vertu de laquelle elles détiennent des droits de tirage sur leurs "*aînés sociaux*". Les hommes, qu'ils soient du lignage, qu'il s'agisse de l'époux ou simplement du *tiamiñ*, doivent secours et assistance à leurs *jigeen*[703]. Et gare à celui qui cherche à y échapper, il court le risque de voir son nom "*gâté*", vilipendé dans la famille ou dans la ville. La sénégalaise est particulièrement réputée pour ne pas "*avoir sa langue dans la poche*". Les stigmates de l'infériorité sociale sont ainsi promus au rang de ressources de pouvoir et de contrainte[704].

Le cas de 33-Mlle C. nous permet de vérifier le dicton populaire selon lequel "*ku yore kudu, du lak*[705]". Fille cadette d'une personnalité ministérielle qui avait commencé par lui financer

---

[700] 43-I.S. nous a entretenu *supra* des complications que les banquiers ont soulevé pour financer sa fabrique de chaussures, et de sa difficulté à entrer dans le droit fil des exigences bancaires.

[701] Nous plaçons nos propos dans le cadre théorique de l'*habitus*, mais aussi de l'analyse stratégique. Ces phénomènes de recomposition du statut social de la femme illustrent bien l'idée que les rapports de pouvoir sont tout d'abord des relations construites avant d'être des attributs de certains acteurs. Ils constituent des territoires mouvants dans lesquels la place des acteurs est changeante. Cf. M. Crozier et E. Friedberg, 1977, p.65-81.

[702] En réalité l'Etat moderne n'a que peu modifié les institutions sociales dans leur logique coutumière et religieuse. Le cas du Code de la famille au Sénégal est éloquent. Cherchant à concilier la coutume et le préceptes de l'Islam avec la volonté de prendre en compte les revendications concernant une meilleure protection des droits de la femme, il établit finalement un compromis qui est favorable aux traditionalistes.

[703] "*Jigeen*, rappelle le dicton, *da ñu koy sutural*". Si la femme peut jouer sur le registre pathétique, il n'en va pas de même pour les hommes. Un homme (en dehors de ceux appartenant à la caste des griots) doit en toutes circonstances faire preuve de valeurs viriles c'est-à-dire de dignité, de courage, de maîtrise de soi, loyauté. Cf. la description des rôles traditionnels de l'homme effectuée par A. B. Diop, 1985.

[704] La pression qu'elles peuvent faire peser sur les hommes est telle que, dans les administrations, on assiste au jeu du chat et de la souris. Les *tiamiñ* mettent en place tout une batterie de stratagèmes d'évitement pour ne pas se trouver en tête-à-tête avec leurs *jigeen*. Par ailleurs, les sénégalais reconnaissent volontiers que la femme finit toujours par atteindre ses fins, car "*ce que femme veut, Dieu le veut*". La démarche de la citadine contraste sensiblement avec le sombre portrait de la femme écrasée par le travail, usant d'expédients pour entretenir une progéniture nombreuse. Au contraire, ce qu'elles nous enseignent les protagonistes féminins de notre enquête (que nous avons déjà évoqué en identifiant les mutations majeures qui agitent le Sénégal des années 1980-1990), c'est que la sénégalaise dispose et utilise de stratégies qui pour être diffuses n'en sont pas moins productives. Elle allie une connaissance fine de l'archétype sénégalais et un art bien consommé de la négociation pour refonder les rapports de domination fondés sur le genre. Suivant le rapport de force où elle est engagée, elle joue de la faculté à se situer soit sur le registre des relations de dépendance personnelle (en accentuant au besoin les stigmates de l'infériorité sociale), soit sur celui de la compétence et des dispositions légales (niveau de diplômes, dispositions du Code de la famille comme la pension alimentaire).

[705] Ce qui signifie littéralement que "*celui qui a une cuillère ne risque pas de se brûler*". On dit aussi de quelqu'un qui bénéficie d'appuis qu'il a le "*bras long*". E. S. Ndione (1992) a effectué une étude remarquable sur

un commerce de proximité (supérette) dans un quartier résidentiel de Dakar, elle a été soutenue pour obtenir l'important marché d'entretien des espaces verts du complexe édifié à l'occasion du sommet de l'Organisation de la Conférence Islamique qui s'est tenu à Dakar en 1990. Le soutien décisif apporté par la père est moins le résultat d'une pression exercée par sa fille que celui de l'intériorisation de la nécessité de "*caser*" sa fille avant le terme de sa carrière et du régime patrimonialiste[706].

En plus de pouvoir convertir les stigmates de leur infériorité sociale en avantages politiques, les femmes profitent de leur plus grande facilité à créer et à entretenir des réseaux sociaux. Elles peuvent ainsi appartenir simultanément à plusieurs cercles de relations qui peuvent être de nature et d'objet variables (familial, convivial, mutualiste, religieuse, économique ou politique), mais néanmoins complémentaires. Grâce à la contexture de leur réseau social, elles sont sûres de trouver, à chaque que fois cela est nécessaire, "*quelqu'un qui connaît quelqu'un qui connaît*" l'homme qui peut régler la situation.

Ensuite, elles bénéficient de l'idée répandue que les femmes sont plus "responsables" que les hommes pour tout ce qui concerne la gestion de finances. Elles ne sont pas soumises aux mêmes types d'obligations sociales que leurs homologues masculins[707]. Bien que parties prenantes de la surenchère somptuaire (grandes toilettes, baptême, mariage ou voyages à l'étranger), leurs dépenses sont prévisibles et s'intègrent au cadre des cérémonies familiales. Ensuite, elles sont conditionnées et financées à travers les dispositifs des associations d'entraide[708] dont elles sont inévitablement membres. Et la possibilité maintes fois éprouvée que ces associations peuvent être mises à contribution, pour respecter un échéancier par exemple, constitue une caution non-négligeable aux yeux des créanciers. Les "investissements" de 40-Mme Mb., une personnalité très en vue dans le microcosme politico-

---

les ressorts de l'économie urbaine. Il décrit avec précision les processus des sociétés en grappes et la circulation des ressources selon le principe des tiroirs.

[706] On voit à l'oeuvre une des facettes des stratégies de sauvegarde qui ont été privilégiées par une catégorie de bénéficiaires du patrimonialisme politique lorsque les exigences des bailleurs de fonds internationaux se sont faites plus pressantes.

[707] Nous avons fait état des relations de dépendance sociale et économique et des obligations qu'elles font incomber aux hommes. Il faut y ajouter les dépenses "invisibles "occasionnées par des pratiques comme les jeux de hasard (le P.M.U. par exemple) ou par l'entretien de la maîtresse encore appelée "*deuxième bureau*".

[708] Elles participent en général à des tontines (ou *mbotaye*) qui ont pour but le financement de certaines occasions sociales (*tours*), religieuses (pèlerinage), ou familiales (baptême, mariage). Les joutes oratoires et les échanges de cadeaux à l'occasion des cérémonies participent de l'idée du don et du contre-don.

médiatique dakarois, illustrent la force de persuasion que recèlent les cadres de sociabilité lorsque l'on sait les convertir en capital social.

40-Mme Mb. participe à toutes les actions de bienfaisance (comme l'opération "*une femme, un gramme d'or*" ou les actions de fondations de bienfaisance comme Solidarité Enfance Partage)[709], impliquant les membres de la "bourgeoisie" bureaucratico-politique. Elle est régulièrement présente aux multiples cérémonies officielles (inauguration de nouvelles installations, départ du chef de l'Etat à l'étranger...). Et, lors des manifestations officielles dans le parc d'activités où est situé son établissement, elle ne manque presque jamais l'opportunité de faire faire le tour du propriétaire de son unité aux personnalités. Enfin, son bureau est décoré de nombreuses photos encadrées sur lesquelles elle pose, ici en compagnie de la première dame du pays, là avec des personnalités de premier plan du gouvernement. Comparant sa démarche avec celle de son commercial dans la négociation de contrat, elle explique l'efficacité de sa "*tactique*" de négociation par l'importance du travail d'approche. Parlant de son commercial, elle dit :"*lui, c'est un scientifique. Quand il négocie, il ne parle que des chiffres, des délais. Ça prend du temps, ça traîne en longueur alors qu'on peut rafler le marché immédiatement . Bon c'est bien hein..., il fait bien ce qu'il croit être le meilleur moyen pour décrocher un marché. Mais on est au Sénégal... Waw, s'il fallait simplement faire des dossiers pour convaincre des gens, les choses seraient trop simples. Il ne faut pas seulement appeler les gens ou envoyer son dossier. Il faut se déplacer, aller voir à qui on a affaire. Tu te renseignes sur lui pour savoir à qui tu as affaire, sa façon de travailler, qui est son chef, qui est-ce que tu connais dans son entourage*".

Lorsque les acteurs féminins sont instruits ou lorsqu'ils occupent une position de pouvoir, ils contribuent à l'actualisation du complexe que nourrissent fréquemment les sénégalais vis-à-vis des "*intellectuelles*". Lorsqu'une femme occupe une position supérieure, les hommes de son entourage (subordonnés, interlocuteurs institutionnels, administrés) adoptent le profil bas soit pour cacher leurs propres carences, soit pour ne pas s'exposer à des démonstrations d'autorité

[709] L'opération "*une femme, un gramme d'or*" a été initiée par le mouvement des femmes socialistes et les femmes de dignitaires du P.S. pour créer un fonds alimenté par de l'or (des bijoux qu'elles aiment arborer) destiné à venir en aide au monde paysan frappé par la sécheresse. "*Solidarité Enfance Partage*" est une fondation de bienfaisance créée par Mme A. Diouf.

humiliantes, soit pour ne pas faire les frais de son sens naturel du sarcasme et de la répartie[710]. On le voit à l'oeuvre dans les rapports de travail, mais au moment des négociations avec les institutions. L'histoire de 48-K.C. permet de l'illustrer.

Diplômée en agronomie et ayant acquis une bonne expérience dans le milieu de l'expertise agricole, par le biais d'une société d'économie mixte, lorsqu'elle décide de se lancer dans la production maraîchère dans la région du delta du fleuve Sénégal[711], elle avoue n'avoir eu "*aucune peine à obtenir des fonds du Crédit Agricole*[712]". Il faut souligner que dans ce cas de figure précis, l'impétrante maîtrisait parfaitement les aspects techniques de son projet dont certains pouvaient échapper au décideur[713] et que d'autre part, elle était rompue à toutes les ficelles de la négociation (elle a participé à des nombreuses négociations avec les paysans ou avec des bailleurs de fonds étrangers). Ce qui nous fait dire que, pour les femmes ne disposant pas des appuis traditionnels, la compétence professionnelle reconnue fait aussi office de condition suffisante pour gagner la confiance des banquiers et des interlocuteurs dans l'activité professionnelle[714].

On peut faire remarquer que très souvent, des entrepreneurs ayant bénéficié de l'entremise d'un *parent* influent, mais la jugeant sans doute plus décisive, ont préféré répondre "aide familiale", alors que c'est bel et bien une banque qui a couvert les premières dépenses de leur création. Nous retenons au final que le circuit du financement formel reste relativement hermétique aux sollicitations des promoteurs de projets sans "*appui*". Mais de l'autre côté de

---

[710] Un sentiment répandu veut par ailleurs que la femme qui occupe des responsabilités de direction, ou un pouvoir de décision soit plus difficile à émouvoir. Les magistrats féminins sont connus pour être d'une redoutable intransigeance.

[711] Cette vallée a été aménagée en terres irrigables.

[712] Il s'agit de la Caisse Nationale du Crédit Agricole au Sénégal (C.N.C.A.S).

[713] Il serait maladroit et malvenu de la part d'un banquier de montrer des lacunes techniques car cela vaudrait simplement dire qu'il reconnaît être incompétent pour évaluer le projet qui lui est soumis. Et cela, c'est perdre la face.

[714] Dans ses rapports quotidiens avec ses employés, elle a assis son autorité sur la base de sa compétence. Elle raconte ainsi : "*la première fois* [que] *j'ai été sur le terrain, tout de suite, j'ai du mettre les points sur les i avec les collègues de travail et les autres employés. J'en ai menacé quelques-uns de renvoi, j'ai donné deux ou trois avertissements.[...]. Je sais que mes interlocuteurs attendent toujours des gages de ma compétence. La première chose que je fais, c'est de leur montrer que "tubey, goor ax jigeen ño si yem - l'homme et la femme sont logés à la même enseigne pour porter le pantalon* (le pantalon est une métaphore de l'autorité et du courage) - *". Qu'il y ait une tempête de sable ou qu'il pleuve, je descends sur le terrain quand le besoin se fait sentir. Non seulement ils voient que je m'investis, mais ils se rendent compte que je m'y connais et qu'ils ne peuvent pas me raconter n'importe quoi.*".

BU LILLE I

la relation, c'est l'image dégagée par l'institution bancaire qui justifie des conduites d'évitement à son encontre qu'il s'agit d'apprécier.

Tableau 40 Entrepreneurs ayant bénéficié d'un financement bancaire

Identification	19-activité principale	2-genre	7-cursus	11-âge entreprise	23-équipt.initial	29-form. décision prod.	77-horizons commerciaux
24-M.F.	menuiserie ébénisterie	masculin	Brevet	plus de 10ans	occasion	cahier des commandes	marché à l'échelle de la ville
30-N.S.	agriculture maraîchage	féminin	Diplôme universitaire	entre 3 et 10 ans	occasion	combinaison des différentes formes	marché de type international
33-Mlle C.	nettoyage industriel	féminin	Brevet	entre 3 et 10 ans	acheté neuf	cahier des commandes	marché de type international
40-Mme Mb.	confection industrielle	féminin	BEP	plus de 10ans	occasion	cahier des commandes	marché à l'échelle de la ville
43-I.S.	chaussure industrielle	masculin	aucune	moins de 3ans	acheté neuf	avis de mes collaborateurs	marché à l'échelle de la ville
57-C.S.	vinaigre eau de javel diluant	féminin	Diplôme Technique Supérieur	entre 3 et 10 ans	acheté neuf	avis de mes collaborateurs	marché de type national
58-N.G.	boulangerie patisserie salon de thé	féminin	Baccalauréat	entre 3 et 10 ans	acheté neuf	combinaison des différentes formes	marché à l'échelle de la ville
67-D.K.	produits chimiques	masculin	Diplôme Technique Supérieur	entre 3 et 10 ans	prêt à titre gracieux	combinaison des différentes formes	marché de type national

L'histoire récente des institutions bancaires au Sénégal a été émaillée de nombreux épisodes malencontreux que les journaux satiriques ou à scandale ont ressassé à longueur de colonnes. De ces épisodes, il ressort finalement que, soit les responsables ont été incompétents et laxistes, soit, c'est l'explication vers laquelle nous penchons, ils ont été conditionnés par des pressions s'exerçant sur leurs décisions. Les auteurs qui se sont intéressés aux marabouts de l'arachide et au néo-patrimonialisme[715] ont fourni de nombreuses illustrations sur les formes d'accointances du personnel politico-religieux avec les milieux financiers. Il est admis du reste, que les fossoyeurs de l'O.N.C.A.D n'ont été autres que ce qu'on appelait autrefois des "opérateurs économiques" c'est-à-dires ces entrepreneurs issus des terroirs du "*ndiguel*[716]",

[715] Cf. J. Copans (1980), C. Coulon (1981), M. Magassouba (1985) ou D. C. o'Brien (1992).

[716] C'est l'étendue géographique qui part du Nord-Ouest au Centre-Est du Sénégal et qui abrite les zones spécialisées dans la production arachidière. Encore appelé "*bassin arachidier*", c'est la terre de prédilection du mouridisme. Le *ndiguel* (signifiant "*mot d'ordre*" en *wolof*) renvoie à la prescription émanant du khalife général des *mourides*. Elle a force de loi chez les *taalibe*.

entretenant des accointances avec le milieu politique. Ce sont les nombreux "*marabout-hommes d'affaires*" qui ont été à l'origine des difficultés de la B.N.D.S[717] où les créances douteuses atteignaient en 1987 près de 40 milliards de francs. Des rapports du Bureau Organisation et Méthodes [718]et des missions d'experts, ont incriminé la responsabilité de l'Etat dans la situation de dégradation du système bancaire.

Au début des années 1990, du fait de l'inobservance des règles prudentielles, une crise éclate au sein du système bancaire de l'ensemble des pays de l'U.M.O.A[719]. Elle s'est manifestée au Sénégal, par la situation financière très critique de plusieurs établissements (dont la B.N.D.S). Mais c'est tout le paysage du secteur bancaire qui a été affecté. Les opérations d'assainissement se sont soldées par la liquidation de huit établissements, la suspension et la restructuration de deux grandes banques. Cela n'a fait qu'ajouter aux relations difficiles entre les organismes bancaires et la clientèle ordinaire. Car en plus de son caractère étranger et inaccessible, la banque ne donne plus les gages pouvant justifier la spécificité de son service.

Désormais, c'est un sentiment ouvert de défiance qui prévaut. Le premier signe par lequel il se manifeste est qu'entre le 25 de chaque mois et le 05 du mois suivant, ce sont de longues files d'attente qui sont observables aux entrées des établissements bancaires. Les fonctionnaires dont les salaires sont virés sur des comptes, viennent retirer la totalité de leur paie. Il est clair que pour les titulaires de ce qui ne sont que des domiciliations ("*comptes-adresses*"), il faut tirer ses billes de la partie avant que le jeu ne s'embrouille. Cela a des effets dévastateurs, car l'effet de composition produit est que les établissements se retrouvent fréquemment à court de liquidités, accréditant la rumeur et amenuisant un peu plus la confiance des clients. Car dans les représentations du sens commun, une banque qui est à court de liquidités n'est finalement pas suffisamment sûre pour qu'on puisse lui confier ses économies, si maigres soient-elles.

L'autre facteur du discrédit des établissements financiers est souvent l'indélicatesse de leurs employés. Un entrepreneur (45-A.K.) utilise ce type d'explication pour justifier sa méfiance. "*Je n'ai pas confiance à la banque. Ce ne sont que des voleurs. Tu payes des choses que tu ne*

[717] B.N.D.S. : Banque Nationale de Développement du Sénégal.
[718] Il désigne la super-intendance de l'Etat et est abrité par les services généraux de la Présidence de la République.
[719] Il s'agit de l'Union Monétaire Ouest Africaine.

comprends même pas. Tu déposes 100.000 francs et un mois après, ils te disent que tu as moins que ce que tu avais déposé, alors qu'ils ont travaillé avec cet argent. Comment cela est-il possible, franchement ?". Un autre entrepreneur (26-M.S.) qui est titulaire d'un "*compte entreprise*" estime néanmoins qu'il lui est difficile d'accorder sa confiance à des institutions où les employés ne sont pas intègres. "*Ils se volent entre eux. Tous les jours dans* ***Le Soleil***[720]*, on voit des employés qui sont traînés devant les tribunaux. Ils ont détourné des versements de clients, ils ont utilisé des chèques de leur client pour leur propre compte. Tu sais, quand tu es obligé de t'adresser à eux tu ne sais pas quand est-ce qu'ils sont en train de te rouler et quand ils sont vraiment en train de t'aider. Moi je mets une partie seulement de mon argent là-bas. C'est trop risqué*". Le dernier témoignage est de 59-Mb.T. qui estime qu'il y a une véritable crise de confiance avec les banques. "*On est effrayés,* dit-il, *par le nombre de banques qui ferment. Je ne mets pas dedans des banques sérieuses comme la Banque Islamique, la Banque Sénégalo-Tunisienne, ou la Banque Sénégalo-Koweitienne. Je crois qu'elles ont fermé parce qu'elles étaient honnêtes et ça, je crois qu'on ne doit pas aimer leur façon de travailler dans les milieux de l'argent. Il y a des banques qui sont sûres, mais les relations ne sont pas faciles. On dirait qu'ils travaillent à contrecoeur. Il y a très peu de personnes qui ont un compte correctement approvisionné, alors tu payes pour les autres. Je ne parle pas de crédit, parce que les banques ne prêtent pas. En tout cas, pas à nous*".

On doit remarquer à ce sujet que, pour autant que l'argent apparaisse comme le nerf de la guerre, le concours des organismes financiers de type formel s'est révélé très peu significatif dans la phase de création des unités. La création récente d'un Fonds de Promotion Economique (F.P.E) n'a pas fondamentalement changé cet état de faits[721]. Mais ce qui transparaît par ailleurs dans le discours précédent, c'est qu'il introduit à la problématique de la prégnance des représentations symboliques et sociales influençant les pratiques monétaires, qu'il s'agisse de pratiques d'épargne ou de pratiques consommation[722]. Pour rester dans le

---

[720] C'est le plus ancien quotidien national et qui a longtemps fait office d'organe officiel au gouvernement. Depuis l'expansion de la presse quotidienne privée, il n'attire guère plus de lecteurs que par sa rubrique "faits divers".

[721] Le Fonds de Promotion Economique a été créé en Novembre 1991, avec l'appui de bailleurs de fonds étrangers, en vue d'apporter une réponse au besoin de financement de l'investissement des P.M.E. Les fonds en devraient théoriquement augmenter les facilités de financement des établissements bancaires. Les lignes de crédit n'ont toutefois profité qu'aux entreprises disposant déjà d'une importante surface économique et déjà connues dans le milieu bancaire ; cela au détriment des P.M.E.

[722] Aujourd'hui encore, des affaires de multiplication de billets défraient régulièrement la chronique. Elles attestent, si besoin en était encore, du maintien des fonctions paléomonétaires de la monnaie moderne. En plus

prolongement de l'idée des promoteurs bataillant avec l'hydre que représente le financement, nous allons poursuivre notre propos en présentant les modalités réelles de formation du capital initial, puis du financement du déroulement de l'activité.

I-4. LES AUTRES MODES DE FINANCEMENT REELLEMENT DOMINANTS

Par rapport aux réalités multiples que nous avons présentées et qui représentent l'importance du facteur numéraire en même temps que la difficulté des entrepreneurs à en disposer par l'intermédiaire des mécanismes financiers "ordinaires", les opérateurs économiques privilégient d'autres voies pour faire aboutir leur projet de création et pour couvrir leurs besoins courants. Les réponses au questionnaire font ressortir deux sortes de moyens financiers principalement utilisés. L'investissement est effectué grâce à un apport personnel (situation la plus commune avec 74% des observations) ou grâce à un concours institutionnel (1/3 des observations). 63% des entrepreneurs interrogés ont financé leur installation sur fonds propres, 34% en mobilisant une épargne personnelle. Contrairement à ce qui est soutenu ici et là dans la littérature[723], l'intervention familiale a été peu décisive (moins de 18% des observations), tandis que 11% des individus soutiennent "*avoir créé à partir de rien*", réalisant leur équipement au fur et à mesure.

---

de faire l'objet d'un véritable fétichisme de l'argent dans les cérémonies sociales qui prennent toutes un caractère mercantile, l'argent active toutes le registre magico-religieux. On assimile encore la possession économique au résultat d'un pacte avec les forces de l'Invisible (cf. description de la mécanique sorcière par A. Marie, 1997 ; cf. T. Dzaka et M. Milandou, 1994). A cet effet, on dit encore "*ku bari juni, bari jinei*" ("*celui qui détient beaucoup de billets de 5000 francs - appelés juni - entretient des rapports avec les djinns*"). A ce propos, J.-M. Servet ("*Représentations de la monnaie et des supports d'épargne et limites de la mobilisation de l'épargne informelle. Hypothèses de travail pour une enquête au Sénégal*" in G. Hénault et R. M'rabet, 1990, p.87-96) estime que "*Indépendamment d'une très large et incontestable marchandisation de nombre de rapports sociaux, c'est à travers ce cadre paléomonétaire réactualisé, modernisé, que doivent être compris les usages de pièces et de billets dans de nombreux dons lors de cultes d'initiation, fêtes, mariages deuils ; les dons de monnaie participent à cette logique qui permet aux membres d'une société de donner tout en conservant*".

[723] Cf. par exemple les articles de P. Galand (1990), J. Tsika (1990);

Tableau 41 Moyens financiers initiaux

moy.financ.mobilisés	Nb. cit.	Fréq.
aide publique	4	5,5%
sans véritable moyen	8	11,0%
économies	25	34,2%
aide familiale	13	17,8%
actionnaires	8	11,0%
prêt bancaire	8	11,0%
aide ONG	7	9,6%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Parmi les réalités qu'englobe la catégorie "*apport personnel*", il faut distinguer d'abord l'accumulation réalisée à partir de revenus obtenus dans une situation professionnelle précédente (salariat, apprentissage). L'approche par les récits de vie permet de dégager des trajectoires individuelles ayant débouché sur une première accumulation. Diverses et complexes, nous en avons répertorié trois traits spécifiques. La première modalité de réunion du capital initial que nous avons repérée est celle qui a résulté d'une épargne volontaire effectuée grâce à des prélèvements sur des revenus professionnels ; une épargne dont l'unique but était de concrétiser le projet entrepreneurial. Il est à noter que les entrepreneurs de notre échantillon revendiquent presque tous une expérience professionnelle antérieure à leur installation. Dans cette perspective, le tri croisé entre "*situation professionnelle antérieure*" et "*moyens financiers mobilisés*" produit les résultats suivants[724].

[724] Les valeurs du tableau sont les écarts aux effectifs théoriques. La dépendance est très significative (chi2 = 62,29, ddl = 36, 1-p = 99,99%).

Tableau 42 Moyens financiers et antécédents professionnels

antéc.professionnels / moy.financ.mobilisés	Non réponse	sans travail	à mon compte	aide familial	salarié	fonctionnre	installation	Total
aide publique	0	2	1	0	0	1	0	**4**
sans véritable moyen	0	0	0	3	3	0	2	**8**
économies	0	1	2	0	11	2	9	**25**
aide familiale	1	0	1	1	5	0	5	**13**
actionnaires	0	0	1	0	5	2	0	**8**
prêt bancaire	0	0	2	1	4	0	1	**8**
aide ONG	0	1	0	0	6	0	0	7
Total	**1**	**4**	**7**	**5**	**34**	**5**	**17**	**73**

Il existe une corrélation significative entre les deux variables. De manière générale, les moyens initiaux ont été réunis dans ou grâce à un emploi précédemment occupé. La situation d'aide familiale n'ouvre pas l'accès aux différents types formels de crédit, pas plus que la condition antérieure de salarié. Ce sont eux qui ont le plus souvent démarré "sans véritable moyen". Il est peut-être à noter que la situation d'aide familiale n'a pas donné lieu à des possibilités d'épargne (la corrélation est négative). Le statut d'ancien salarié semble être un atout pour accéder aux dispositifs d'aide à l'entreprise, sans pour autant être décisif. Les parcours d'accumulation prennent toutefois tout leur relief par les témoignages personnels.

8-S.M. (réparation froid) appartient à cette catégorie dont la démarche a été pleinement volontaire. Il mettait de côté une partie des *mandats*[725] qu'ils recevaient de son patron et des rétributions obtenues à l'exécution de menus travaux qu'il effectuait régulièrement. Cette démarche est d'ailleurs celle qui a été privilégiée par les entrepreneurs issus de l'apprentissage pour expliquer la source de financement initial. "*Dans certaines conditions d'apprentissage,* selon 8-S.M., *tu peux avoir beaucoup de facilités pour gagner ton propre argent et économiser. Tu peux utiliser le matériel de l'atelier pour exécuter de menues commandes. Tout dépend si ton patron joue le jeu ou pas. Mais quand tu atteints un certain âge, il ne peut pas t'interdire d'avoir tes propres affaires. Comme tu n'as pas de frais par ailleurs, tu peux mettre de côté petit à petit*".

[725] Les "*mandats*" correspondent aux commissions que reçoit l'apprenti pour une tâche exécutée ou le pécule que verse le patron à l'apprenti selon une périodicité qu'il a décidée.

Une fois leur atelier mis sur pied, c'est en sacrifiant leur rémunération et en expérimentant des méthodes spécifiques que certains entrepreneurs ont directement financé leur développement. Lorsque 45-A.Ka. s'est résolu à quitter son maître-formateur, il ne disposait pour tout capital, que de 50.000 francs économisés pendant son apprentissage. C'est par la suite seulement qu'il a trouvé le moyen de consolider son affaire, après avoir failli mettre un terme à sa tentative. "*Cet atelier,* raconte-t-il, *je l'ai monté petit à petit (ndanka ndanka). Je ne disposais que de 50.000 francs quand je suis venu ici avec deux apprentis que mon ancien patron m'avaient confiés.*[...]. *Je ne cache pas qu'au début, je n'avais pas du tout l'esprit tranquille. Je n'avais pas encore beaucoup d'activité. Je voyais mon capital fondre très rapidement entre les frais de transport, les repas des deux garçons (boys) avec moi. Bon, autour de moi les gens me soutenaient moralement. On me répétait souvent que créer n'était pas quelque chose d'aisé, qu'il fallait pas baisser les bras à la première difficulté rencontrée, etc.. Par la suite, les choses se sont arrangées. J'arrivais quand même à mettre de côté 5.000 francs par ci, 10.000 francs un autre jour. Un jour où on m'a proposé une Fiat 127 en panne. Je l'ai achetée en l'état, avec l'intention de la réparer petit à petit. Je l'ai retapée presque à neuf, changeant les pièces essentielles, reprenant la carrosserie et la peinture. Des gens se sont immédiatement manifestés. Ils m'ont proposé jusqu'à cinq ou six fois le prix que je l'avais payée. Je l'ai vendue finalement à 350.000 francs pour recommencer la même chose sur une Renault 18 accidentée. C'est ça qui m'a sorti de mes difficultés initiales. Parce que de ma famille, je ne pouvais rien espérer. Enfin si quand même, dans ces premiers temps, j'ai eu leur soutien et ils m'ont laissé travailler en paix*".

Un autre type d'occasions ayant permis la réunion d'un pécule concerne celles liées à des circonstances telles le licenciement ou le départ à la retraite. Les montants disponibles sont le résultat d'une épargne involontaire ou de rétributions inattendues. 02-D.G. (réparation automobile) dit avoir réuni un pécule lors de ses congés payés. "*Au moment de partir en congé en 1971, je ne suis pas allé chercher mes indemnités. Et comme j'avais quelques interventions prévues pendant cette période chez des clients, je m'étais dit que vingt et un jours ce n'était pas si long, mes congés duraient vingt et un jours en ce temps là, et que je me débrouillerai avec ce qu'ils me donneraient. Curieusement, je n'ai pas arrêté de travailler chez des clients pendant trois semaines. A la fin de mes congés, je m'aperçois que j'avais*

gagné près de trois fois mon salaire de chez Fiat et que par dessus tout, jamais l'argent me m'avait posé problème durant cette période". Autant dire tout de suite que c'est à partir de ce moment que l'idée de s'établir à son compte germa dans son esprit.

C'est à la demande expresse de ses clients qu'il décide son installation. "*Monter un atelier sans aide, sans rien,* dit-il, *c'est sûr que c'est difficile. Parce que je suis issu d'une famille assez, très modeste. C'est des cultivateurs, je suis d'une région de l'intérieur. D'ailleurs j'ai aussi démissionné en me disant qu'avec des revenus plus élevés je pourrais aider encore plus mes parents. Ils dépendaient plus de moi que moi d'eux. Déjà quand j'étais encore en CAP, je ne touchais presque pas à ma bourse. Donc, je n'espérais pas recevoir une aide d'aucune sorte de leur part.[...] Tu sais, eux ils étaient contre le fait que je démissionne. Parce qu'au moins en travaillant dans une concession, il y avait une certaine garantie. Est-ce que tu comprends ? Quand j'ai annoncé ma décision, certains membres de ma famille m'ont dit que j'étais fou*".

Concernant le montage de l'atelier, il indique : "*je parvenais à mettre 5.000 et 10.000 francs de côté. Je me suis dit au lieu de les mettre dans une banque, je vais m'équiper en outillage. Donc je voyais telle chose qui me manquait, je l'achetais*". C'est grâce à cette épargne involontaire à laquelle s'est ajouté son "départ volontaire" qu'il a réuni son équipement qui s'est enrichi par la suite selon la plus ou moins grande fréquence de ses interventions. A ce propos, il faut noter qu'en dehors des entrepreneurs pouvant bénéficier d'un endettement, le mode de financement le plus courant est assuré par les avances de clients, tandis que les investissements additionnels le sont par les ressources internes, c'est-à-dire par les excédents formés au cours de l'exploitation.

Ces parcours d'accumulation contrastent avec ceux de 49-Y.A.S. (sacherie) et de 55-B.T (imprimerie). Tous les deux ont connu l'émigration : le premier et le plus vieux, en Afrique Centrale et le second en France. Alors que le projet d'émigration de 55-B.T. consistait à apprendre les techniques perfectionnées de l'imprimerie, c'est en tant que basketteur de haut niveau qu'il réunit plusieurs centaines de millions pour financer son établissement quelques années plus tard. 49-Y.A.S. a tenté l'aventure du commerce du tissu en Afrique Centrale en

prolongement de son expérience de "*beuthiek fouk*[726]. Il connaît une importante réussite au Cameroun. Suite à une visite en Corée, il est séduit par le projet d'une structure industrielle de fabrication d'emballages en plastique. Il reconvertit la majeure partie de ses actifs commerciaux dans ce projet. C'est près de 98 millions de francs en fonds propres qu'il débloque pour démarrer les activités de sa sacherie.

36-I.N est menuisier métallique de son état. Après avoir travaillé successivement au Gabon et au Congo, il est parti tenter l'expérience dans les pays du Golfe, avant d'opter pour le retour au bercail pour devenir patron. "*Toutes les expériences que j'ai eues, c'était de bonnes expériences (nexxon na ñu). Du travail, j'en ai toujours eu, cela n'a rien à voir avec ici. Dans les pays arabes et même au Gabon, on était bien payés et le travail c'était souvent avec des tubab. C'était très intéressant. Mais il faut reconnaître que la vie là-bas n'est pas facile, elle est plus chère qu'ici. Bon comme pour alléger les frais là-bas on est obligés de vivre dans des conditions assez dures, parce que la famille ici, eh bien on lui envoie de l'argent. Donc non seulement tu ne vis pas bien, mais aussi tu ne peux pas beaucoup économiser. J'ai quand même réussi à réaliser quelque chose*".

La population des émigrés semble disposer d'importantes facilités en termes d'expérience professionnelle, d'ouverture technologique, mais aussi et surtout en termes de capacités d'épargne qui, sans chercher à les surestimer, en font des investisseurs au potentiel supérieur au porteur d'un projet ne misant que sur ses revenus salariaux. La dévaluation ne fait que conforter ce point de vue. Cependant, il est à observer que l'idéologie qui sous-tend leur engagement économique ne permet pas encore de privilégier l'investissement productif. Leurs transferts restent prioritairement orientés vers les placements dans l'immobilier de rapport à Dakar[727]. Les profils sociologiques des promoteurs sont pour beaucoup dans cette recherche de cycles d'investissements à la fois courts et rentables.

---

[726] "*Beuthiek fouk*" signifie littéralement "chaque jour 50 francs". Il désigne le système de vente à crédit de vaisselle, d'étoffes et de pacotille, mis en place par des colporteurs *toucouleur*, qui visitent quotidiennement les clientes pour récupérer leur versement obligatoire d'un montant de 50 francs. Ce type de commerce tend à disparaître.

[727] Le problème du logement se pose avec une extrême acuité dans la capitale sénégalaise qui concentre un quart de la population totale sur moins de 3% du territoire du pays.

Ensuite, les promoteurs ont évoqué la solidarité lignagère comme autre grand pôle de concours ayant contribué totalement ou partiellement à la fourniture des mises initiales. Si on ne peut pas connaître dans la plupart des cas la nature exacte du concours financier apporté (héritages, dons gratuits, aide "liée"), on peut dire qu'il est souvent assujetti à une règle. Il a fallu, au moins, que l'entrepreneur donnât des gages du sérieux de son engagement pour activer ce type d'intervention. L'aune du sérieux de l'investissement serait donnée par la hauteur des économies personnelles investies ou des sacrifices consentis, moins par les considérations techniques (faisabilité du projet, situation du marché). La disponibilité des contributions familiales est devenue effective alors que l'installation est déjà entièrement réalisée.

Ensuite, en rapport avec l'absence de familles bourgeoises ayant réussi une accumulation et étant donné la modeste condition économique des milieux d'où sont issus les entrepreneurs, l'apport familial recouvre, d'un point de vue strictement financier, des proportions relativement faibles. Mais cette faiblesse se trouve contrebalancée par la capacité d'entregent de certains parents en raison de leur position sociale éminente : l'occupation d'une fonction permettant d'accéder à des informations convertibles en opportunités, de pousser le document du candidat à une ligne d'assistance financière par exemple. Le fait de bénéficier d'appuis, d'actionner certains "*bras longs*", expliquerait d'ailleurs que la modalité "*aide familiale*" apparaisse comme le second type des moyens de financement les plus courants.

Ainsi, nombreux sont, parmi les entrepreneurs ayant bénéficié d'un financement formel dans le cadre des programmes de promotion de l'initiative privée mis en oeuvre, soit par la puissance publique, soit par des organismes de coopération (11 sur les 73 individus de notre échantillon), ceux qui estiment avoir reçu un "*coup de pouce*" d'un "*parent*". A. Kabou[728] faisait remarquer avec justesse, qu'au Sénégal, "*une entreprise fonctionne bien si le patron a de bonnes relations avec les administrations (il s'agit pour le patron de connaître les hommes-clés susceptibles de faire avancer un dossier, de peser sur une décision) et les grandes sociétés privées, les gros commerçants (la relation personnelle est vitale pour fidéliser une client).*" Il n'est pas nécessaire de s'attarder sur ce type de soutien, le cas de 33-

[728] Cf. A. Kabou, 1991.

Mlle C. que nous avons évoqué à propos de la forte représentation des femmes dans le financement institutionnel fournit suffisamment d'éclaircissements à ce sujet.

Ce qu'il faut considérer ensuite, est que la notion de "parenté" recouvre selon les cas un contenu plus ou moins élastique. Certains financements provenant de tiers et qui ne sont pas des prêts commerciaux, sont décrits et assimilés à une aide familiale. A ce propos le cas singulier de 04-C.D. est intéressant à rapporter. En effet, lorsque 04-C.D. décide, de son propre chef et contre l'avis de ses parents, de se lancer dans l'artisanat de la chaussure, il dût se résoudre à quitter le domicile familial.

Comme il avait trouvé une place d'apprenti dans une cordonnerie européenne, il a loué immédiatement une petite chambre dans le quartier de la Médina. La transformant en atelier le temps des week-end, il fabriquait des modèles qu'il écoule auprès d'amis ou de clients de son patron. Reproduisant à l'identique des grandes marques de chaussures, il vint à entrer en contact avec une grande vedette sénégalaise, laquelle, l'ayant vu à l'oeuvre, lui passa une importante commande. Satisfait du travail livré, il lui proposa de financer une installation qui lui serait propre. Après le refus d'usage, il obtint une importante somme d'argent destinée à l'ouverture d'un atelier de fabrication après avoir démissionné de la cordonnerie où il était entre-temps devenu employé. Alliant l'originalité des modèles et les retombées de la publicité que ce mentor lui a assurée par ailleurs, son atelier prend très vite son envol. Au moment de notre passage, l'entreprise surfait encore sur la vague de l'engouement commercial suscité par ses productions[729].

Dans le cas de 04-C.D., l'aide était désintéressée. A aucun moment, il n'a été question de rembourser quoi que ce soit au bienfaiteur. Ce type de concours est donc à dissocier de celui apporté par un tiers appelé abusivement "*parent*", "*ami*", "*connaissance*", alors qu'il concerne un service payant ou entraînant une obligation de réciprocité. Lors de soumissions à des marchés de fourniture (il travaille beaucoup avec certains corps constitués de l'Etat comme l'armée, le service des douanes), 34-S.G.A. sollicite et bénéficie généralement de l'appui de parents et d'amis. "*J'ai beaucoup de connaissances* (relations) *dans des services proches de*

[729] La dévaluation passant par là, beaucoup de gens se sont détournés du marché d'importation au profit des *mbow* (c'est le nom qu'on donne aux chaussures fabriquées artisanalement du fait que Mbow est en fait le patronyme typique des cordonniers).

ceux avec lesquels je travaille. Quand tu as beaucoup d'entremise, d'opiniâtreté (dougou-dougou), quand tu as des amis (ay niit), les portes résistent moins. Dans ce pays, pour n'importe quel type de problème, tu connais toujours quelqu'un qui connaît quelqu'un qui connaît celui qui peut le régler". Il ne faut pas se leurrer quant à la nature exacte de ce type de solidarité réticulaire. Elle n'est ni mue par des intérêts lignagers, ni par le désintéressement. Au contraire, elle exprime la tendance que décrit l'évolution des rapports sociaux dans le cadre de la quotidienneté sénégalaise.

La relation fortuite, souvent mercantile, vient habiter les formes désincarnée des socialités traditionnelles[730]. L'emprise des idéaux traditionnels s'estompe au profit d'un pragmatisme social dont le pivot est la monétarisation[731], même si toutefois le couvert, les formes habituelles persistent. La valeur symbolique des vocables comme "*cousin*", "*frère*" "*parent*" est ainsi communément étendue aux inconnus rencontrés dans les nouvelles formes de vie sociale induites par l'urbanisation : un habitat décommunautarisé, des cadres de relations sociales théoriquement impersonnels et anonymes (transport en commun, services administratifs par exemple). Ces types de rapports sociaux, au delà des formes immorales qu'ils peuvent parfois prendre, traduisent les formes habituelles que revêtent les relations que les entrepreneurs entretiennent couramment avec les agents des administrations[732].

Un autre type de parcours vers l'entreprise et la recherche de ressources pour maintenir l'activité a été reconstitué d'après le récit de 47-Y.M.C. Il ne renvoie plus au caractère familial de la logique solidaire, il illustre plutôt les pratiques de parrainage et de clientélisme au coeur du système politique sénégalais. 47-Y.M.C. est une personnalité publique qu'on peut considérer "multicartes". Chef d'une société de nettoiement et d'assainissement, il est particulièrement connu comme président d'un des clubs de football phare de Dakar, mais aussi comme personnage influent dans les milieux militants bien qu'il n'ait eu à assumer aucun mandat électif. En plus de ses activités militantes, il dirige une association d'entrepreneurs

[730] Il faut entendre par traditions, les modèles sociaux de type villageois. Se reporter à la critique que nous avons faite sur les faux modèles des cultures africaines que la vogue littéraire actuelle a tendance à canoniser.

[731] Toutes les occasions de socialité sont aujourd'hui régies entièrement par des considérations financières, certaines relations entièrement médiatisées par le critère pécuniaire. Il en va ainsi des démarches en vue d'un mariage, mais aussi la participation à une *dahira*...

[732] Il faut évoquer la réalité de la corruption dans les administrations, que les entrepreneurs incriminent comme un des freins objectifs au développement de l'activité. Mais comme il n'y a pas de corrompus sans corrupteurs... Cf. les développements concernant la gestion de l'environnement professionnel dans les pages suivantes.

musulmans[733]. Il représente dans cette mesure le type même de ces entrepreneurs-politiques[734] pour lesquels, contrairement à la présentation souvent retenue dans les travaux[735], on peut dire qu'ils sont plus instrumentalisés qu'ils ne disposent d'influence dans la société politique.

Tout d'abord, l'essor de son exploitation a été tributaire de ses entrées auprès de personnages politiques en vue dans les années 1970-1980[736] qui lui ont notamment facilité l'accès aux marchés publics. Ensuite, leur entrée en disgrâce, ou sa propre disgrâce auprès de ses parrains politiques, lui valurent le retrait de son contrat le plus important, celui de l'entretien des édicules communaux de la région du Cap-Vert. Il en a résulté une grande instabilité dans son entreprise qu'il a dû affronter seul, les crédits et les contrats nécessaires lui ayant été très difficiles à obtenir. D'où une certaine amertume à l'endroit de nombreuses personnalités et l'adoption d'un profil bas. "*la politique ici, c'est une mare de caïmans. Les gens se bouffent entre eux et ne respectent rien. L'homme qui n'a pas de courage est un homme qui n'existe pas, mais un homme qui ne respecte pas sa parole, il n'est rien. Ca, je l'ai appris à mes dépens*". L'entrisme est un mode indirect de financement de l'activité, dont le caractère décisif est incontestable. Mais il est remarquable que ce phénomène ne peut bénéficier à beaucoup de candidats.

Une forme supplémentaire de financement, bien que marginale (11% de la population interrogée) est à signaler. Il s'agit de celle se rapportant à l'actionnariat. Il se manifeste dans la partie supérieure des entreprises évoluant vers des formes quasi-industrielles et donc bénéficiant d'un niveau élevé de capital technique fixe et de besoin courant en liquidités. Les activités concernées sont : l'électromécanique industrielle (10-M.D), la transformation chimique (20-B.M), l'exploitation de carrières (21-Y.F), le B.T.P (22-O.B), la fabfrication de matelas (26-M.S), la bonneterie (35-F.S), la boulangerie (13-A.C.), et la construction mécanique (65-P.C). La caractéristique commune à ces entreprises est que les individus sont sans base patrimoniale initiale conséquente, mais témoignent d'une expérience prolongée dans

[733] Nous n'avons jamais réussi à savoir qui composait cette association, quels étaient ses objectifs, d'où provenaient ses finances. Ensuite, aucun de nos interlocuteur pourtant situés dans un faible rayon de son siège, qui est en fait le bureau de 47-Y.M.C., ne lui reconnaît la moindre action.

[734] Il se présente comme "*quelqu'un qui touche les hommes politiques*", sous-entendu qu'il dispose d'entrées dans les cabinets ministériels et autres cercles du P.S.

[735] Cf. les travaux de J.-F. Bayart (1993) par exemple.

le secteur en question. C'est le cas de 21-Y.F dont le faible apport financier est inversement proportionnelle à sa connaissance, en tant qu'ancien haut fonctionnaire chargé de négociation avec les acheteurs internationaux, des spécificités du marché des produits miniers. Sans omettre qu'il a été parmi les personnes à l'origine de la réorganisation de la société nationale au moment de la fin de l'organisation monopolistique de l'activité d'extraction. Il en va de même pour 20-B. M. qui a été employé en tant que gestionnaire, avant de devenir l'actionnaire majoritaire de l'établissement qu'il dirige.

Tableau 43 Identification entrepreneurs ayant recouru à l'actionnariat dans le financement de leur structure

Identification	19-activité principale
10-M.D.	électromécanique industrielle
20-B.M.	transformations chimiques
21-Y.F.	extraction minerais
22-O.B.	ingeneering
26-M.S.	matelasserie
35-F.S.	bonneterie
52-M.N.	agro-alimentaire
65-P.C.	construction mécanique

Ensuite, d'autres entrepreneurs, qui au départ ont initié leur projet, ont dû se résoudre à faire évoluer le statut juridique de leur exploitation pour des raisons techniques. Pour obtenir les fonds supplémentaires nécessaires au démarrage de ses activités, après de nombreux ratés, 43-I.S. a été contraint par la banque de convertir son affaire en société anonyme afin de pouvoir élargir son assise financière. Ce qu'il a fait sans peine, au contraire de 49-Y.A.S qui a refusé l'évolution vers la forme sociétaire. Confrontée à des difficultés de trésorerie et des difficultés de production, l'usine a reçu un appui substantiel du Fonds de Promotion Economique sans toutefois procéder à l'ouverture de son capital à laquelle était subordonné l'octroi de ce prêt. 49-Y.A.S n'a pas accepté de prises de participation au delà de 5% en les assortissant de conditions d'association très strictes. Il considérait que cela allait "*créer trop de problèmes*".

[736] On ne peut dire quels sont les services qu'il rendait à ses soutiens politiques parmi lesquels on distingue L. Alexandrenne, J. Collin ; des figures qui ont detenu des portefeuilles ministériels importants comme ceux des finances ou de l'intérieur.

Nous référant à la situation globale, nous avons pour notre part émis un certain nombre d'hypothèses. Tout d'abord, le premier regard est celui de l'égocentrisme des patrons. Ils ne se départissent jamais d'une identification complète à leur établissement. Bien souvent, ils ne font aucune différence entre son histoire et leur propre histoire de vie. Ils n'acceptent pas de partager le pouvoir de décision, la main mise sur une structure qu'ils ont contribué à construire jour après jour, pièce par pièce. Comme 49-Y.A.S. ils redoutent particulièrement les "*arrivistes*" qui imposent leur vision alors qu'ils "*n'étaient pas là au début*". Ils n'acceptent pas de livrer le fruit d'années d'effort, de sacrifice à "*ceux qui ne sont là que pour profiter*". Cette hostilité est comparable à ce qu'on a observé chez les patrons ne maîtrisant pas le métier de base de leur activité et qui sont obligés de s'entourer de collaborateurs. C'est pourquoi il est à noter que, même lorsque le statut juridique réel de l'établissement est de type sociétaire, certains patrons se mettent en avant et présentent les établissements qu'ils dirigent comme des éléments de leur patrimoine personnel. Et de fait, la plupart des établissements sous le régime juridique d'une société anonyme sont dans les faits une entreprise indivuelle.

La personnalisation du pouvoir est parmi les stigmates les plus régulièrement attachés à l'entreprise africaine. Elle sert de cadre d'explication des comportements évasifs, de la confusion entre le patrimoine personnel de l'entrepreneur et le patrimoine de l'entreprise, de la porosité de la gestion d'entreprise aux nombreuses sollicitations extérieures. Sans récuser certaines évidences, la considération des pratiques sociales des patrons permettra de faire la part des choses. Pour l'instant, nous retenons une autre explication au refus des formes sociétaires. Elle est objective, à savoir qu'étant donné les profils sociologiques des entrepreneurs concernés (illettrés, issus du commerce informel ou des milieux artisanaux), ils manifestent une méconnaissance des instruments financiers existants, une véritable défiance vis-à-vis des institutions judiciaires censées garantir le cadre des transactions. Pour ces entrepreneurs, le droit des affaires s'apparente beaucoup à un droit du plus fort et du plus influent. En cas de litige, ils doutent de la nature équilibrée et autonome des décisions de justice.

L'autre raison objective est que la société entrave notoirement l'application des règles successorales coutumières. La famille polygamique et les tiraillements entre les femmes qu'elle abrite font que la disparition du chef de famille entraîne irrémédiablement la

dissolution de l'activité qu'il a fondée et parfois à laquelle tous ses fils ont oeuvré. L'existence d'actionnaires rend alors la succession encore plus compliquée. Enfin, le partage suscite des occasions de jalousie, d'envie, d'ambition pouvant donner lieu à des manoeuvres déstabilisantes (la sorcellerie, le complot, la dénonciation publique de certains secrets de la société).

Enfin, le dernier type de financement signalé dans notre enquête est celui qui concerne les différentes formes d'appuis obtenus par les entrepreneurs d'organismes de promotion de l'entrepreneuriat. En effet, à la faveur du nouveau credo de la libre entreprise en conformité avec la proclamation de l'impératif de garantie des libertés individuelles, de nombreuses agences de coopération sont venues s'adjoindre aux différentes O.N.G oeuvrant à travers des programmes de formation, d'insertion de telle ou telle catégorie de la population (les jeunes, les femmes, les banlieusards, les *déflatés*...). Elles proposent toutes des lignes de crédit qui fonctionnent en accordant des libéralités plus ou moins conséquentes à leur public. Certains programmes d'aide sont aussi sélectifs que les banques, faisant leur la philosophie qui consiste à ne prêter qu'à "*ceux qui ont déjà fait leur preuve*", tandis que certains autres prêtent à fonds perdus, en tout cas ne semblent pas se formaliser outre mesure pour ce qui concerne les conditions de remboursement.

Parmi les sept individus de notre échantillon à avoir bénéficié d'une ligne de crédit des programmes d'appui à l'initiative, on ne peut définir de critères précis ayant favorisé leur élection. En effet, ils ne partagent pas le même financeur et donc n'ont pas été soumis aux mêmes critères, tout comme ils n'ont pas bénéficié d'un concours de nature comparable (formation, liquidités, accès à des marchés spécifiques). Il y a plus d'une dizaine d'années, 69-F.G a bénéficié de l'appui du projet *Terre des Hommes Emploi des jeunes* à Dakar. Les sessions de perfectionnement lui ont permis d'acquérir de nombreuses connaissances nouvelles immédiatement utilisées dans son activité, tandis que le fait que son établissement ait été érigé en atelier-pilote du programme lui a fait bénéficier d'un équipement supplémentaire plus performant. 48-K.C. a profité des dispositifs d'insertion des rapatriés de Mauritanie[737] pour faire financer son projet maraîcher. 38-M.L. (B.T.P, ingeneering) quant à lui a profité de la mise en place des programmes d'encadrement de chefs d'entreprise par

l'A.G.E.T.I.P ainsi que de ses marchés pour donner un nouveau souffle à son cabinet. Enfin, 13-A.C est un de ces nombreux "*maîtrisards*" ayant réussi à décrocher (avec un condisciple) le financement de la boulangerie[738] qu'il gère seul depuis qu'il s'est séparé de son associé.

Tableau 44 Caractérisation des entrepreneurs ayant bénéficié d'un financement formel alternatif

ident.	7-cursus	15-antéc. professionnels	19-activité principale	11-âge entreprise	13-nombre employés	14-statut dominant	77-horizons commerciaux
1-O.S.	Diplôme universitaire	salarié	conception et assistance en informatique	moins de 3ans	entre 5 et 10 employés	salarié	marché de type national
12-A.B	BEP	salarié	tolerie carrosserie	entre 3 et 10 ans	entre 15 et 20 employés	apprenti	marché à l'échelle de la ville
23-M.F	Brevet	salarié	confection	entre 3 et 10 ans	entre 15 et 20 employés	salarié	marché de proximité
38-M.L	BEP	salarié	aménagement espaces verts	plus de 10ans	plus de 20 employés	intermittent	marché à l'échelle de la ville
48-K.C	Diplôme universitaire	salarié	maraîchage	moins de 3ans	entre 10 et 15	salarié	marché de type international
63-F.G.	Diplôme Technique Supérieur	salarié	rectification fabrication de pièces mécaniques	entre 3 et 10 ans	entre 10 et 15	salarié	marché à l'échelle de la ville
68-T.D	Baccalauréat	sans travail	Imprimerie	entre 3 et 10 ans	entre 15 et 20 employés	intermittent	marché à l'échelle de la ville

Une réalité en rapport avec la question du financement effectué à partir de dispositifs d'appui mérite d'être signalée. Il s'agit de l'existence dans notre échantillon de chefs d'entreprise mandatés ou simples prête-noms. En effet alors que beaucoup de travaux font état des pratiques de chevauchement[739], nous n'avons pas rencontré des promoteurs partagés entre l'exploitation d'une affaire et l'occupation d'un autre emploi. Mais, dans la catégories des patrons ne maîtrisant pas le métier principal de l'activité, certaines incohérences, certaines présentations "sans aspérités", ont créé des zones d'ombre, nous amenant à penser qu'on avait affaire à des mandataires. Le cas de 68-T.D. est édifiant. Lorsqu'on considère ses réponses au questionnaire, on se rend compte qu'en plus de l'absence de maîtrise du procès, (le rôle déclaré dans l'entreprise est celui de manager), le financement est obtenu auprès d'un organisme institutionnel. Ensuite, on découvre une série d'invraisemblances qui ne laissent pas de place au doute. On remarque par exemple, que d'un côté, elle fait mention de l'état

[737] En 1989, suite à des émeutes raciales en Mauritanie, une foule de négro-mauritaniens est invitée à rejoindre leur "pays d'origine" de l'autre côté de la rive du fleuve Sénégal.

[738] En 1982, un programme gouvernemental d'insertion de diplômés de l'enseignement supérieur, qui est passé à la postérité sous l'appellation "*opération Maîtrisards-chômeurs*" est mis sur pied autour de deux axes principaux : l'initiation de stages en entreprise, l'aide à la création de petites industries grâce au concours financier da la Société Nationale de Garantie d'Assistance et de Crédit (SO.NA.GA).

vieillissant de son équipement, alors que de l'autre côté, elle affirme que les changements intervenus dans son activité sont à mettre sur le compte d'un nouvel équipement.

Tableau 45 Quelques projets d'appui à l'initiative au Sénégal

Dénomination courante	Début du programme	Bailleur Principal	Objectifs	Population cible
Chodak	1975	Enda Tiers-Monde	mise en place des conditions d'autonomie des populations grâce au développement d'une économie populaire	jeunes et les femmes de Grand-Yoff dans la banlieue de Dakar
GOPEC	1980	Gouvernement sénégalais	fixer les jeunes ruraux dans les terroirs	jeunes ruraux
Maîtrisards-chômeurs	1981	Gouvernement sénégalais	financement de projets et appui technique	diplômés de l'enseignement supérieur
Emplois des jeunes à Dakar	1985	Terres des Hommes	Perfectionnement des patrons et amélioration formation des apprentis	apprentis mais aussi les patrons dont certains ont pu bénéficier d'un équipement supplémentaire
Agence de Crédit pour l'Entreprise	1986	US-AID	appui à des structures déjà existantes	
Programme Caisses d'Epargne et de Crédit	1988	Caisse de Coopération Française	épargne, crédit	monde rural et de l'artisanat
Projet P.M.E.	1989	Fonds Européen de Développement	crédit, aide à la création et à la formation	"*déflatés*" de la SAED, rapatriés de Mauritanie
Projet Micro-réalisations		Fonds Européen de Développement (et AFVP)	financement des projets émanant des groupements ruraux	
Promotion de l'artisanat		Fondation F. Ebert	Perfectionnement des patrons à travers des sessions payées par les intéressés	patrons

Partant du constat que le réseau de financement formel existant est lourdement institutionnalisé et de fait (et en droit parfois) inaccessible pour l'écrasante majorité de petites et moyennes structures existantes, de nombreuses études ont été effectuées dans le but de déterminer les modes de fixation de l'épargne populaire et l'accession au système de financement informel. Elles ont révélé que le financement en Afrique prend une tournure

[739] Le "*chevauchement*" (ou *straddling*) renvoie aux phénomènes de conversion du pouvoir de fonction détenu

assez inhabituelle, en s'opérant à partir des moyens retirés d'une participation à une tontine[740]. La tontine est une association d'épargne rotative qui réunit un certain nombre de participants choisis selon des critères propres à chaque organisation. Ils sont soumis à l'obligation de verser une cotisation régulière dont la hauteur et la date d'exigibilité sont spécifiques à chaque association. A chaque échéance correspond un "*tour*", c'est-à-dire le versement de la totalité ou une partie de la cagnotte à un participant[741]. Ainsi, une fois dans la période de rotation complète prévue, chacun des membres aura obtenu la totalité de la cagnotte ainsi réunie. Ainsi de suite, jusqu'à ce que tous les épargnants aient chacun obtenu leur "*tour*", c'est-à-dire, aient perçu une fois l'ensemble de la cagnotte collectée[742]. Lorsque le cycle est achevé, l'association peut être dissoute, reprise telle quelle ou augmentée par l'arrivée de nouveaux membres.

En référence à l'idée que la tontine offre une capacité de disposer de sommes importantes que l'individu ne serait théoriquement pas parvenu à rassembler, nous avons demandé à nos interlocuteurs si, au moment de réunir des moyens de financement, y avaient eu recours. Les réponses ont été nettement négatives. Nous avons enregistré ces résultats comme tels, d'autant que des préjugés liés à notre expérience propre nous faisaient établir la tontine comme un phénomène typiquement féminin[743], comme le canal par lequel sont financées les cérémonies familiales de surcroît.

En effet, pour faire face à la surenchère de dépenses somptuaires qu'elles occasionnent, les femmes participent à des "*mbotaye*" qui, en plus d'intégrer une tontine, entretiennent une mutualité des dépenses à certaines occasions sociales. Elles tiennent leurs assemblées de manière périodique à travers des manifestations festives ("*tours*", "*sabar*") qui sont les occasions de "*tirage*" de la cagnotte de la tontine, mais aussi le moment de rencontre, de discussion et de mise au clair de la situation de chacune par rapport à la mutualité. Lorsqu'une

---

par le personnel administratif et politique en ressources entrepreneuriales. Cf. P. Labazée (1988, 1990).

[740] Elle existe a côté d'autres formes de pratiques financières informelles : le crédit usuraire, le crédit sur gage.

[741] Le "*tour*" est décidé selon un ordre convenu à l'avance, ou décidé par tirage au sort. Dans ce dernier cas de figure, les bénéficiaires des tours précédents sont éliminés des tirages suivants mais continuent à acquitter leur cotisation jusqu'à ce le cycle soit bouclé.

[742] Un participant peut détenir plusieurs parts ("*loxo*") en même temps et bénéficier d'un nombre de tirages favorables équivalent celles-ci : à condition cependant qu'il verse les cotisations correspondantes. La tontine est un jeu à somme nulle, chaque participant recevant finalement la somme exacte qu'il a consentie. L'avantage réside dans ce qu'elle permet d'obtenir en une fois de l'argent que l'on n'aurait pas eu les moyens de mettre de côté ; du fait de leur modicité, les prélèvements ne représentent pas souvent une lourde charge dans le budget de l'intéressé.

des membres manifeste un besoin (en généralement il s'agit d'une demande d'aide pour le financement d'une grande occasion : mariage, baptême, pèlerinage à la Mecque...), le "*mbotaye*" tient son assemblée et mobilise les dons ("*ndawtal*"), en fait les sommes équivalentes (multipliées par un ratio déterminé selon des règles connues d'elles seules) à ce qu'elles mêmes ont pu donner antérieurement lorsque les autres partenaires ont eu à organiser une cérémonie.

Nous avons d'abord pensé que la tontine, en tant que phénomène restreint aux modes de sociabilités féminines, ne pouvait être que d'une faible importance dans le financement d'investissements productifs[744]. Même dans le cas où la tontine donnait lieu à une utilisation productive, nous nous sommes dit finalement qu'étant donné la faible représentativité des femmes dans notre échantillon, mais aussi dans le milieu entrepreneurial, sa signification ne pouvait être que restreinte. Un point de vue qui ne se démarque pas des résultats des travaux menés au Sénégal[745] qui vont tous dans le sens d'une faible contribution du financement tontinier dans les processus entrepreneuriaux. A la différence de ce qui a cours dans des pays comme le Cameroun ou le Bénin où la tontine joue le rôle de soutien du dynamisme de certains types d'agents économiques (parmi lesquels les *Bamiliké*), la tontine sénégalaise se distingue par ses modes organisationnels simples et une fonctionnalité sociale prenant le pas sur les considérations accumulatives à des fins de production[746].

Pour fonder cette particularité, nous étions sur le point de nous lancer dans une explication tenant aux caractéristiques sociologiques des individus (niveau de diplôme, volonté d'indépendance) lorsque l'appréciation plus fine des fiches individuelles composant la modalité "*combinaison de ces modes*" de la variable "*mode d'épargne*" qui regroupe 40% de nos interrogés, permit de déceler la nature et l'ampleur de la pratique tontinière chez les entrepreneurs et son impact indéniable dans l'installation et le financement des activités par la suite.

---

[743] Même si nous ne pouvons ignorer les organisations identiques dont G. Salem ou D. Cruise o'Brien font état dans leurs travaux respectifs sur la communauté *mouride*.

[744] Des auteurs font remarquer en effet que dans la tontine, il n'y a pas de création monétaire, l'épargnant retire exactement la somme qu'il a déposée et rien que cela (cf. M. Lelart, 1995). Ensuite, les sommes concernées ne sont pas le plus souvent destinées à des usages productifs.

[745] Cf. P. Galand (1990), J. Dromain (1990), J.- M. Servet (1990).

[746] Cf. J.-P. Warnier dont les travaux ont servi à asseoir la tontine en objet de connaissance pertinent avant que les théories culturalistes ne s'en emparent.

Tableau 46 Systèmes d'épargne privilégiés par les entrepreneurs

mode d'épargne	Nb. cit.	Fréq.
moi-même	10	13,7%
un organisme financier	34	46,6%
une tierce personne	0	0,0%
une tontine	0	0,0%
combinaison de ces modes d'épargne	29	39,7%
TOTAL	**73**	**100,0%**

En reprenant les fiches des individus composant cette classe, nous avons remarqué que le poids des femmes est incontestable. Ce qui n'est pas surprenant, étant donné ce que nous présentions plus haut. Ce qui nous a semblé le plus important à noter, c'est que de nombreux patrons prenaient effectivement part à une tontine, mais semblaient vouloir refuser une quelconque relation avec leur investissement entrepreneurial. Cela en défendant le point de vue selon lequel les sommes perçues sont entièrement le fruit de leur épargne personnelle plutôt qu'un crédit consenti par des associés dans une organisation financière ou alors en "oubliant" l'origine réelle des fonds utilisés, considérant que le décalage dans le temps entre le moment auquel ils ont disposés des sommes et le moment où 'ils se sont installés ne permet pas de dire qu'il s'agit des mêmes sommes. Parmi les patrons combinant les différentes formes d'épargne, nous en avons isolé finalement 9 qui y recouraient.

Tableau 47 Caractéristiques des entrepreneurs pratiquant la tontine

Identification	19-activité principale
06-A.B.	artisanat du fer
08-S.M.	menuiserie métallique
12-A.B.	réparation automobile
14-A.D.	électronique de maison
23-M.F.	confection mode beauté
25-E.S.	réparation automobile
51-B.D.	imprimerie
52-M.N.	alimentation
58-Nd.G.	alimentation

En définitive, dans les parcours vers l'entreprise, l'expérience dans un emploi précédent ou dans l'émigration ont une fonction déterminante dans la réunion des fonds minimaux pour se lancer et ce, avant toute autre intervention. De la grande majorité des créations retenues, il ressort que l'accumulation a été sous-tendue par un tempérament ascétique indéniable, tempérament qui explique que malgré la faible propension à l'épargne (niveau des revenus inversement proportionnel à la charge des obligations sociales), des individus convertissent des opportunités, pour ensuite s'engager dans l'aventure entrepreneuriale avec plus ou moins d'heur.

Une conclusion pour résumer la question du financement serait la suivante. Pour passer à l'étage supérieur de leur branche d'activité, les entrepreneurs doivent faire face à l'obligation, ou de disposer de forts excédents d'exploitation, soit de recourir à l'endettement. Or dans les représentations typiques en la matière, et étant donné la configuration des circuits financiers, même s'ils le voulaient, ils ne peuvent pas prétendre à des liquidités. Les artifices mis en place (cela concerne surtout les artisans de faible envergure) ne réduisent pas les handicaps qui trouvent leur origine dans une sous-capitalisation initiale. Malgré la technicité empirique qui permet à certains patrons de réaliser des prouesses, ceux-ci sont réduits à de faibles volumes de production, à développer les comportements "faciles" (informel, pratique des tiroirs avec les commandes client) et à créer les conditions propices à la confusion entre la gestion de l'unité économique et celle de l'unité domestique. Cette porosité qui se manifeste de manière plus ou moins accentuée, constitue la raison limitant la rationalité des intentions des entrepreneurs. Selon certains auteurs[747], dans ce contexte, outre les nombreuses lacunes dans leur formation, le coût économique de la gestion des relations sociales renchérit l'improductivité de l'investissement entrepreneurial. De manière à ce qu'on puisse parler d'un esprit d'entreprise immature. Ce dont il s'agirait, c'est de la recherche approximative de profit, contrairement à la définition wébérienne de l'esprit d'entreprise capitaliste fondé sur la recherche systématique et méthodique de profit.

D'une part à travers les passages d'entretiens que nous avons mentionnés (45-A.K, 2-D.G,...), il est induit que les entrepreneurs ont démontré d'indéniables qualités morales, un rare "esprit d'entreprise" si l'on veut parler comme le sens commun. La nature ascétique de leurs

[747] Cf. J.-L. Camilleri, 1996.

conduites et les accommodations auxquelles ils se livrent invitent à reconsidérer les termes du procès en incurie généralement intenté à leur encontre. Comment en effet, des individus qui se sont battus pour enfanter une structure avec autant de difficultés et en démontrant tant de persévérance et d'abnégation pourraient-ils de manière délibérée la laisser par la suite se liquéfier sans raison, par leur irrationalité ? Comment en appréciant la part d'endurance et d'opiniâtreté, même dans le cas d'un financement formel[748], peut-on mettre les nombreux dysfonctionnements de l'entreprise sur le seul compte de l'amateurisme ou de l'empirisme de son dirigeant ?

Surestimant l'apport réellement constitué par les collectifs d'appartenance, la littérature africaniste fonde de manière péremptoire les difficultés des établissements sur la nécessité d'entretenir des dominations en leur sein. L'entrepreneur est assailli par la famille au nom d'une règle de réciprocité (les aides n'étant pas consenties à titre gracieux), soit il est obligé de s'entourer d'une "ploutostructure". Sa gestion est de ce fait influencée par l'obligation de réponse à la pression communautaire et par le souci de construire une image sociale conforme à son ambition. D'où la confusion entre les tiroirs de l'entreprise et ceux de la sphère familiale.

Deux remarques sont à faire à ce niveau. Tout d'abord, cette présentation, en faisant percevoir l'aspect utilitaire, au sens économique[749], des rapports sociaux, met particulièrement à mal l'angélisme qui caractérise la description des rapports communautaires. Les investissements lorsqu'ils sont collectivement pris en charge ne sont pas désintéressés. Au contraire, ils font plutôt peser une obligation de résultats supplémentaire sur l'entrepreneur (qui fait office de mandataire). Donc, au lieu de l'accabler, au lieu de multiplier les occasions d'accélérer la déliquescence de la structure, les mandants ambitionnent plus vraisemblablement la bonne santé de l'affaire. Cette idée, nous la partageons avec P. Labazée qui reconnaît que "*l'étude des pratiques entrepreneuriales suggère que l'espace d'accumulation des promoteurs africains, débordant le cadre étroit de l'établissement - celui-ci étant entendu comme une entité dotée d'une autonomie interne -, englobe différents lieux de sociabilité où ils cherchent*

[748] Car, ce qui est remarquable, c'est que même les mandataires mettent un point d'honneur à honorer la confiance placée en eux.

[749] On peut remarquer que dans la théorie économique, des auteurs appliquant certains outils conceptuels traditionnels (équilibre, optimum) ont produit une perspective inédite d'appréhension des rapports sociaux. Le prix Nobel d'économie G. Becker a notamment proposé une approche originale de la famille en se fondant sur la notion de l'égoïsme. Les travaux de F.-R. Mahieu sur les transferts communautaires, de M. Koulibaly sur le marché politique en Afrique relèvent de cette veine.

à conquérir des positions d'autorité à des fins strictement économiques. Aussi, [...] la réussite en affaires résulte bien souvent d'une double relation entretenue avec les collectifs privés : une relation "d'investissement" où les promoteurs dépensent temps et argent à établir puis à reproduire leur pouvoir sur les communautés, et une relation de "conversion" où ces lieux de domination sont transformés en rapports fonctionnels dans - ou pour - l'entreprise".

Pour le sociologue, la réalité est certainement beaucoup plus complexe que dans la présentation qu'en font les gestionnaires et il ne peut se contenter d'évoquer une nature quelconque des choses. S'il est avéré que des promoteurs sacrifient leur création, il doit exister des raisons qui vont au delà de l'argument fondé sur la primauté de l'être social sur l'avoir partant, de l'esprit a-économique que les agents manifestent. Dans la section qui suit, nous allons présenter les pratiques de direction d'entreprise qui ne manqueront pas de convaincre de la poursuite de l'effort de capitalisation, de formes d'exploitation bâties sur des logiques économiques affirmées et justifiables au regard de l'environnement de l'entreprise.

Tableau 48 Tableau récapitulatif des modes de financement de la petite et moyenne entreprise

Nature	Modalité	Circonstance	Illustrations
Formelle	public	programme de promotion de l'initiative privée	Programmes "Maîtrisards-chômeurs", GOPEC
Formelle	bancaire	demande de prêt dans le cadre d'une création ou d'une extension	Actions SONAGA, CNCAS, SENINVEST
Formelle	alternatif	Sélection dans le cadre d'un programme d'appui	Programmes ENDA, USAID, FED
mixte	actionnariat	Re-capitalisation	regroupement d'anciens collègues, ouverture du capital imposée par le partenaire financier
Informelle	apport individuel	épargne directe ou indirecte, volontaire ou involontaire	prélèvement sur un revenu, tontine, indemnités de licenciement
Informelle	apport familial direct	dons, successions, prêts	reprise de l'atelier familial, avance de matériel
Informelle	apport familial indirect	recommandations, et entregent de parents	parent disposant d'un pouvoir d'influence lié à sa position
Informelle	capital social	entrisme personnel	corruption, trafic d'influence
Informelle	clientèle	commande et vente	avance sur commande, bénéfice

II - DES PRATIQUES ENTREPRENEURIALES DANS UN ENVIRONNEMENT TECHNIQUE INCERTAIN

Que fait l'entrepreneur ? Quels sont les processus et les structures par lesquels il anime son organisation ? Quelles sont les types de responsabilités qu'il assume dans le cadre du procès du travail au sein de l'entreprise ? Le sujet de l'engagement de l'entrepreneur dans le procès de production est un sujet qui est souvent resté à l'ombre dans les nombreux travaux portant sur le comportement entrepreneurial. Dans cette section, nous présentons les dimensions que prennent l'implication professionnelle du chef d'entreprise en abordant ses activités liées directement au management de l'unité et celles en rapport avec l'environnement professionnel. Le premier volet concerne ses pratiques dans l'animation de la vie de l'entreprise. Le second volet met en scène le patron en prise avec son environnement professionnel. Nous abordons notamment les conduites liées à la concurrence et les pratiques alternatives adoptées pour minimiser les incertitudes du milieu.

II-1. LA PRATIQUE MANAGERIALE

Ici, nous cherchons à faire ressortir, ainsi qu'il est apparu dans le travail d'enquête, les réalités de la direction d'une unité de production. Nous cherchons à saisir de quelle manière effective le promoteur prend part à la vie de l'unité. Nous avons isolé quelques domaines d'investissement et essayé de montrer par la multiplication des témoignages d'entrepreneurs la diversité dans les conduites directoriales.

II-1.1. L'IMPLICATION DANS LE PROCES DE TRAVAIL

Il est notable que les modes d'implication dans le procès de travail sont extrêmement variés. Mais on peut retenir deux formes principales d'investissement dans le travail. Dans un premier cas de figure, le patron intervient directement dans le procès du travail en tant que producteur. Dans le second cas, celui-ci est occupé par des activités de type administratif et commercial. La ligne de partage entre les deux formes d'investissement fluctue en fonction du secteur et du niveau d'activité.

Tableau 49 Niveaux de participation au procès de production

participip. production	Nb. cit.	Fréq.
conception	0	0,0%
répartition des tâches	1	1,4%
à tous les niveaux	26	35,6%
intervention à certaines phases spécifiques	11	15,1%
définition du projet	31	42,5%
superviser le travail	3	4,1%
assurer le contrôle final	1	1,4%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

L'échelle des activités produit la nécessité ou non de distinguer des spécialités au sein des procès organisés ça et là. Dans l'atelier de confection, tous les gestes productifs peuvent être effectués par un individu, une fois qu'il maîtrise le métier. Dans une grande structure par contre, on ne retrouve pas cette possibilité de réunir toutes les habiletés chez une même personne. Le travail appelle une multitude de compétences (mécanique, électricité, comptabilité, gestion des ressources humaines) en plus du métier de base, directement mobilisées dans de la production. Ainsi dans une unité de confection industrielle, les tailleurs partagent l'activité avec des réparateurs de machines, des commerciaux qui négocient les contrats. On observe que même dans le métier de base, la parcellisation peut créer des sous-spécialités. Dans cette même unité de confection, les tailleurs auront des tâches bien précises : dessin des patrons, assemblage de pièces qu'ils n'ont pas découpées, exécution de tâches de finition (comme pose des garnitures, des boutonnières ou le repassage). Dans cette hypothèse le patron est lui aussi frappé d'incapacité à assumer tous les rôles productifs. De manière générale il se réserve des tâches d'organisation, de contrôle, de négociation à l'extérieur... Cependant, on si reste au niveau des caractéristiques personnelles des patrons, c'est le vécu professionnel, les habiletés qui semblent constituer le critère décisif dans les formes de participation au travail.

Dans les petites unités artisanales, l'implication du patron dans la production constitue le cas de figure habituel. Le promoteur de l'entreprise est le personnage central de l'atelier, celui qui cumule les fonctions de décision et d'exécution. Cela pour au moins deux raisons en dehors de celle liée à l'envergure de l'affaire :

- le patron en tant que fondateur et propriétaire de l'ensemble des outils de travail réunis jouit d'une autorité "naturelle" ;
- le patron est le détenteur du stock de connaissances et d'expériences le plus important dans l'atelier ; son intervention directe dans les différentes séquences de la production est souvent nécessaire. Souvent il n'existe pas une personne dans l'atelier qui maîtrise l'étendue du procès, une personne qui démontre une dextérité, une facilité dans le métier comparables à celles du patron.

En effet, dans l'artisanat la mobilisation de la force du travail obéit à une logique particulière et s'effectue par l'activation de leviers sociaux : emploi de la parentèle, prise en charge d'apprentis, etc. Du fait de la non-qualification de cette main-d'oeuvre, de sa disponibilité et de l'imbrication de considérations sociales, l'entrepreneur est à la fois l'âme et la cheville ouvrière de l'atelier. Bien souvent, le patron est à lui seul l'atelier. C'est lui qui exécute les parties les plus techniques d'une fabrication ou d'une réparation. L'organisation de l'atelier, le travail portent son empreinte personnelle.

Les employés sont rémunérés par des "*mandats*" ou par des facilités comme la possibilité d'utiliser l'outillage de l'atelier pour exécuter de menues commandes... Lorsqu'il arrive cependant qu'ils manifestent suffisamment d'expérience, de maîtrise, leur statut dans l'atelier est appelé à évoluer, partant le rôle du patron. En secondant le patron en tant que contremaîtres, conducteurs de travaux ou comme formateurs, ils déchargent celui-ci d'une présence permanente dans l'unité et d'un suivi personnel du déroulement du procès de travail. Etant donné le rapport salarial peu avantageux, ils peuvent se voir accorder des avantages : comme celui de recevoir des commandes qu'ils honorent pour leur compte personnel, voire le versement régulier d'un mandat qui est substantiellement revalorisé. Ce compromis reste en vigueur jusqu'à ce que des responsabilités familiales pointent du côté de l'ancien apprenti. L'aspiration au changement de statut contraint toujours le patron à le "*libérer*" du fait qu'il ne peut lui assurer un traitement correct et du fait qu'il ne peut fractionner sa propriété et sa clientèle. Mais nous aurons l'occasion de voir que cette dernière éventualité finit pourtant

toujours par se produire : les anciens employés finissent toujours par drainer à eux une fraction de la clientèle de leur ancien employeur[750].

Ce chef d'un atelier de confection de quartier (32-L.D.) décrit ainsi sa contribution à la marche de l'atelier. "*C'est moi qui reçoit les femmes, prends les mesures et dessine les patrons. Parfois c'est moi-même qui effectue les coupes. Je ne laisse personne s'occuper des clientes, parce que les apprentis n'ont pas autant de... , je ne sais pas comment exprimer ça. Oui de tact, d'expérience*". Quant à 72-M.D. qui est le chef d'un garage de réparation automobile, son rôle consiste en l'organisation du plan de travail, la fixation des réparations prioritaires, à effectuer certaines courses comme l'achat de pièces soumises à commande dans certaines maisons de vente de pièces détachées neuves. Sinon le reste de son temps est consacré à la formation de ses apprentis. Ils exercent leurs compétences sur des pièces ou des véhicules hors d'usage et dont la longue immobilisation interdit de penser qu'un jour les propriétaires pourront se manifester. Cette activité représente une manière de meubler l'attente entre deux travaux importants. "*Il faut toujours trouver quelque chose à faire, sinon les "gosses" ils se démotivent. Ils disent que tu n'es pas un bon patron. [...] Yala baxna, jusque là, on a au moins deux ou trois interventions quotidiennes*".

La seconde situation où le patron, professionnel dans l'activité, s'efface est celle où il atteint un âge qui ne lui permet plus de prendre part effectivement au travail. C'est alors à ses "*fils*", c'est-à-dire à ses employés les plus qualifiés et qu'il a souvent formés, qu'il confie la direction effective des opérations. Ce sont eux qui sont désormais chargés d'organiser et d'exécuter le travail dans l'atelier. Ils préparent progressivement la succession. Le patron continue néanmoins à prendre en charge le contrôle et la répartition des ressources, les aspects administratifs et commerciaux, le respect des règles de travail. Dans cette éventualité, il n'intervient qu'en dernier lieu, lors des litiges avec des clients véreux ou pas satisfaits du travail exécuté ou encore lorsqu'il y a des problèmes de discipline entre les apprentis.

La période de la retraite et les vagues successives de déflation dans les administrations ont procuré à beaucoup d'individus l'occasion de se transformer en entrepreneurs ou de s'impliquer dans l'animation d'une entreprise familiale. Leur implication dans le

[750] Nous aurons tout au long de ce chapitre à revenir sur ce passage délicat représenté par la "*libération*" ; nous

fonctionnement de la structure prend alors des formes particulières. Considérons le cas de 17-B.T. qui a travaillé dans la logistique de produits pharmaceutiques depuis son plus jeune âge (15 ans) et qui, à l'heure de la retraite, choisit d'investir son pécule de départ et quelques économies dans un atelier de cordonnerie pour ses fils formés par un maître-bottier européen. Son implication dans l'atelier prend une forme plutôt indirecte, pour ne pas dire simplement symbolique. La raison étant évidemment l'absence de maîtrise du métier pivot de l'activité. Il décrit son rôle dans l'exploitation familiale de la manière suivante: "*je suis le fondateur, et [actuellement] coordonnateur de l'atelier. Je t'avoue que je ne connais rien en matière de chaussures, je suis de la pharmacie. Mais je suis là pour faire marcher, pour que le travail marche, pour que les clients soient livrés à temps*".

Donc, bien que ne prenant pas part à la production de manière effective, il apparaît que l'intérêt de sa présence consiste à apporter une expérience d'organisation acquise en tant que magasinier dans la logistique pharmaceutique. C'est lui en particulier qui est au contact avec la clientèle, enregistre les commandes en fixant les délais de livraison, donc de fabrication. Ses deux fils qui sont les exécutants peuvent à la rigueur être les interlocuteurs des clients. Mais seulement, ainsi qu'ils le disent eux-mêmes: "*lorsque le vieux cale*", sous-entendu lorsque le père ne peut lui même apporter les éléments d'information nécessaires au client.

Cette répartition des rôles a semblé produire des résultats positifs dans l'activité. Le patron nous dit non sans une certaine fierté : "*chaque fois qu'on reçoit une commande, on réussit à la faire deux jours à l'avance. On attend le client plus que le client n'attend sa paire de chaussures. Raison pour laquelle au moment de la Tabaski, on a jamais des clients qui viennent se plaindre de notre retard à leur livrer ou d'un travail bâclé*".

Entre ces lignes on lit aussi qu'au delà de l'apport en matière d'organisation de l'atelier par le "*Vieux*", il impose un cadre moral qu'il veut strict notamment dans les rapports de clientèle. En effet, il faut savoir que la pratique de l'avance sur commande représente pour bien des unités artisanales, le principal moyen de financement courant. Disposant d'une faible assise financière, l'entrepreneur jongle fréquemment entre ses différents tiroirs : les obligations familiales et sociales et une trésorerie d'entreprise peu importante. La conséquence directe est

---

illustrerons au fur et à mesure les dimensions que revêt cette pratique.

que, lorsqu'il y a coïncidence entre deux échéances, il est amené à établir un calendrier de ses propres priorités. Les commandes ne sont jamais honorées à temps. En général, il préfère braver le courroux des clients que de manquer à ses obligations sociales. Les réputations de manque de sérieux, d'indélicatesse qui entachent la corporation des maîtres-artisans tiennent en grande partie à ces pratiques financières.

Dans les structures évoluées où le début de diversification des domaines de compétences mobilisées dans le procès de travail entraîne une spécialisation accrue des rôles, la participation revêt des formes précises. Le rôle du promoteur a tendance à glisser habituellement vers un rôle de manager. Dans cette mise en retrait observée, l'entrepreneur professionnel et l'entrepreneur non-professionnel sont, en règle générale, logés à la même enseigne. Entouré de collaborateurs chargés de le conseiller dans des domaines techniques précis, le patron a un rôle exclusivement administratif. Il communique et explique les termes des commandes reçues, approuve ou rejette les propositions de ses collaborateurs sur la façon d'exécuter telle ou telle commande, sur les orientations commerciales, la stratégie générale de l'entreprise. Sa personnalité, son tempérament déteignent encore fortement sur l'organisation et sur le déroulement du travail.

Il arrive que le patron porte plus ou moins régulièrement la casquette de superviseur et qu'il descende directement dans les ateliers pour s'assurer du déroulement de telle ou telle séquence, voire mettre la main à la pâte. Cela veut dire qu'il possède déjà le savoir professionnel adéquat mais que ses charges de direction, l'échelle de l'activité font qu'il ne peut plus prendre de manière régulière une part active dans le procès.

Nous avons trouvé le cas d'une unité d'électromécanique industrielle où, le dirigeant (10-M.D.), très imprégné des théories du management (il suit régulièrement des stages et sessions de formation et expérimente de nouveaux rapports avec son personnel), estime comme une obligation de ne pas laisser se creuser un fossé entre la direction et la base. "*J'ai commencé par obtenir mon C.A.P. Bon aujourd'hui il est sûr qu'avec la somme d'expérience que j'ai accumulée, les formations complémentaires que j'ai suivies dans des domaines comme les ressources humaines, le droit, la gestion, je peux être satisfait et me contenter des rapports que me font les responsables d'atelier. Mais bon, c'est plus fort que moi. Je continue à être*

absorbé par les manuels techniques, j'ai besoin d'apprendre les nouveautés. Tu vois j'ai besoin de la pratique. Je suis comme un avion. L'avion a besoin de se poser pour se ravitailler, décharger une cargaison et en charger une autre. C'est mon cas. D'ailleurs mes employés en profitent parce qu'eux n'ont pas accès aux nouveautés techniques alors qu'ils ont besoin pour se recycler, pour s'améliorer".

Toutefois, il faut tenir compte du fait que l'entrepreneur n'est pas toujours un technicien. Dans certains domaines d'activité en particulier (fabrication et conditionnement de produits alimentaires, exploitation maraîchère, nettoyage industriel), les compétences du créateur de l'affaire n'entretiennent souvent qu'une proximité négligeable avec le métier pivot de l'activité. Ainsi dans la boulangerie, certains individus qui y ont découvert un créneau d'investissement n'avaient au départ aucune connaissance liée à la pratique professionnelle : la fabrication du pain. Leur rapport à l'activité est par conséquent médiatisé par des collaborateurs qui ont la charge de veiller à la bonne marche de l'ensemble. Le chef d'entreprise est véritablement un gestionnaire dont la qualité de direction, les décisions reposent exclusivement sur les recommandations plus ou moins avisées de ses collaborateurs.

Ces collaborateurs sont en même temps des personnes-ressources, maîtrisant les habitudes de travail, les manières de travailler avec les interlocuteurs dans les minoteries, le comportement de la clientèle, les périodes de surchauffe à prévoir..., sans compter aussi les ficelles et trafics liés intrinsèquement à la pratique professionnelle. Dans la fabrication du pain cela renvoie aux différentes astuces utilisés pour produire en deçà des normes fixées (gonfler les baguettes en utilisant de la levure et économiser ainsi de la farine). Ils ont manifestement beaucoup de pouvoir, à tel point qu'ils peuvent se livrer à des actes de détournement en toute impunité et grever lourdement la trésorerie ou n'en faire qu'à leur tête et faire ombrage au propriétaire. Le plus souvent, le patron, surtout s'il est novice, manifeste alors une grande méfiance vis-à-vis de ce genre de collaborateurs, tout au moins jusqu'à ce qu'il intègre lui-même les subtilités du métier. Pour éviter "*d'être sans cesse roulé*", il utilise divers stratagèmes pour réduire leur autonomie en multipliant par exemple ses informateurs, en plaçant des agents qui lui rapportent les faits et gestes dans les ateliers, en mettant en place de verrous (double signature, procédures de contrôle réciproque).

Il existe une manière indirecte de participer à la marche de l'organisation en répondant aux différentes sollicitations sociales, en consacrant une partie de son temps à des visites d'amitié, à des réunions associatives. Cette fonction représentative s'inscrit dans une logique d'entretien de réseaux de partenaires ou de personnes-ressources, dépositaires d'informations et d'un pouvoir décisionnaire. 27-M.Sy qui dirige une entreprise de bâtiment et de promotion immobilière illustre éloquemment ce point de vue. Il est entièrement dépendant des informations sur les chantiers en cours que veulent bien faire remonter ses collaborateurs. Cette organisation n'est pas étrangère d'ailleurs aux nombreuses difficultés traversées par l'entreprise. Son rôle dans l'entreprise consiste à présider les réunions avec ses techniciens et ses commerciaux. C'est sa signature qui lance ou arrête une production. Cependant, il consacre le plus clair de son temps à courir les administrations (banques, ministère) pour débloquer une situation financière ou douanière. Il répond (même si c'est durant ses heures de travail) à de nombreuses invitations, reçoit beaucoup de personnes à son bureau et se rend fréquemment à Touba[751] visiter son marabout. Ces quelques éléments sont caractéristiques de l'implication de l'entrepreneur : la valorisation de l'action, la variété et la fragmentation de son action, mise en rapport avec son organisation et un réseau de contacts.

II-1.2. LA PRISE DE DECISIONS ENTREPRENEURIALES

Le second aspect que prend l'intervention du dirigeant d'entreprise concerne la prise de décisions portant sur l'activité. L'entreprise est un projet économique. La qualité d'entrepreneur s'entend comme une capacité à prendre des risques, à essayer de ployer les incertitudes. Elle expose souvent à prendre des décisions et à fixer un ordre de priorité à ses actions. La prise de décision n'est pas immédiate. L'entrepreneur applique une intelligence pratique sur son environnement, sélectionne les éléments conformément à ses finalités, mais aussi conformément à ses capacités d'analyse. Dans cet exercice, il utilise des éléments d'information, des supports qui peuvent être nombreux et variés. Son choix doit alors être lu en fonction des critères que nous avons jusque là retenus : le type et le niveau dans l'activité, son niveau d'instruction et enfin, en tenant compte de sa vision stratégique.

[751] Touba, capitale du mouridisme, est située à environ 150 kilomètres au nord-ouest de Dakar.

Dans le cas généralement observé dans notre enquête, les limites du travail sont fixées par les contrats passés avec des clients. Ce sont ces contrats qui indiquent clairement la nature de la production, le montant des finances nécessaires, les délais de livraison. Certaines structures produisent par ailleurs en fonction d'un marché régulier. Lorsque le promoteur peut se prévaloir d'une connaissance des goûts et des capacités d'absorption de ce marché, il dispose d'éléments comparables à une commande précise. Il ajuste au mieux sa production. Dans ce cas précis, le facteur déterminant de la production est les disponibilités de financement dont l'entrepreneur peut bénéficier.

Tableau 50 Les formes de décisions entrepreneuriales

form. décision prod.	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	2	2,7%
avis de mes collaborateurs	7	9,6%
jugement personnel	5	6,8%
cahier des commandes	43	58,9%
combinaison des différentes formes	16	21,9%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

De manière générale, c'est le commanditaire qui finance le procès de fabrication par l'institution de la règle de l'avance. L'avance représente une part du montant du contrat passé entre le patron et son client. Etant donné les formes de contrats privilégiés (ils sont basés sur la parole donnée), elle est une sorte de gage de la crédibilité de l'ordre. Les formes d'engagement sont effectivement très diverses. Cependant, ce sont l'engagement oral et la relation de confiance qui constituent les formes les plus souvent privilégiées. Nous avons déjà mentionné les caractéristiques qui expliquent la dominance de l'oralité et de la socialité dans les rapports de clientèle : l'illettrisme est largement répandu dans le milieu entrepreneurial mais aussi dans la clientèle, les travaux engagés si fréquents que demander un gage serait une sorte de défiance vis-à-vis de l'entrepreneur auquel on s'est adressé souvent sur la base d'une recommandation.

Pour ce qui concerne par exemple l'atelier, la relation commerciale froide et anonyme est rare. Les négociations prennent toujours une tournure très conviviale. L'avis du client sur tel ou tel événement sportif ou politique qui occupe le devant de l'actualité paraît avoir autant d'intérêt, en tout cas occupe autant les protagonistes, que les précisions techniques de la commande. La parenté à plaisanteries vient souvent en rescousse dans les argumentations, les discussions sur les prix ou pour désamorcer un blocage dans les négociations... "*J'essaie toujours*, nous dit à ce propos 04-C.D., *de recevoir mes clients de manière à ce qu'ils se sentent à l'aise. Après tout, ce sont des gens qui ont fait l'effort de se déplacer pour venir me voir. Ils donnent sens à mon activité. Cela entraîne des obligations [ay aax]. On les met à l'aise, et on fait de notre mieux pour les satisfaire [sedal xolam]. On montre notre catalogue, on discute de tout et de rien, tu sais, pour le mettre à l'aise. Je veux que les gens soient satisfaits de l'accueil, comme ils doivent être satisfaits du travail qu'on fait pour eux. C'est comme ça seulement que les gens vont préférer venir chez toi plutôt que chez un autre*".

La commande, en mettant des liquidités à la disposition du patron, accorde une capacité de produire en alimentant la trésorerie de l'atelier. Elle permet le financement de l'achat de fournitures qui vont servir à son exécution et à la finition des commandes en souffrance (parce que les avances qui ont été perçues pour leur exécution ont été dirigées à d'autres usages). Elle participe dans une autre mesure à la constitution d'un fonds commun de matériau et d'outillages aux autres commandes de l'atelier. Elle accroît la marge d'action du patron, sert à couvrir les dépenses de fonctionnement (le règlement de factures diverses, les dépenses courantes de l'atelier comme le repas des employés). Dans certains cas, elle est utilisée pour effectuer des dépenses hors de la sphère de la production, à l'entretien de la cellule domestique par exemple[752]. Enfin, le produit commandé représente une garantie de rentrée d'argent. Soit le commanditaire verse le complément dû et il est livré, soit la commande finie n'est pas livrée et alors au bout d'un certain laps de temps, elle peut être exposée et vendue.

[752] Cf. cas de 17-B.T que nous avons rapporté *supra*.

Tableau 51 Types de commandites

contrat dominant	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	5	6,8%
écrit	21	28,8%
oral	32	43,8%
mixte	15	20,5%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

La décision de commencer l'exécution d'une commande prend deux aspects. Soit il s'agit d'actions régulières, faisant partie de la routine auquel cas les décisions sont assez uniformes ; soit alors il s'agit de nouvelles orientations à donner à l'activité (choix du patron ou exigence d'un client) auquel cas les décisions sont moins automatiques, un peu plus longuement mûries.

Dans les activités de production ayant pour cadre un atelier fonctionnant sur le modèle traditionnel comme dans les métiers de l'artisanat moderne (réparation automobile, bâtiment second oeuvre, confection sur mesure...) le déroulement du procès de travail suit un enchaînement séquentiel assez stable, propre à chacun d'eux. Ainsi nous raconte 72-M.D., "*lorsqu'un automobiliste nous présente sa voiture en panne, il nous indique quelques informations à partir desquelles nous allons établir un diagnostic. Il nous dit par exemple, mon alternateur déconne. Je le mets en rapport avec l'électricien. Bon, si c'est un problème mécanique, je sais quelles sont les pannes qui reviennent fréquemment : les vis platinées, les bougies, le carburateur, le delco... C'est par tous les organes qui s'usent assez souvent qu'on commence à chercher. C'est après seulement qu'on peut conclure de la gravité de la panne, s'il faut immobiliser la voiture ou pas ; ce qu'on évite dans la mesure du possible parce que les clients ont souvent un besoin urgent de leur véhicule et parce qu'aussi, pour nous, garder une voiture dans un endroit comme ici (...) comporte des risques*". Le diagnostic consiste à envisager les pannes des plus courantes aux plus inhabituelles. Le long exercice produit des réflexes professionnels. Si on ajoute que le champ des possibles est relativement limité, les prises de décisions revêtent en fin de compte un caractère routinier.

Dans le cas de la confection sur mesure, du bâtiment, de la menuiserie, le processus de prise de décision est aussi court, même si la prestation est toujours personnalisée. Après avoir reçu

des précisions du client, le patron reproduit un ensemble d'actions qui ne change pratiquement pas d'un client à un autre (prise de mesures, devis), tout comme le déroulement concret des prestations. La gérante d'un atelier de confection de quartier (44-A.D.) décrit sa façon de procéder en ces termes : "*les femmes quand elles viennent ici elles, ont un modèle bien en tête. Pendant qu'elles me le décrivent, moi j'essaie de le dessiner au fur et à mesure. Je peux essayer de les influencer pendant cette description, en faisant valoir par exemple qu'on ne peut pas faire telle action sur telle pièce ou qu'on peut le faire que d'une façon parce que la qualité du tissu ne permet pas beaucoup de manipulations, que la tendance est à telle coupe... Après je prends ses mesures, on discute de l'avance à verser pour l'achat de fournitures. Souvent s'il n'y a pas de travail en cours, je sors les patrons, exécute la coupe et donne les consignes d'assemblage*".

Dans le secteur de la réparation, de la maintenance électrique (froid, climatisation, génie informatique) la réception des commandes est effectuée par le patron dans les petits ateliers ou lorsqu'il s'agit d'unités à plus grande échelle, par un service composé de techniciens. Ce sont eux qui enregistrent les demandes d'intervention, les descriptions de panne, établissent les bons de réception avant de les amener dans les ateliers de réparation.

Dans les structures qui disposent d'une marge de manoeuvre importante en matière de trésorerie, la capacité de produire en dehors de toute commande ferme entraîne d'autres démarches dans la décision d'une mise en production. Dans une fabrique artisanale de chaussures qui disposent de facilités financières non-négligeables, le travail s'effectue à la fois sur la base des commandes et sur les décisions du patron de lancement des nouveautés. La prise de décisions bien que se voulant méthodique relève d'une démarche pour le moins empirique. Les informations sur lesquelles le dirigeant s'appuie ne sont pas véritablement assimilables à des documents statistiques. Le patron nous a effectivement confié qu'il dépouillait fréquemment les talons des commandes pour déterminer les zones où les commandes avaient été plus fréquentes et celles où il fallait faire parler de ses créations. Pour cela, il recherche des manifestations à y parrainer : des tournois de football, des "*taanbeer*"[753].

[753] Le "*taanbeer*" est une séance de tam-tam qui se déroule en nocturne.

Toujours dans cette même idée d'une autonomie financière du producteur, nous pouvons citer le cas de cet autre artisan cordonnier qui révèle en même temps le système de domination des commerçants sur les artisans. 56-M.G. travaille avec les commerçants des différentes places de marché. Il travaille "sans filet", c'est-à-dire que contrairement à ses collègues artisans, il ne reçoit pas forcément d'avances pour les commandes. Etant donné que c'est lui qui démarche les commerçants, ceux-ci imposent leurs conditions. Il apparaît qu'ils cherchent en particulier à minimiser les risques et donc leurs pertes éventuelles. Pour cela, ils acceptent les articles finis moyennant une petite avance. Si leur écoulement est satisfaisant, ils versent le complément. Au cas contraire, les invendus sont retournés tout simplement au fabricant qui se retrouve avec un stock plus ou moins important.

Dans les structures à caractère industriel, ce sont en général des éléments bien plus objectifs qui aident à l'élaboration des plans de production et des cahiers d'opérations. Curieusement, ce type de démarche rationalisée s'avère aussi peu fiable et payant en définitive que les méthodes empiriques de prise de décisions. En effet, l'environnement technique n'offre souvent pas de garanties de stabilité qui permettent aux prévisions minimales de se vérifier. Un entrepreneur d'une unité industrielle de fabrication de chaussure nous a rapporté que son projet de création a failli ne jamais voir le jour et ce, malgré une étude de marché poussée. Le site conseillé et qui était décrit comme pouvant accueillir des unités industrielles légères est un domaine alimenté en courant de basse tension, c'est-à-dire celui qui est réservé habituellement à l'usage domestique !

On peut encore citer ce patron d'une sacherie (49-Y.A.S.) qui rapporte des pratiques commerciales concurrentes imprévisibles qui viennent fausser toutes les prévisions que l'on peut faire. "*Lors de la dernière fête de Tabaski par exemple,* explique-t-il, *les baol-baol ont littéralement inondé le marché avec des sacs en plastique importés d'Asie. Ces sacs sont vendus bien sûr à des prix plus bas que les nôtres. Bon le consommateur et les importateurs occasionnels y ont trouvé leur compte. Mais nous, on a eu à faire avec d'importants stocks sur les bras. On ne pouvait pas prévoir leur intérêt subit pour ce commerce. Je crois qu'on peut essayer de rivaliser avec des concurrents réels, les Libanais par exemple même s'ils sont très durs en affaires. Mais bon là, même eux* [les Libanais] *n'ont rien pu faire. Quand on reprend les prévisions portant sur cette campagne, on est dépités*".

Un autre dirigeant d'entreprise, fabricant local de grandes marques internationales de produits chimiques (20-B.M.), évoque lui les incertitudes liées à la disponibilité des matières de base, à l'anarchie dans le monde des armateurs. "*Tout d'abord on passe nos commandes trois à six mois à l'avance en Europe ou en Asie. Les fax circulent, les accords sont finalisés etc. Le chargement est effectué sur un navire dont le signalement nous est donné avec précision. Au port de Dakar, son arrivée nous est annoncée. Au moment du déchargement on s'aperçoit que notre colis n'a pas été embarqué ou alors qu'il a été débarqué dans un autre port. Récemment, c'est 70 tonnes de marchandises qui sont restées à quai. Eh bien pour ne pas accumuler les délais et éviter les ruptures de stock, on multiplie les commandes chez des fournisseurs différents, ce qui veut dire qu'on immobilise beaucoup de cash. Il est dur de gérer sans naviguer parfois à vue. Alors, nous faisons des prévisions entre six et huit mois. Et même avec cela, il arrive fréquemment qu'on ait des problèmes*". Cette démarche consistant à travailler sur un stock roulant et à constituer un stock de sécurité pour une autonomie variable en fonction la capacité de trésorerie a été observée aussi dans une fabrique de matelas.

D'une manière générale, la prise de décisions est un processus centralisé qui revient en dernier lieu au patron, notamment pour tout ce qui est d'ordre financier. Cela, quelque soit la forme et la taille de l'organisation. Les dirigeants des structures de type P.M.E. affirment solliciter régulièrement l'avis des cadres, surtout lorsqu'eux même ne peuvent se prévaloir d'aucune expertise dans le métier pivot de l'activité. La sollicitation de l'avis des personnels moins qualifiés est assez exceptionnelle ; elle n'intervient que sur des questions touchant la vie des ateliers.

Un autre aspect de la conduite entrepreneuriale est en filigrane de ce modèle autoritaire et centralisé. Il se rapporte au refus obstiné de partager la propriété d'une affaire. Très peu d'unités fonctionnent effectivement en société et dirigées comme telles, même si ses statuts le stipulent clairement.

Tableau 52 Les origines des moyens financiers mobilisés

moy.financ.mobilisés	Nb. cit.	Fréq.
aide publique	4	5,5%
sans véritable moyen	8	11,0%
économies	25	34,2%
aide familiale	13	17,8%
actionnaires	8	11,0%
prêt bancaire	8	11,0%
aide d'un organisme non gouvernemental	7	9,6%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Le directeur d'une unité de fabrication de produits en polyéthylène qui a connu quelques difficultés liées pour part à une mauvaise gestion et d'autre part à un contexte de concurrence dure, a ainsi toujours repoussé les offres d'association d'un homologue dans une situation elle aussi non moins délicate. "*Cette entreprise je l'ai voulue et je tiens à assumer sa responsabilité jusqu'à ce que je n'en ai plus les moyens. Je ne peux pas m'associer à un inconnu [jambur]. Il y a des gens qui n'attendent que la réussite des autres pour venir partager ; ensuite c'est pour tout prendre. Non, ça c'est trop facile, je ne l'accepte pas*". En fait cette attitude s'explique d'abord par l'illettrisme des entrepreneurs. Ne comprenant pas toutes les subtilités d'un pouvoir partagé, ceux-ci estiment en général devoir perdre la maîtrise de leur affaire. Ils craignent une dépossession progressive d'un projet qui a été la raison de leurs tracasseries, de leurs sacrifices. C'est pour les mêmes raisons semble-t-il qu'ils refusent le crédit. "*Cette entreprise*, nous explique l'entrepreneur précédent (49-Y.A.S.), *je l'ai financée à hauteur de 98 millions de francs avant dévaluation et à fonds propres. Si je n'avais pas connu toutes ces difficultés, elle continuerait à m'appartenir à 100%. L'augmentation de capital à 114.000.000, moi je ne l'ai jamais voulu. Bon comme c'était le F.P.E* [Fonds de Promotion Economique] *que j'ai accepté. J'ai encore 95% des actions. Bon maintenant si on me dit encore qu'il faut que j'accepte des participations, moi je dis non*".

Par ailleurs, un système de croyances particulièrement prégnant cristallise les craintes et leur accorde une forme de justification. Selon cette croyance, certains individus, en s'alliant avec des esprits maléfiques, disposent de moyens décisifs pour éliminer leur rival et réaliser leurs

objectifs de pouvoir, de prestige. Cela va de la neutralisation des partenaires - leur parole sera toujours plus entendue que celle des autres - à leur élimination physique par la maladie ou par la mort. Or, la copropriété, comme la position de chef du reste, offre un cadre privilégié de manifestation de la jalousie, de l'ambition et constitue donc un terrain propice à ces pratiques.

Les chefs d'ateliers artisanaux démontrent une pratique de type plus paternaliste (intervention dans la sphère privée des employés, présence aux cérémonies familiales, influence sur certains choix, intervention dans le règlement de conflits où l'employé peut être impliqué). Les relations professionnelles apparaissent ici comme en continuité des relations sociales. On ne devrait pas pour autant conclure à une reproduction du système professionnel traditionnel dans son intégralité. En effet celui-ci est l'objet de multiples détournements et transformations qui donnent lieu à des formes modernes de mobilisation de la force du travail constituée par la famille et les reliés sociaux. Les deux raisons principales qu'on peut avoir à l'esprit pour expliquer cet état de faits tiennent à ce que :

- la sphère de la petite entreprise abrite des métiers ayant une histoire indissociable de l'évolution du terroir. Les métiers sont régis par les codes de ce même terroir (répartition des compétences socioprofessionnelles en castes notamment) ;
- ensuite, les entrepreneurs activent au gré de leurs intérêts tel ou tel levier social, lui réserve un usage nouveau, en construisent le discours de légitimation approprié.

64-O.T. est de ces entrepreneurs qui illustrent ces points. Issu d'une famille de *ŋëg* (forgerons), il a suivi un apprentissage dans le cadre familial jusqu'à sa majorité. Après un passage sous les drapeaux, où il reçoit une formation légère en chaudronnerie, il revient dans l'atelier familial pour prendre la succession de son père. Dans un premier temps, il poursuit l'activité normale de fabrication et de réparation d'ustensiles de cuisine qui sont écoulés par des colporteurs dans les différents quartiers de Dakar.

Le tournant de sa pratique directoriale sera le lancement de la fabrication de "*mbana*" (ustensiles de cuisine à grande capacité que l'on utilise dans les cérémonies). Il se concerte d'abord avec son père sur l'organisation qu'il veut mettre en place. Il impose à celui-ci d'activer ses relations pour proposer et faire connaître cette nouvelle production. Deux

obstacles restaient à convaincre les demi-frères de contribuer à la continuité de l'entreprise familiale, en même temps que d'introduire une répartition des responsabilités selon une logique de compétence (sans que l'on puisse dire pour autant que les règles de la primogéniture sont complètement abandonnées). Les trois frères cadets ont été chargés d'un atelier chacun (moulage, four, démoulage et finition) avec trois ou quatre aides (des cadets en âge d'adolescence) sous leur responsabilité. Une somme fixe est versée à chaque "département" au terme de chaque réalisation d'opérations, à charge pour le "chef de département" de la répartir entre les mandats de ses aides, l'entretien de son outil de production. 64-O.T., lui, a pris en charge les questions d'approvisionnement en aluminium, les relations clientèle, la coordination de l'activité de ces ateliers.

II-1.3. LA RATIONALISATION MANAGERIALE

Une autre caractéristique de l'activité des entrepreneurs concerne les tentatives de généraliser un type d'organisation modernisée au sens de répondant à des critères de rationalité, de rigueur et de transparence. On observe effectivement chez les chefs d'entreprise de moyenne envergure une volonté de doter leur organisation de moyens d'accroître son efficacité. Ils ont tendance pour cela, à reconstituer les comportements, les procédures et les cadres de travail observés dans le secteur administratif ou qu'ils ont souvent connu grâce à des séminaires de formation. Ils accordent une importance stratégique à la technicité et à des procédures claires et régulières. La démarche se veut méthodique, tendant à imposer aux employés une assimilation des normes et valeurs techniques, gestionnaires. Cette démarche prend plusieurs formes.

La première expérience que nous présentons concerne une entreprise de nettoyage industriel où le directeur (38-L.M.) avait initié un programme d'écriture des procédures. Les chefs d'équipe devaient relever dans un carnet de bord les différentes tâches que les agents exécutaient, décrire le matériel utilisé et ses performances, décrire les types de difficultés rencontrées et leur nature, le temps moyen mis à exécuter chaque mission. De son propre aveu pourtant, il n'en attend que très peu changements effectifs. *"Après les réunions explicatives, les chefs d'équipe ont tous accepté de tenter l'expérience. Mais comment vont-ils s'y prendre pour donner des informations que notre chef d'exploitation pourra utiliser ? Je ne sais pas... Je sais par contre qu'ils ont beaucoup de combines pour toujours présenter les choses à leur*

avantage. C'est sachant cela que j'avais cru bon de définir un cadre de travail le plus clairement possible, à partir des informations qui me seraient livrées. Voilà où nous en sommes".

Conscient de ces blocages de la base, un entrepreneur (10-M.D.) propose lui "*une tropicalisation*" des méthodes de management du personnel. "*Je crois qu'avec le type de personnel qu'on a, on ne peut que jouer le jeu, montrer des qualités humaines, refuser la rigidité. Par exemple j'ai fait de telle sorte que n'importe quel ouvrier puisse venir me trouver, me faire part de ses problèmes... D'ailleurs, je n'hésite pas à descendre à l'atelier. Parce que d'abord j'en ai besoin, mais aussi parce qu'ainsi, je leur apporte de petites choses dans le métier et je me rapproche d'eux. J'ai plus d'affinités avec les gens des ateliers qu'avec le personnel administratif, parce que le destin de l'entreprise est plus entre les mains des ouvriers qu'entre celles de la secrétaire par exemple. Le respect qu'ils me témoignent en tant que directeur est moins important que celui qu'ils me témoignent comme quelqu'un de leur monde. Dans le métier, je maîtrise quand même plus de choses que la plupart d'entre eux. C'est pourquoi quand j'exige quelque chose, ils ne se posent même pas la question si cela a un sens... Il reste maintenant à ne pas les écraser, à les laisser un pouvoir de contribution aussi minime soit-il*".

Certains entrepreneurs semblent mettre en pratique une éthique mixte, à double détente. Ils introduisent subtilement des normes et valeurs techniques tout en mesurant la capacité de blocage, la prégnance des éléments extérieurs sur le comportement des salariés (assiduité, sérieux au travail). Dans les relations professionnelles internes, ils démontrent en conséquence des qualités d'écoute et de sensibilité aux problèmes du personnel, cherchent à établir un climat de confiance et ainsi activer sa capacité de proposition.

C'est par exemple ce qu'on remarque dans le témoignage cité plus haut ou chez cet entrepreneur d'origine européenne (20-B.M.) qui avoue avoir dû réviser ses préjugés à l'encontre de son personnel. "*D'après ce que j'avais cru comprendre, le travail n'est pas la priorité des salariés au Sénégal. Et il y a beaucoup de raisons qui légitiment cette idée. Le goût du travail des Sénégalais est loin d'être celui des Asiatiques pour le peu que je connais de ces peuples. Au Sénégal, il n'y a pas par exemple de limites à la fête, on dilapide le peu de*

moyens qu'on a à longueur d'année. Regardez les contraintes que posent les différentes fêtes religieuses. Il y en a une centaine. Quand vous pensez que pour la Tabaski ça fait deux jours sans travail, la Korité deux ou trois jours, ça devient aberrant.[...] *Dans l'entreprise j'avais voulu connaître l'avis des employés pour ce qui concerne ces ponts. Je ne me faisais pas d'illusion quant à leur réponse et leur capacité d'anticipation. Je peux vous dire que j'en ai eu pour mon grade. Ils ont fait des propositions concrètes pour lesquelles, c'est vrai, il n'y avait pas unanimité. Ce qu'ils disaient en gros, c'est qu'il ne fallait pas que les arrêts de travail dépassent deux jours par personne. D'abord ce sont des volontaires qui assureraient la continuité du travail, puis les employés non-volontaires seraient consignés à tour de rôle. La condition de base était que les heures devaient être payées avec une prime. Autant dire qu'ils avaient réagi au delà de tout ce que j'avais envisagé. Malheureusement, on n'a jamais pu appliquer ce dispositif par la suite. Car, voyez-vous, dans ces cas là* [quand il y a des ponts plus ou moins légaux], *le système de transport est complètement désorganisé, la zone industrielle n'est pratiquement plus desservie et les employés ont beaucoup de mal à arriver à l'heure ici, ils ne trouvent plus la moindre gargotière. Cela perturbe l'activité... Ensuite, aucune administration ne fonctionne normalement, pas même l'Ambassade de France* [...]. *Maintenant une grande partie des décisions, surtout sur le plan du travail sont prises en commun, après en avoir parlé avec le personnel. Ce qui est logique ; et moi je suis persuadé que les gens qui travaillent ici ont quelque part conscience qu'ils assurent une certaine pérennité de l'entreprise. Nous, nous faisons notre maximum en tout cas pour arriver à cet état d'esprit".*

L'ouverture du patron aux propositions de son personnel, sa capacité d'écoute produisent une dynamique interne qui neutralise certaines influences de l'environnement socioculturel souvent présenté comme rétif. Ces qualités apparaissent comme des moyens efficaces de motivation et de participation. Nous retrouvons ici les caractéristiques des relations professionnelles que B. Tidjani et A. Gaye[754] ont décrites comme typiques de l'entreprise sénégalaise à savoir que les employés attendent d'abord de leur hiérarchie des qualités humaines ; seulement après viennent les considérations techniques.

[754] Cf. B. Tidjani et A. Gaye, 1995.

Peu de dirigeants d'entreprise interrogés ont fait état de l'existence d'un organigramme détaillé, dans lequel les différents niveaux de l'activité, les responsabilités des uns et des autres sont définis précisément. Ils semblent se satisfaire de la mise en place, indistinctement par l'encadrement ou par la base, de procédures de travail opérantes, permettant un déroulement correct de l'activité, fussent-elles informelles.

Dans les structures artisanales, les relations professionnelles sont de type paternaliste. Le patron est le maître à la fois des moyens et du déroulement du procès de travail. Il est en outre, l'aîné auquel incombent un certain nombre de rôles sociaux, l'éducation et la formation des adolescents placés sous son autorité notamment. Il dispose donc d'une double source de légitimité. Et les rapports de travail s'ordonnancent selon cette double perspective. Ils sont entachés de nombreuses considérations relevant des règles sociales externes. 02-D.G., un chef mécanicien insiste sur l'aspect familial des relations, à l'endroit des apprentis singulièrement. "*Les jeunes qu'on reçoit en général, c'est quoi ? Ce sont en général des "gosses" qui ont abandonné l'école, qui ont connu des problèmes de délinquance... Quand toi tu acceptes de les accueillir, de les former, à la longue, ils sont comme tes enfants, tu es leur "grand". Parce que quand ils ont des problèmes avec les parents, quand ils déconnent, c'est toi qui les conseille, qui joue les médiateurs, parfois les corrige... Tu t'immisces dans leur vie forcément*".

Les différentes périodes de l'apprentissage éclairent sur les types de rapports qu'on rencontre dans les ateliers. Lorsque le jeune impétrant est accueilli, il est placé sous l'autorité de tous les aînés dans l'atelier. C'est lui qui exécute les commissions et a en charge les menus travaux parfois sans lien direct avec le métier, par exemple balayer l'atelier le matin, préparer le thé. Un accent est mis sur sa socialisation professionnelle : la connaissance des réseaux de clientèle, de partenaires, de fournisseurs, les habitudes commerciales, la structuration d'une personnalité en mesure de s'adapter aux situations les plus dures. "*De notre temps*, raconte 72-M.D. (réparateur automobile), *la condition d'apprenti n'était pas enviable. On était jamais à l'abri des coups de colère du patron, de ses insultes, du sarcasme, si ce ne sont les coups de lattes des "grands", des bagarres avec des camarades. Bon si tu abdiquais à la première réflexion qu'on te faisait, à la première provocation, tu pouvais espérer ne jamais poursuivre*

ta formation. Ces épreuves servent à te préparer pour affronter les situations les plus diverses".

Par la suite, il assiste aux interventions du patron ou d'un aîné, apportant ceci, portant cela. "*Tu es derrière le patron et tu observes ses faits et gestes. On ne te demande pas d'écrire ça ou ça comme ils font dans les écoles. Il n'y a pas de leçons. Quand tu vois le patron démonter une pièce, tu observes avec quoi il le fait, comment il s'y prend; tu essaies de comprendre la raison pour laquelle il a procédé d'une façon plutôt que d'une autre. Après quand tu en as l'occasion, tu répètes ces gestes*". Autant dire que la réussite de la formation d'un apprenti repose sur ses capacités à observer, à apprendre à reproduire les gestes du patron. L'habileté s'acquiert progressivement, par familiarité avec les outils et par la multiplication des occasions de réparer et la variété des pannes exposées.

Lorsqu'enfin une certaine expérience est accumulée par l'apprenti, il peut se voir confier des tâches précises. 02-D.G chef garagiste raconte comment il a pu tirer profit de la présence d'apprentis lors du démarrage de son garage. "*Au début, le personnel, c'était des apprentis que j'ai formé sur le tas. Ils ne connaissaient pas grand chose à la mécanique. Mais ils voulaient quand même apprendre. Donc moi, dans un premier temps, c'est moi qui faisais le travail et eux, ils apprenaient le travail en même temps. Un "gosse" au bout de six mois ou d'un an, ce "gosse" là est capable de démonter. Donc en démontant tu lui dis bon "fais ceci, fais cela et tu t'arrêtes là". Donc mes apprentis se sont occupés très vite des démontages et des montages. Moi au fur et à mesure, je voyais quel "gosse" était capable de me monter des bougies [...], roder une culasse, caler une distribution, remplacer des plaquettes de frein. Je leur confiais en fin de compte des réparations et je contrôlais derrière pour m'assurer que tout était fait correctement*". Lorsque l'apprenti arrive à un certain niveau de rendement dans l'atelier, son statut varie. Cela entraîne quelques modifications dans ses rapports avec le patron.[755] Il peut réceptionner les véhicules apportés en réparation, négocier les devis avec les automobilistes.

[755] Cf. *infra* sur les modalités de la *libération*.

II-1.4. LA LOI DE NON-DEPASSEMENT D'UN CERTAIN NIVEAU D'ACTIVITE

Le dernier point qu'on présente dans le cadre des pratiques managériales est relatif à la volonté que les entrepreneurs manifestent ou non pour l'élargissement des cadres de leur activité. Cet élargissement portant sur le niveau d'activité, sur l'équipement, les horizons financiers et commerciaux ou sur les rapports au travail. Nous avons dégagé quelques comportements qui apportent des éléments de discussion de l'idée selon laquelle l'activité de l'entrepreneur-artisan et partant ses aspirations personnelles sont de l'ordre de la reproduction simple.

54-M.Tra. dirige une structure semi-industrielle d'ameublement dont la production est destinée à l'exportation en direction des pays du Golfe notamment. C'est par un concours de circonstances que son unité est choisie pour représenter le domaine industriel où elle est installée à une exposition à Koweit-city. Les meubles exposés suscitent l'étonnement, sont vendus dès les premiers jours de l'exposition. Dans le même temps, il reçoit d'importantes commandes sur des modèles présents dans son catalogue. Ces premiers succès commerciaux l'amènent à réorganiser son établissement. Dans un premier temps, il se dote d'un système pour les communications assez perfectionné ainsi que d'un secrétariat faisant office d'accueil commercial. Il acquiert presque simultanément quelques machines à bois (multi-opérations) et deux véhicules utilitaires. Sur la base de son cahier de commandes rempli, il contracte une dette d'une centaine de millions de francs auprès d'une banque et fabrique salons, chambres à coucher pour ses riches clients.

Les changements engagés ont été les seuls qui lui ont semblé suffisamment indispensables à effectuer pour s'adapter aux nouveaux types de relations commerciales qu'il a contractés. Il ne perçoit aucune nécessité à aller au delà de ces transformations, que ce soit en bouleversant les rapports dans l'entreprise ou en se suréquipant. "*Les machines que j'ai ici sont celles que je juge indispensables pour ce que je veux faire,* explique-t-il. *J'ai voulu qu'on travaille avec des machines parce qu'on faisait souvent des opérations à la main. C'était très délicat. Pour faire certaines coupes, c'était compliqué, on mettait beaucoup de temps et parfois on s'y prenait à deux ou trois fois. Ces machines nous aident à faire des coupes précises et de manière assez rapide. Bon maintenant, je ne suis pas un industriel, je ne cherche pas à faire deux mille lits, ou deux mille panneaux identiques. Je veux tout simplement soigner mon travail. Chaque*

meuble est particulier, donc j'ai décidé d'acheter des machines qui font des opérations courantes ou des opérations de précision (coupe, fraisage...). Les machines, les véhicules, sont des investissements qui me permettent de tenir le rythme de progression de mon entreprise. Je peux les utiliser à fond pour pouvoir exécuter des idées de création".

Dans cette première figure, l'entrepreneur a appliqué une démarche cumulative même si on peut remarquer qu'il manifeste une volonté de retenue dans son élan de changement. Il nous semble, à l'endroit des structures de type industriel ou disposant d'une importante assise financière comme notre exemple précédent, qu'il existe une démarche de consolidation de l'activité à travers un investissement technique, la recherche de nouvelles opportunités, l'élargissement du champ d'intervention.

A l'inverse, nous avons rencontré des entrepreneurs dont le niveau et les volumes d'activités laissent penser à une réussite certaine et qui, pourtant, accordent peu d'attention aux possibilités réelles d'extension de leurs affaires. Nous avons d'abord cru qu'il s'agissait d'individus appartenant à la majorité de chefs d'entreprise qui ne voient pas les marges d'évolution dans l'activité indépendamment de leur investissement dans la découverte de nouvelles opportunités et de leurs facultés personnelles d'innovation.

La cordonnerie de 4-C.D. nous avait été signalée comme une affaire qui marchait bien, fabriquant les *must* de l'élégance des Dakarois en matière de chaussures. Pourtant lorsque nous nous sommes présenté à l'établissement, nous avons été assez surpris par l'aspect des locaux. L'établissement situé à la Médina, est composé d'un petit patio où la clientèle est reçue et d'une salle de 30 m² environ où s'active une dizaine de personnes. Alors que la salle d'accueil est soignée, l'atelier se singularise par son dénuement matériel : une vieille machine à coudre, une table supportant une meule. Le reste de l'espace est occupé par des tabourets, de grands rectangles de cuir et de skaï qui forment un monticule, une grande étagère où les pots de colle industrielle et de teinture sont côte à côte avec des outils et les objets les plus divers.

Tableau 53 Estimation et localisation des marges d'évolution dans l'activité

marges d'évolution	Nb. cit.	Fréq.
quasi nulles	4	5,5%
au niveau technique	25	34,2%
au niveau des types de produits	12	16,4%
au niveau du marché	32	43,8%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Nous avons voulu comprendre ce décalage entre la réussite commerciale, le "*success-story*" et cet état de dénuement. 04-C.D. nous a fait à ce propos, la réponse suivante. "*Je veux procéder étape par étape. Mon succès est récent. Moi je ne suis installé que depuis 1990. Je peux avoir des machines sophistiquées qui vont faire plein de choses. Mais ce n'est pas simplement parce que je peux acheter une mini-fabrique* [un banc de finissage en fait] *que je vais le faire. Bon imagines que j'en achète une alors que je ne peux pas vendre plus de chaussures qu'actuellement, ou que je dois attendre un an avant que les employés ne se familiarisent avec. J'aurai certainement perdu beaucoup d'argent entre-temps. Ajoutes à cela que je devrai aussi trouver un nouvel emplacement, augmenter mes frais. Je n'ai personne ici qui s'y connaît en entretien et en réparation. Qu'est-ce que je ferai en cas de panne ? Revenir au travail comme nous le faisons actuellement ? Qu'est-ce que j'aurai gagné ? Non, moi je préfère attendre de compléter ma formation technique et d'initier ensuite mes apprentis avant de commencer*".

Dans ce cas précis, il est judicieux de parler d'auto-restriction conforme à une vision entrepreneuriale. Souvent chez nos entrepreneurs, l'élargissement des horizons de production et de commercialisation est freiné par une évaluation subjective des capacités des organisations à accueillir certains changements ; une estimation subjective qui s'appuie sur des raisons objectives. Changer les conditions du travail expose à des risques accrûs par l'inaptitude managériale ou l'incapacité à créer de nouveaux rapports de travail dans l'atelier.

56-M.G., un concurrent de notre précédent interlocuteur, a été souvent confronté à cette difficulté. Pour contrecarrer les effets désastreux de ce dernier facteur sur l'équilibre des rapports dans l'atelier, il procède lui-même à l'installation progressive de ses apprentis. "*J'ai*

formé beaucoup de personnes qui sont maintenant établies à leur compte. Avec une bonne base du métier, si la personne peut démontrer un peu de créativité il peut réussir, dépasser celui qui l'a formé. Le premier atelier que j'avais à la rue Bayeux, je l'ai laissé à un de mes apprentis qui commençait à avoir des responsabilités[756]*. C'était une façon de l'aider. J'ai libéré ensuite beaucoup d'autres. L'un d'entre eux est à la rue 1 à la Médina, un autre a son atelier près de la Polyclinique, certains sont en Europe... La libération [berral bi] est dans la logique du métier. Une fois qu'on a formé un jeune, il faut le laisser tenter sa chance pour pouvoir subvenir à ses propres besoins et aux besoins de sa famille. Tu vois, le métier a beaucoup évolué et donne beaucoup de possibilités. C'est normal qu'ils partent. En plus de nos jours, on ne travaille plus en groupage*".

L'aide à l'installation des anciens apprentis se place en réalité dans une logique de prévention des conséquences d'une dis-correspondance entre des statuts et des rôles et de sauvegarde de la stabilité des rapports socioprofessionnels au sein de l'atelier. C'est généralement l'incapacité à accompagner les évolutions nécessaires des statuts dans l'atelier et surtout l'incapacité à en supporter les conséquences (établissement d'un rapport salarial régulier), qui expliquent l'option de la libération. Par conséquent, la démarche du patron semble relever d'une logique de démultiplication (*spin-off*). Cela n'est pas le cas en l'occurrence. L'installation de l'ancien apprenti n'est pas sans retentir sur l'activité de son ancien maître-formateur. Elle s'accompagne de l'acceptation d'une fragmentation de la clientèle au nom d'une représentation assez commune. L'idée est que celui que son patron a libéré, a été jugé par celui-ci apte à effectuer le même travail que lui. Ensuite comme l'ex-apprenti est considéré comme un "*fils*" de son maître-formateur, en s'adressant à lui, on continue à faire confiance à celui qui l'a formé. Elle peut considérablement perturber l'activité du patron.

Le cheminement de 59-Mb.T. un fabricant de mobilier urbain métallique (kiosques de Loto-P.M.U., kiosques à pain...) qui travaille pour des contrats de plusieurs dizaines de millions de francs fournit un exemple supplémentaire des pratiques restrictives voire de reproduction simple. Voilà comment il décrit son activité. "*Notre atelier fonctionne de manière familiale. Ce sont des frères et des parents qui constituent mon personnel. Certains font le va-et-vient entre Kaolack et Dakar, c'est suivant le volume des commandes. Parfois, c'est là-bas qu'une*

[756] Par "*avoir des responsabilités*", il faut comprendre le fait de devoir subvenir à des charges familiales.

partie du travail est effectuée. Ici, on ne fait alors qu'assembler les différentes pièces et exécuter les travaux de finition".

Lorsqu'on lui a demandé pourquoi il continuait à effectuer tous les travaux manuellement, et à faire travailler ses frères alors qu'il a réussi plusieurs fois à décrocher de gros contrats, il a simplement répondu que cette situation lui convenait et qu'il ne trouvait pas de raison de changer. "*Je suis toujours gagnant comme ça, pour quoi veux-tu que je change ? Si on me demande de fabriquer mille kiosques, je peux les fabriquer moi, à condition qu'on me laisse le temps. Le travail ne demande que des gens et il y a beaucoup de gens qui ne demandent qu'à travailler... Ce que je vais discuter avec le client c'est simplement les délais*". Sommes-nous avec 59-Mb.T. en présence d'un artisan non-maximisant selon l'expression consacré par C. Gadéa[757] ou plus vraisemblablement en présence d'un calcul rationnel ? Nous avons cru comprendre que c'est la disponibilité d'une main-d'oeuvre à bon marché alliée à une routine de production qui expliquent la stagnation technique de l'entreprise. Le progrès technique est rendu inutile par la capacité de l'entrepreneur à s'appuyer sur un milieu professionnel sûr. La logique de base, la rationalité de son choix, est de veiller à ne pas briser la logique des ressources souterraines qui sont à la fois ses moyens et ses fins.

Il l'exprime à son niveau, dans les termes suivants: "*Ce n'est pas parce que je peux fabriquer 10.000 kiosques que les clients comme la Lonase vont commander autant. J'ai pensé fabriquer des armoires pour bureaux, seulement l'Etat ne paye pas, il n'y a plus rien dans ses caisses. Et les entreprises préfèrent commander à l'étranger. Je reste dans ce qui me rapporte et fait vivre beaucoup de personnes*". Il est clair que la certitude de gains et la profitabilité de l'organisation sociale sur laquelle il s'appuie sont les explications de son immobilisme. Les pratiques financières évasives de l'entreprise dont il a l'habitude sont par conséquent à placer dans la perspective d'entretien des réseaux fournisseurs de main-d'oeuvre.

Le refus d'accéder aux étages supérieurs de son activité s'explique non par des contraintes objectives (incertitudes liées à l'environnement technique : absence de réseau régulier de distribution ou d'approvisionnement, disponibilité d'un personnel qualifié, calcul des contraintes fiscales) mais par une intériorisation de l'incapacité à instaurer de nouveaux

[757] Cf. C. Gadéa, 1987.

rapports de travail, à susciter des comportements similaires. Ces deux facteurs amenuisent le taux de profitabilité des retours d'investissement. Cette subjectivité démontre par ailleurs le refus d'abandonner une clientèle stable pour courir des gains incertains. L'esprit d'entreprise se lit alors, comme la volonté d'être au dessus de ses concurrents ou d'occuper une position avantageuse dans le secteur. Et lorsqu'un promoteur parvient à cette situation, il opte pour le statu-quo. Il privilégie d'amoindrir ses risques et se contente d'un cadre d'exercice régulier et stable.

II-2. LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Le lecteur aura remarqué que certains éléments d'informations que nous avons rapportés renvoient aux conditions d'exercice de l'activité entrepreneuriale, conditions qui sont souvent présentées comme assez déplorables. Quelles sont les contraintes d'ordre technique à l'exercice de l'activité entrepreneuriale ? Sous quelles formes se manifestent-elles ? Et comment l'entrepreneur y fait-il face en règle générale ?

Dans cette section, nous définissons les formes que prennent pour les dirigeants d'entreprise la conscience de la situation du marché et des nécessités de la production. L'économie moderne postule le marché comme le lieu structural de la réalisation de l'intérêt privé. Le circuit économique s'organise et se vivifie de la concurrence entre les producteurs. L'entrepreneur est placé au coeur d'un champ de forces présentant la particularité suivante : les positions des agents sont contestées par d'autres individus poursuivant les mêmes finalités de gain que lui. Chacun d'entre eux revendique la meilleure qualité et les meilleurs prix pour s'assurer un accueil favorable auprès des consommateurs.

Nous sommes donc parti de l'idée que les réponses que les entrepreneurs apportent au défi de la concurrence, chacun relativement à son niveau, représentent un bon reflet de l'esprit d'entreprise. C'est-à-dire qu'elles donnent une pleine mesure de la mentalité d'entrepreneur moderne. Nous avons appelé mentalité d'entrepreneur moderne, l'état d'esprit du dirigeant d'entreprise qui correspond à la prise de conscience de la nécessité où il se trouve de devoir maîtriser le maximum d'aspects ayant trait à son investissement, de manière à pouvoir être au niveau de ses concurrents, voire occuper une position dominante sur le marché. Ce n'est que lorsque que cette opération mentale est réalisée qu'il est en mesure d'intenter des actions

pouvant tirer son activité vers la croissance. Parmi les domaines où il doit démontrer certaines aptitudes, on peut citer entre autres éléments : la connaissance du marché d'adresses, mais aussi la mise à jour de ses connaissances techniques et l'évaluation du potentiel de développement des concurrents.

II-2.1. QUELQUES CARACTERISTIQUES DU MARCHE D'ADRESSE DE LA PETITE ENTREPRISE

Le marché de la petite entreprise sénégalaise présente un certain nombre de particularités générales bien marquées, particularités qui orientent les conduites entrepreneuriales. Quelles sont-elles ? La petite entreprise présente la particularité de se destiner à un marché de proximité, demandeur de biens de consommation courante. Il s'agit d'un marché de consommation finale composé essentiellement de ménages. Peu d'entreprises produisent des biens ou offrent des services à d'autres entreprises ou à des administrations. Ce type de rapports commerciaux n'est possible que pour les entreprises développant une compétence technique spécifique (assistance informatique, formulation chimique, réparation et entretien d'équipements de froid, électromécanique) et appartenant à la frange supérieure des entreprises (les quasi-industries). Ensuite, ce sont des entreprises ayant contracté un marché public ou avec des administrations (entretien du parc automobile, assistance informatique, édition de magazines par exemple) qui sont assurées d'un certain niveau annuel d'activité. Ce type d'activité est, une fois encore, réservé à la frange supérieure des P.M.E., à celles qui présentent une organisation formelle. Enfin, les entreprises qui se destinent à un marché international (elles ne sont pas légion), du fait de leur niveau de financement ne travaillent pas en fonction des commandes mais en fonction de leur trésorerie.

La permanence et la stabilité du volume d'activité sont perturbées par des périodes d'intense activité où le travail est dopé par une hausse subite de la demande. Ces périodes de surchauffe dans l'activité sont réparties de manière irrégulière dans le calendrier. Ce sont en général les périodes précédant des événements dont les dates sont connues d'avance. Dans les unités de la frange supérieure, ces périodes sont abordées selon une démarche prévisionnelle très méthodique malgré la faible efficacité des éléments de calcul. Dans les ateliers artisanaux, les procédés sont beaucoup plus empiriques. Chez les tailleurs par exemple, à l'approche des célébrations religieuses (Noël, *Tabaski*, *Magal*...), la préparation de la campagne consiste à faire réparer les machines immobilisées depuis un certain temps, à réquisitionner des "aides"

supplémentaires (employés intermittents). Chez les fabricants de chaussures artisanales, ces précautions concernent l'établissement d'un stock conséquent de peaux ou de similicuir pour juguler tout risque de pénurie qui entraînerait des conséquences préjudiciables dans les relations avec la clientèle.

Certaines occasions d'augmenter le volume d'activité sont parfois imprévisibles. Les chefs d'entreprise sont alors obligés d'opérer des choix rapides, de mettre en veilleuse certaines commandes ou de les rétrocéder à des homologues, afin de concentrer leur effort sur la grosse commande. On observe souvent cette situation dans la sérigraphie et dans l'imprimerie lors des consultations électorales.

Les entreprises travaillent sur commande et/ou sur avance. Très peu d'unités produisent sur la base d'une décision unilatérale. Lorsque c'est le cas, il s'agit généralement d'entreprises situées sur des marchés immobiles, des marchés où les habitudes des consommateurs ne changent que d'une manière exceptionnelle. C'est le cas par exemple dans une branche du secteur agro-alimentaire comme la boulangerie. Ou alors il s'agit de structures qui disposent d'une importante trésorerie, dont les horizons commerciaux ne sont pas immédiats (production destinée à l'ensemble du territoire national voire à l'exportation dans la sous-région ou vers des destinations plus lointaines). Ces caractéristiques du marché se complètent par deux lignes de force : l'étroitesse du marché d'adresses et certaines habitudes de consommation typiques. L'étroitesse des marchés intérieurs de consommation africains est un thème récurrent dans la théorie économique du développement. Elle est avancée comme l'un des principaux obstacles au développement et à la croissance des appareils de production nationaux. L'industrialisation des pays africains a achoppé sur un important détail : l'absence d'un marché de consommation de masse solvable. Alors qu'il existe "*une vérité première qu'il ne faut pas craindre de rappeler, c'est qu'industrie signifie production de masse et qu'écouler une production de masse ne peut se faire que sur un marché de masse*[758]". Mais comment constituer un marché de masse ? Les auteurs s'accordent sur la nécessité impérieuse d'élever le niveau et la qualité de vie des populations, et de leur octroyer un pouvoir d'achat. Or, et c'est le moins qu'on puisse dire, la justice sociale, la nécessité de conduire les politiques équitables de revenus, n'ont jamais représenté une préoccupation des dirigeants africains, une fois dépassé le stade

[758] Cf. J. Giri, 1986.

des déclarations d'intention. C'est donc à des populations urbaines et rurales disposant d'un faible pouvoir d'achat que se destine majoritairement la production de la petite entreprise. Ce marché s'est maintenu tant bien que mal en complément d'un marché de biens manufacturés d'importation. Cette production reprend vigueur à partir de la fin des années 1970, à un moment où l'on commence à relever une érosion progressive des revenus (détérioration des termes de l'échange, cycle de sécheresse) qu'un endettement public important n'arrive à juguler que de manière illusoire.

Les déséquilibres structurels accumulés ont nécessité au début des années 1980 l'adoption de mesures économiques drastiques pour les ménages et les administrations. Les mesures d'ajustement ont eu la particularité de provoquer un affaissement considérable du pouvoir d'achat. On s'accorde avec G. Duruflé[759], pour remarquer à partir de 1984 (première année d'entrée en vigueur du plan d'ajustement structurel), "*une nette contraction du pouvoir d'achat du SMIG, du salaire moyen des fonctionnaires ou plus encore, du prix au producteur du kilo d'arachide*".

Tous les acteurs des institutions qui ont animé le régime économique qui a eu cours jusqu'à cette date, ont été affectés peu ou prou par ces mesures. Cependant, et notre auteur n'est pas seul à effectuer ce constat[760], les mesures d'économie ont surtout affecté les bas revenus, c'est-à-dire ceux dont la fonction de consommation est à plus faible contenu de produits importés, alors que la frange des hauts revenus a été relativement épargnée. Ce qui nous amène à dire que les courbes de consommation respectives de ces deux catégories ont sensiblement baissé, mais ont néanmoins gardé leur écart initial. En tout état de cause, le cours du circuit économique s'en est trouvé modifié. Parmi ces modifications, on peut noter les stratégies de report des besoins de consommation sur des produits fabriqués localement. Dans ce contexte, la petite entreprise a démontré des capacités de réaction qu'on ne lui soupçonnait pas.

Une autre caractéristique du marché de la petite entreprise sénégalaise est le peu de crédibilité que le consommateur sénégalais a habituellement accordé à ses productions. Dans l'imaginaire collectif, la structure de fabrication locale a été régulièrement assimilée à un système de production en trompe-l'oeil, pourvoyant en articles chers et de qualité moyenne,

[759] Cf. G. Duruflé, 1990.

comparativement aux biens manufacturés importés. Il faut dire que l'industrie manufacturière sénégalaise avait fort à faire avec un secteur des importations légales ou illégales des plus actifs. Par ailleurs, il faut remarquer que parmi les industriels nationaux les plus significatifs du pays (comme Bata, la Compagnie sucrière, ou la fabrique de pagnes Sotiba), peu ont manifesté de souci pour la qualité. Les situations de monopole confortables qu'ils occupaient n'y sont sans doute pas étrangères. Cette mauvaise image du label "*made in Sénégal*" semble pourtant avoir évolué positivement depuis la dévaluation intervenue en 1994.

En ciblant et en modifiant radicalement certaines habitudes de consommation, la dévaluation a mis à l'honneur et donné sens au slogan "*consommer local*". On observe en conséquence une meilleure disposition vis-à-vis des productions nationales, artisanales en particulier, qu'il s'agisse d'articles ou d'accessoires de mode (chemise *ndiaxass*, *nu-pieds*), d'articles ménagers ou d'ameublement ou de produits alimentaires. La valorisation des produits locaux s'effectue par le détour idéologique de l'authenticité ou du nationalisme[761] ; même si le discours semble sévèrement contredit dans la réalité, par les élites qui ne démordent pas du mimétisme du consumérisme occidental. Ce qui tend à corroborer les nombreuses réserves émises par les observateurs que nous citions plus haut dans le texte sur leur nature nationale. Dans cette configuration, ce sont les productions artisanale supérieure et semi-industrielle qui profitent d'une légitimité sociale incontestable et qui se redéploient en manifestant des signes de dynamisme, d'opportunisme.

Toutefois ce recours forcé à au secteur de substitution aux importations national ne semble avoir profité qu'à certains milieux de production. Dans les secteurs comme la transformation de polymères, la fabrication industrielle et artisanale de chaussures, les activités dont les intrants principaux sont importés, les entrepreneurs que nous avons rencontrés ont fait remarquer que, même dans le cas où une sollicitation accrue avait été enregistrée, le renchérissement des prix des produits intermédiaires avait annulé une partie des bénéfices qu'ils pouvaient espérer. "*Tout est plus cher avec la dévaluation. Nous sommes obligés de monter nos prix aussi. Le consommateur ne comprend pas ça, il croit qu'on profite de la situation. Je veux bien que l'on m'explique comment faire pour baisser ses prix alors que le*

[760] Cf. à ce propos M. Diouf, 1992.
[761] Dans les cérémonies familiales, les "*jus*" et une marque de soda qui a connu un succès fulgurant malgré une qualité des plus douteuses ont remplacé les soda et autres limonades conditionnés sous licence.

prix des fournitures augmentent, l'électricité augmente. Je ne vois pas où est la logique dans ça", nous a confié un entrepreneur (8-S.M.) à ce propos. Ensuite, la dévaluation n'a pas seulement amené les consommateurs à reporter leur demande de produits manufacturés. Elle a eu pour effet d'annuler certains projets de dépense. C'est l'Etat qui en offre la première illustration. "*Il n'existe même plus de marché de nettoyage des bureaux dans l'Administration. Regardez comment les bâtiments publics sont sales, mal entretenus. Nous, notre salut ne vient que des O.N.G, des banques comme la B.C.E.A.O. Sinon, il y a longtemps que j'aurai trouvé autre chose à faire. Bon, comme on est trop nombreux, eux ils fractionnent les marchés pour donner du travail à tout le monde. C'est bien, mais maintenant il faut sans cesse se battre pour trouver d'autres petits contrats pour tenir...*", explique pour sa part 47-Y.M.C.

Quoique les niveaux et les volumes d'activités n'ont que peu évolué dans le sens positif, les changements intervenus dans la structuration du marché ont quand même induit un redéploiement entrepreneurial notable. Ils ont, pour ce que nous retenons, conduit les entrepreneurs à explorer des domaines insondés de leur activité, obligé à des repositionnements et à certaines réorganisations. La concurrence a été réactivée sous certaines formes, libérant des initiatives personnelles plus ou moins innovantes ou alors sanctionnant sévèrement l'apathie.

II-2.2. LES RAPPORTS INTRAPROFESSIONNELS

La question "*quelle est la nature des rapports avec vos homologues ?*" a produit des réponses qui laissent envisager deux types principaux de rapports intraprofessionnels. Soit il s'agit de rapports de type concurrentiel ou alors, chose plus inhabituelle, il s'agit de rapports de collaboration, de partenariat. Nous commencerons par les présenter.

Tableau 54 Types de rapports qu'entretiennent les professionnels

rapp.intraprofessionnels	Nb. cit.	Fréq.
concurrence	57	78,1%
coopération	16	21,9%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Il est important de rappeler le fait particulier que la sphère de petite entreprise regroupe un important contingent de métiers traditionnels ou pouvant être considérés comme tels. Cela en raison notamment de leur organisation empruntée aux métiers traditionnels ou du fait de leur investissement massif par des individus castés maintenant activement sa logique de structuration. Ces métiers sont encore exercés de manière artisanale et sont régis, on l'a déjà dit, par des codes qui sont à la base de relations de solidarité, de complémentarité, souvent obligatoires[762]. Ils sont à la base de relations de coopération plus ou moins intenses suivant les niveaux d'activité occupés, les frontières techniques relatives auxquelles les agents sont confrontées.

Dans un métier comme la cordonnerie, le travail s'effectuait traditionnellement en collectivité, en "*groupage*". L'atelier familial a constitué généralement le cadre ordinaire du procès de travail. Toutefois, avec le contexte urbain, de jeunes *ndiambour-ndiambour* et autres *baol-baol*, issus du même village, associent leurs compétences dans le cadre d'un atelier. A chaque sociétaire est reconnue la possibilité de tenir son propre cahier de commandes et d'entretenir une clientèle personnelle. Cependant la collaboration de tous est exigée pour exécuter des grosses quantités de travail pour le compte de l'atelier en tant qu'entité ou pour un compte personnel. En retour, un système de redistribution égalitaire des ressources est effectivement mis en place, en même temps qu'un mode de financement des actions dans le village d'origine (achat d'un groupe électrogène, frais d'entretien du forage, parrainage de l'association socioculturelle). La mobilisation s'effectue sur la base de considérations d'identités communautaires. C'est récemment que cette mentalité solidaire d'attachement à des racines communes a commencé à s'affaiblir. Certains individus ont préféré s'affranchir de ce système pour s'établir à leur compte. 28-N.W. un maître cordonnier de 58 ans nous a décrit précisément ce type de coopération. *"Quand j'ai démarré mes affaires, j'étais avec des frères dans un atelier à la rue 22. On travaillait en groupage... Travailler en groupage cela veut dire que je partage un local avec plusieurs compagnons. A la fin de chaque mois, chacun d'entre nous doit verser entre 5000 et 10000 francs pour payer le loyer, payer l'électricité et les repas. On se met aussi ensemble pour produire en grandes quantités. On se cotise pour acheter du matériel, on travaille ensemble et après on se partage le produit de la vente. Chacun reçoit selon ce qu'il a avancé. Chaque artisan reste son propre chef...* ".

[762] Cf. G. Balandier, 1971 ; cf. A. B. Diop, 1981.

Alors qu'il tend à tomber en désuétude au Sénégal, 56-M.G. qui évolue dans le même secteur de la chaussure artisanale, nous explique que le travail en "*groupage*" reste encore très opérationnel dans la diaspora des artisans-commerçants à travers l'"*hébergement*". "*Je suis allé au Cameroun pour vendre des choses que j'avais fabriquées ici. Il se trouve qu'arrivé là-bas, j'ai écoulé ma marchandise assez rapidement. Comme j'avais reçu beaucoup de commandes, j'avais décidé de les exécuter sur place.[...]. Tu sais nous avons des règles dans notre corporation, c'est d'accueillir les membres de sa famille à la recherche d'une place de travail. Même s'il exerce un autre métier que toi, tu dois héberger ton parent. [...] A mon premier voyage au Cameroun, c'est un frère Nd. D. qui m'a accueilli dans son atelier de bijouterie pendant plus de trois mois. Je me devais de lui donner quelque chose. Non pas pour payer le loyer ou quelque chose comme ça, mais parce que le travail marchait bien et que je voulais le remercier pour beaucoup d'autres choses encore*". S'il a bénéficié du système d'hébergement, le même entrepreneur a pourtant préféré s'établir à son compte, de retour au bercail. "*Le système du groupage*, explique-t-il, *c'est bien pour des jeunes qui démarrent ou des gens qui se contentent d'être à un petit niveau. Je me suis aperçu, avec le réussite que j'ai eue au Cameroun, que pour donner de l'envergure à mes affaires, il fallait que je trace ma route moi-même, en ne comptant que sur mes propres forces*".

Dans le secteur artisanal de la réparation automobile, l'étendue des compétences induites, que les professionnels ont de plus en plus de mal à maîtriser, est à l'origine de rapports de partenariat et de complémentarité. Effectivement, le milieu professionnel incorpore très lentement les mutations importantes intervenues dans la construction automobile (dans la conception des motorisations et des accessoires, l'utilisation de matériaux innovants). Cela, malgré la grande habileté et les trésors d'ingéniosité que démontre ses actifs pour prolonger la vie des modèles surannés au delà de toute prévision.

Les difficultés que rencontrent les professionnels pour effectuer ce saut technologique sont corrélées aux caractéristiques sociologiques des individus concernés. Ce bloc de population est majoritairement composé de refoulés précoces du système scolaire qui ont suivi une formation de type traditionnel, c'est-à-dire une formation sans médiation discursive, fondés sur l'empirisme et le mimétisme (observation et répétition des gestes du patron). Dans le cas

de l'apprentissage traditionnel, ce sont la multiplication des occasions de réparer et le long exercice qui permettent d'acquérir des connaissances complémentaires, d'affûter l'habileté dans le geste, la sûreté et la rapidité du diagnostic, la découverte de raccourcis. Dans ce secteur, le corps de professionnels applique un stock de savoirs professionnels stables et fragmentaires, lorsque les innovations techniques s'enchaînent à une cadence rapide. Le risque de réduction des terrains d'intervention, donc de la disqualification, est une menace bien réelle pour la profession. Alors les chefs garagistes, pour relativiser ces handicaps, cherchent à activer différents mécanismes socioprofessionnels dont l'hébergement. L'hébergement s'intègre dans la logique de multiplication des compétences au sein de l'atelier.

72-M.D. un mécanicien de son état, a fondé un garage dans un parc d'activités spontané à Colobane après avoir quitté son maître-formateur. Il travaille avec deux collaborateurs permanents, respectivement électricien et tôlier-carrossier. Chacun d'eux est responsable d'un "département" correspondant à sa spécialité respective. Chaque "département" fonctionne de manière autonome sous la direction d'un patron qui répartit les tâches, dirige les interventions et accueille ses propres apprentis, mais c'est 72-M.D qui est le chef de garage. Un chef de "département" nous a résumé le fonctionnement de ce système ainsi: "*Dans toute organisation, il faut un chef. Modou est notre chef parce qu'il nous a accueilli dans son garage. Donc c'est lui notre chef ou plutôt notre diawriñ* [intermédiaire]. *C'est lui qui reçoit les clients. C'est seulement après que les clients ont expliqué les raisons de leur visite qu'il nous les envoie. Quand un automobiliste indique qu'il a une aile défoncée, un pare-chocs décroché, il appelle Sidy. Pareil, s'il s'agit d'un problème d'allumage, il m'appelle. Si c'est un problème mécanique, c'est lui-même qui s'en occupe. Parfois il y a plusieurs choses différentes à faire, on le fait selon les priorités. Par exemple le carrossier intervient pour modifier des ouvertures dont l'électricien a besoin pour changer un circuit*".

Par la suite, 72-M.D. nous a détaillé le système de rémunération en ces termes : "*quand c'est une seule personne qui intervient, c'est l'ouvrier qui perçoit directement du client les frais de main-d'oeuvre. Dans le cas d'une intervention collective, je fais la répartition de la rémunération en fonction du temps passé, de la difficulté des tâches accomplies*".Cette organisation semble la plus adéquate à nos garagistes pour minimiser les frais d'installation, capter une clientèle plus large. Elle sanctionne aussi une tendance à la spécialisation

imputable au caractère fragmentaire de leurs connaissances de base. Elle est juxtaposée à un autre type d'organisation qui consiste à se renvoyer des clients suivant le modèle de leur véhicule, les types de panne.

Ensuite, les chefs-garagistes, pour avoir intériorisé, nous semble-t-il, leur incapacité à maîtriser l'étendue des domaines de compétences induite par l'évolution technologique, acceptent leur subordination dans des rapports professionnels échelonnés. Lorsqu'il s'avère qu'un mécanicien rencontre des difficultés sur un modèle de véhicule donné, il appelle à contribution les membres de son réseau professionnel composé principalement de l'ancien maître de formation, d'anciens camarades de formation (des *promotionnaires*) ou d'individus dont l'habileté professionnelle est connue et reconnue de tous. C'est un second aspect des rapports de solidarité et de complémentarité dans le monde artisanal. 25-E.S. nous a détaillé les formes que prenne, dans un premier temps, cette pratique de la recommandation. "*Il y a certaines voitures*, affirme-t-il, *je préfère envoyer le client chez quelqu'un d'autre. Disons que je peux faire la réparation, mais je dois y passer beaucoup de temps..., je n'ai pas autant de facilités qu'un copain..., l'habileté qu'il a, moi je ne l'ai pas. Je dis clairement au client "je ne peux réparer votre voiture, mais si vous allez à telle place, demandez telle personne de ma part". Ou alors je fais venir le copain s'il a son garage à côté. Lui aussi fait la même chose quand on lui présente certaines pannes ou certains modèles*".

Lorsque nous avons visité des chefs-mécaniciens installés dans le périmètre Hlm1-Castors-Cité Bissap, nous avons pu apprécier l'aura professionnelle dont bénéficie *Chinois*. *Chinois* est un garagiste qui est apparu dans les témoignages des dépanneurs d'automobiles comme «le» spécialiste des problèmes électriques, notamment sur les modèles japonais (d'où le surnom). De leur avis "*amul lu ko diaxal ci auto yu bes yi*" littéralement "*les nouveaux modèles ne présentent aucun mystère pour lui*". Il démontrerait une maîtrise telle, que les concessionnaires font régulièrement appel à ses services pour résoudre certaines pannes importantes. Ce qui est à leurs yeux la reconnaissance de ses "*dons*" personnels. Il faut certainement distinguer dans ce discours entre ce qui relève de la construction mythique et la réalité. On peut signaler par exemple que *Chinois* a effectué une partie de son parcours professionnel initial dans une concession de voitures japonaises avant de s'établir à son compte. Ensuite, il n'est pas démontré que ce sont les garages modernes font appel à lui, plus

que lui même ne demande à y travailler, de manière à être en contact avec les nouveautés et ainsi se recycler. Mais avec lui, nous disposons néanmois d'une illustration concrète du type d'organisation permettant aux artisans de surmonter certains effets de nature de leur formation, en leur offrant des ancrages par rapport à une technologie fugitive.

Dans d'autres secteurs d'activité, des processus similaires sont observables. Ils renvoient à des pratiques singulières et se justifient par des raisons spécifiques. Dans la menuiserie (métallique ou sur bois) par exemple, la coopération renvoie à la faiblesse des immobilisations et au dénuement matériel. Ainsi, tel menuisier métallique peut disposer, à chaque fois qu'il en manifeste le besoin, d'un groupe de soudure ou d'ouvriers supplémentaires pour exécuter un important ouvrage, soit d'un homologue au nom de la fraternité née de la période de formation, soit au titre de droits détenus sur son ancien maître-formateur ou sur ses successeurs[763].

La coopération renvoie donc à un groupe de reliés sociaux (parents, "*promotionnaires*") unis par des liens professionnels mais aussi extra-professionnels étroits. Elle consiste en un ensemble de services rendus selon la règle de la réciprocité. On exécute certaines opérations avec la participation du partenaire, on utilise certaines machines ou instruments de son outillage qu'on ne possède pas. En retour, on participe à l'exécution commune de commandes importantes que le partenaire ne peut réaliser individuellement, on partage avec lui ses moments de joie (baptême, mariage) comme ses moments de douleur ou de difficultés passagères (funérailles d'un parent, litige avec un client).

Enfin, on peut ajouter à ces modalités de la solidarité professionnelle (*hébergement* et travail en *groupage*), un dernier type de partenariat qui est apparu dans le discours d'un de nos interlocuteurs. Il s'agit de celui qui consiste à encadrer une entreprise homologue confrontée à une barrière technique relative. La barrière technique relative peut s'entendre comme le niveau de maîtrise du corps de savoirs établi dans un métier, mais considéré relativement à l'expérience d'une unité donnée. Ce dispositif concerne en particulier les entreprises situées à la pointe technologique dans les filières comme la formulation et la fabrication de produits

[763] Cf. ce que nous avons évoqué plus haut par rapport à la *libération*.

chimiques par exemple. C'est d'ailleurs ce niveau de maîtrise relative qui explique la segmentation dans les principales filières.

Certaines unités qui disposent d'horizons techniques assez ouverts, délaissent régulièrement certains types de production pour privilégier de nouveaux créneaux beaucoup plus profitables et moins concurrencés (parce que le territoire est vierge, ou parce que les barrières d'entrée y sont élevées). Il arrive alors qu'elles engagent un transfert de technologies au profit d'unités partenaires situées à un niveau inférieur à la leur sur l'échelle de la maîtrise technique. Ces dernières bénéficient alors d'une assistance technique et exploitent des procédés améliorés. Elles peuvent faire office de remplaçants dans les segments jugés peu rentables par l'entreprise "aînée" et ainsi hériter de sa position initiale sur ces segments.

20-B.M. indique dans cette direction : "*notre société, de par les productions que nous faisons, parce que bien sûr maintenant nous avons ajouté à notre production de colles et d'insecticides, la production de toutes sortes de produits chimiques qui ne sont pas des produits chimiques de base. Au Sénégal, il n'existe pas une structure qui développe différentes gammes de produits chimiques. Nous avons essayé avec nos moyens, qui sont limités de nous insinuer dans ce créneau. Ainsi nous avons quand même pas mal de succès dans le domaine de l'hygiène publique où nous faisons des formulations auprès de pas mal d'industries qui rencontrent des problèmes aussi bien de collage, d'étiquetage, nettoyage, d'entretien. Dans ces cas là, nous sommes appelés à formuler nous mêmes des molécules qui correspondent à leur problème. Du fait de cette activité, nous sommes très présents également dans l'industrie de la pêche, dans l'industrie des boissons, dans l'industrie du tourisme, l'industrie minière. Il y a maintenant de petits entrepreneurs qui souhaitent exploiter certaines des formulations que nous avons laissées tomber. Par exemple, certains veulent faire du Javel ou du vinaigre. Nous, c'est le genre d'activités qui ne nous intéressent plus vraiment. On a eu dernièrement des gens qui nous ont sollicité pour une fabrication de Javel, de vinaigre, de crèmes cosmétiques. Nous formulons, nous aidons à la mise en place, mais nous ne fabriquons pas*".

Dans les cas que nous avons rencontrés, ce service est offert à titre gracieux. De plus, il ne fait l'objet d'aucune transaction juridique (sur le droit de propriété par exemple). Il en est ainsi parce que les promoteurs qui le sollicitent sont "*un peu comme des amis.*" On ne doit pas

cependant se laisser abuser par ces bons sentiments. S'il est vrai que le tutorat n'est pas payant, il n'est pas sans présenter quand même quelques bénéfices non négligeables pour l'entreprise tutrice et pour l'ensemble de la filière concernée. Il nous semble tout d'abord que ces pratiques obéissent à des règles commerciales élémentaires. A savoir qu'une entreprise ne peut à elle seule contrôler l'étendue d'une filière, pour des raisons d'opportunité et de profitabilité. Par ailleurs, ce type d'appui semble procéder plus sûrement d'une stratégie collective de tirage de l'activité vers le haut. La ligne de raisonnement simple est le suivant : plus la gamme de produits disponibles sur le marché est étendue, mieux on peut satisfaire localement la demande, plus les promoteurs dans ce secteur seront crédibles notamment au niveau des organismes financiers ou de l'administration centrale et pourront s'attaquer à des segments occupés par l'importation.

Par contre, en ne se positionnant pas sur tous les segments de la filière, en laissant la moindre parcelle aux produits importés (notamment au niveau des produits de base qui font l'objet d'une forte demande), les conséquences peuvent être redoutables pour l'ensemble de l'activité. Les unités avec un potentiel de développement peuvent être tentées, du fait de leur dispersion et du fait de marchés spécifiques (certaines productions à haut degré de complexité technologique ne sont destinées qu'à des marchés réduits, composés de moins d'une vingtaine d'entreprises, lesquelles n'hésitent pas à s'adresser à des fournisseurs étrangers), à privilégier la recherche de positions dominantes au niveau des segments les plus bas (à faible complexité technologique), au lieu de contester les positions des fabricants étrangers. Cela comporte le risque d'entraîner une stagnation technologique et d'enrayer toute la dynamique de socialisation technologique, dynamique dans laquelle les unités de pointe ont un rôle important à jouer.

II-2.3. LES RAPPORTS CONCURRENTIELS

Il nous a paru intéressant de présenter les formes diversifiées de coopération observables dans la sphère de la petite entreprise. Cela non pas pour accréditer l'idée de l'absence de marché, de concurrence, bien au contraire, mais pour présenter les types de solidarités transversales entretenues dans certaines filières pour réduire des contraintes ou pour répondre à des exigences de production. Les milieux professionnels ne sont cependant pas si consensuels et harmonieux. Les positions y sont plutôt acquises au prix d'efforts soutenus et sont

continuellement contestées. Du reste, le secteur de la petite entreprise n'est-il pas souvent défini comme celui renvoyant à des marchés étroits, convoités par un maximum de producteurs du fait de l'absence de barrières d'entrée élevées ?

Dans quels termes se pose la question de la concurrence chez les entrepreneurs ? Si l'on s'en tient aux trois modalités de réponses obtenues à la question: "*quel est votre sentiment à l'endroit de la concurrence ?*", deux grandes catégories de réponses renseignent sur les représentations liées à la concurrence. La première consiste à sa représentation en tant que phénomène bénéfique, tandis que la seconde met en avant ses effets pervers.

Tableau 55 Interprétation des conduites concurrentielles

concurrence	Nb. cit.	Fréq.
une émulation	20	27,4%
souvent déloyale	19	26,0%
une menace pour votre santé et votre entreprise	34	46,6%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Le phénomène de la concurrence se manifeste d'abord sous des formes variées avant de donner lieu à des conduites spécifiques. Considérons en premier lieu les cas où la rivalité professionnelle est interprétée et vécue positivement. Dans cette hypothèse, les entrepreneurs attachent de grandes de vertus à l'émulation. Elle se présente dans cette perspective sous l'aspect d'un facteur nécessaire et vital pour les milieux productifs. Elle force les entrepreneurs à faire preuve de dynamisme pour trouver continuellement de nouvelles possibilités de profit, ou pour espérer préserver le niveau de profitabilité de leur affaire. Nous avons déjà rapporté une idée proche de celle-ci en présentant les raisons pour lesquelles certaines formes de collaboration et de partenariat entre les niveaux dans quelques secteurs étudiés se développent. Ici nous nous intéressons uniquement aux processus individuels et autonomes.

04-C.D. (chaussure artisanale) a fait valoir le point de vue selon laquelle la concurrence est un phénomène positif à son niveau dans les termes suivants : "*je ne refuse pas la concurrence... En fait, moi, je me dis qu'il ne faut pas que je sois seul dans mon secteur, au contraire. Je ne*

peux pas fabriquer des chaussures pour 7 millions de Sénégalais. L'idéal serait qu'il y ait dix, vingt cordonniers à travers le Sénégal qui soient connus pour des productions de qualité. Ca crédibilise, ça donne confiance au consommateur. Par exemple, dans les endroits où je ne suis pas connu, là-bas il peut y avoir un cordonnier qui fabrique des articles de qualité, avec une belle finition.... Maintenant si tous les cordonniers créent des modèles originaux et de qualité, cela nous rend forts. Quelqu'un qui arrive ici dans mon secteur, il n'aura pas de blocages pour s'adresser à moi ou à un autre. Il va se dire "les cordonniers de mon coin fabriquent de belles choses, je vais voir ici ce qu'ils font"[...]. Mais cela ne veut pas dire que je ne fais rien pour être parmi les meilleurs de ma spécialité. Au contraire, on sait en ce moment là, qu'on a affaire à des gens compétents, et que pour être devant eux, il faut toujours trouver de nouvelles choses à apporter pour avoir un plus par rapport à eux. Ca, c'est très intéressant pour nous". Cette approche positive du phénomène concurrentiel repose essentiellement, chez les producteurs, sur l'acceptation de l'idée qu'il leur est impossible d'occuper une position de domination totale du marché. Ensuite, on remarque la recherche d'un enrichissement mutuel dans une concurrence de qualité, qui profiterait alors à l'ensemble de la profession.

Cependant la lecture la plus communément faite du phénomène reste une lecture négative. Les entrepreneurs se focalisent sur les pratiques de certains homologues, pratiques qu'ils jugent déloyales. La concurrence déloyale prend plusieurs aspects. Dans le premier cas de figure isolé par nos interlocuteurs elle est alimentée et légitimée par les effets pervers de la dévaluation. La baisse notoire des revenus en milieu urbain[764] a bien sûr aidé à une substitution partielle des biens d'importation par ceux issus de la production nationale. Cependant, elle a aussi et avant tout, limité la propension de dépense des ménages et des individus. Elle a occasionné du même coup, une baisse sensible de la demande du fait des reports de consommation. L'absence d'une clientèle fiable est à cet effet évoquée parmi les principaux freins objectifs au développement de l'activité. La dévaluation semble donc avoir entraîné une moindre exigence de qualité de la part des consommateurs. Et devant la raréfaction du client, des commandes importantes, les artisans-entrepreneurs sont placés devant l'obligation de *chouchouter* le client, parfois au mépris de certaines règles professionnelles.

Tableau 56 Identification des freins au développement de leur affaire liés à l'environnement

freins object.dvpt.	Nb. cit.	Fréq.
personnel peu qualifié	8	11,0%
pression fiscale	2	2,7%
lourdeurs administratives	16	21,9%
absence d'une clientèle fiable	30	41,1%
illettrisme personnel	12	16,4%
faible technicité	31	42,5%
inorganisation des circuits approvisionnement	37	50,7%
TOTAL OBS.	**73**	

02-D.G. développe quelques raisons qui obligent les patrons dans la réparation automobile à se plier aux demandes de la clientèle. "*On cherche toujours des arrangements avec le client. On sait qui peut payer des pièces neuves et à qui il faut aller chercher des rabiots. Il y a des anciens clients sur lesquels il ne faut pas compter pour encaisser le moindre franc malien. C'est souvent des clients qu'on a depuis longtemps, ils sont à la retraite, tout ça... Ce sont des amis finalement. Mais aussi, c'est souvent l'âge de certains véhicules qui explique le refus de leur propriétaire d'engager beaucoup de frais dessus. Lorsqu'on établit un devis, certains nous disent carrément "écoutez, mettez-moi des pièces d'occasion, tout ce que vous trouvez, je ne vais quand même pas payer 350.000 francs de réparations sur une voiture que je laisserai volontiers à 500.000 francs*".

La vétusté du parc automobile étant similaire en tout point à celle du parc des machines à coudre, ce réparateur de machines donne le même témoignage. "*Avant*, nous explique 69-F.G, *les tailleurs allaient facilement chez Singer lorsqu'ils avaient le moindre problème. Les pièces défectueuses se remplaçaient par des pièces neuves d'origine. Bon maintenant avec la dévaluation, avec la conjoncture, avec ceci, avec cela, pratiquement, les clients cherchent à tirer leur épingle du jeu. Combien de fois j'ai entendu des clients dire quand je leur énumère les pièces à changer: "écoutes, c'est trop cher. Je ne demande pas grand chose, je veux juste*

[764] Cette baisse est de l'ordre de 40% selon les différents points de vue de G. Duruflé (1990), M. Diouf (1992) et J.-L. Camilleri (1996).

que tu me la bricoles, ba ma man si soxx touti si kanam [afin que je puisse encore m'en servir quelque temps encore]". *Bon c'est du chantage si on veut, parce que si tu dis non, c'est sûr qu'il va apporter sa machine à un autre qui aura peut-être moins de scrupules que toi. Le label de qualité, la fiabilité des pièces de rechange, ce n'est pas ça qui est important pour eux. Bon si tu fais comme il te dit, tu bricoles un truc, la machine retombe forcément en panne au bout d'un mois. Et alors il ne se gêne pas pour te traiter de truand. Ça il faut le gérer tout le temps et c'est pas facile*".

Il se trouve que cette demande de nature nouvelle (des prix bas pour des prestations de qualité médiocre) trouve un écho favorable chez certains artisans. Ils n'hésitent pas à sacrifier les normes techniques ou professionnelles. C'est ce qu'un tâcheron en électricité, 61-E.N. appelle le "*taf yëngal*". "*Les temps sont durs. Pour moi un chantier est un chantier. J'accepte tout, même d'effectuer des modifications d'installations sans relais, sans disjoncteur. Je sais que ce n'est que du "taf yengal", du travail... non pas bâclé, mais... vite fait, du bricolage. Mais on ne peut pas faire autrement quand le client lui-même ne veut pas acheter des fusibles ou des attaches. Alors, on fait comme on peut*". Un spécialiste du bâtiment (27-M.S.) renchérit par rapport à cette même idée, en nous faisant remarquer l'irresponsabilité des entrepreneurs trop conciliants, mais aussi l'absence de contrôle de l'application effective de directives institutionnelles. "*Il n'y a pas une semaine, un bâtiment entier s'est effondré à la rue Faidherbe. On a entendu n'importe quoi sur l'accident. Mais jamais le service de l'urbanisme ne s'est manifesté pour rétablir la vérité, c'est-à-dire l'absence de respect des normes de construction. De toutes les façons d'autres catastrophes sont en vue, vous avez certainement remarqué le nombre de cages à poules qui se construisent maintenant à Dakar.[...] Je crois qu'il faut commencer à sévir contre un fait dans le monde du bâtiment : beaucoup de promoteurs immobiliers, mais aussi de particuliers cherchent à économiser sur tout. On n'achète que des matériaux de piètre qualité. Les conseils d'un architecte ou d'une étude technique sérieuse, ils croient que c'est pas important. Alors, c'est avec les maçons qu'ils improvisent les plans, comme ça.... Mais dis-moi, un maçon, il ne peut pas s'inventer géomètre, ni architecte. Résultat : il n'y a souvent ni permis de construire, ni aucune garantie de sécurité des édifices. Il n'y a aucun respect des normes de construction, aucun respect des règles d'urbanisme*".

Les déclarations de cet autre entrepreneur dans le second-oeuvre abondent dans le même sens. Il insiste particulièrement sur l'absence d'une exigence de qualité et sur la recherche systématique de moindres coûts qui résument une attitude qui à tendance à se généraliser chez les commanditaires. "*C'est que les gens ne connaissent pas la qualité. Le problème qu'il y a, c'est que dans certains corps comme la peinture, on a des gens un peu bricoleurs, du genre "l'homme aux cent métiers". Un jour ils sont maçons, un autre carreleurs, un autre jour ils sont peintres... Ils peuvent être bons, là n'est pas la question. Mais ils ne sont pas des spécialistes, ils ont en général peu de connaissances au niveau des produits, de comment on fait un mélange pour obtenir des tons précis et pour que la peinture tienne. Le client en général, lui il n'y connaît rien. Il ne sait pas reconnaître la qualité d'un travail. Ce qui est important pour lui, c'est que ce soit beau sur le moment et surtout pas cher. Eh bien, s'il faut mettre moins de couches de peinture, acheter des produits bon marché, il est d'accord. Bon après, s'il se rend compte que la peinture craquelle ou tache comme de la craie quand on s'appuie sur les murs, pour lui c'est pas grave, parce que l'occasion qu'il a voulue marquer est passée. Nous les professionnels, on est quand même pénalisés, parce que dans sa tête, les peintres sont des truands*". Il en ressort que c'est l'absence de préoccupation à certaines exigences techniques minimales de la clientèle qui pose problème.

Nos interlocuteurs incriminent aussi les services techniques de l'Etat qui, par leur laxisme, encouragent implicitement des pans entiers d'activités, où les principes de travail reposent sur l'imitation, le tâtonnement, le bricolage, au détriment de la recherche de la qualité, de la fiabilité et parfois de l'originalité.

Ce type de concurrence qui est dénoncé, n'est pas seulement jugé comme déloyal. Cette tendance à la facilité, au manque de professionnalisme comporte le risque aux yeux de certains de nos interlocuteurs, si on n'y prend garde, de condamner tout dynamisme, toute possibilité de modernisation, de redynamisation des secteurs manufacturiers. Elle peut enrayer tous les efforts fournis pour crédibiliser les structures de production et les artisans sénégalais et tuer tout espoir de voir se réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur. "*Parce que le développement dont on parle*, explique un entrepreneur (26-M.S.), *il vient de la satisfaction de nos besoins quotidiens par des gens, des usines de ce pays. On peut parler de développement, si seulement, tout ce dont le sénégalais moyen a besoin du matin au soir, est*

disponible et est fabriqué ici. Le vêtement qu'il porte, le kinkeliba qu'il boit, le sucre, les verres qu'il utilise pour son petit-déjeuner..., je ne sais pas moi. Il ne faut pas seulement que ça vienne d'ici, mais aussi que ce soit de la qualité. Regardes, personne ne proteste contre la Compagnie Sucrière qui nous vend, régulièrement, du sucre dégueulasse. Personne ne réagit. Les autorités se plaignent que des gens achètent du sucre en provenance de la Gambie, et essaient de faire la morale. Mais pourquoi payer plus cher du sucre de mauvaise qualité ? Parce que simplement c'est fabriqué au Sénégal ? Soyons sérieux et regardons les choses en face. Si on [les industriels] ne fait pas attention à ça, on va tous finir comme Bata. Nous aussi on va disparaître".

Une autre forme que revêt la concurrence réside dans l'imitation. C'est l'attitude de professionnels qui consiste à repérer les produits d'importation ou les nouveautés des concurrents qui font l'objet d'une forte demande et d'essayer de les reproduire dans des formes plus ou moins satisfaisantes. En 1994, l'irruption de *Canal Horizons* dans le paysage audiovisuel des Sénégalais bouleverse les habitudes des téléspectateurs repus des dizaines de rediffusions de vieux téléfilms français ou allemands sur la chaîne publique. La qualité des émissions fait que la chaîne, qui diffuse encore en clair, est vite plébiscitée. Malheureusement pour la majeure partie des foyers, *Canal* crypte ses émissions par la suite. La frustration des gens est de courte durée car, très peu de temps après, un bouquet de chaînes est proposé aux téléspectateurs. Seulement sa réception n'est possible que par l'installation d'une antenne spéciale appelée "*antenne TV5*" et qui est proposée à un prix prohibitif pour la majorité des ménages (65.000 francs). C'est un objet qui va constituer très vite un enjeu dans l'économie du signe, du "*m'as-tu vu*", si typique des rapports de voisinage dans les quartiers dakarois. Sa généralisation s'effectue en conséquence et un marché de revente d'antennes volées s'organise. Ce sont les réparateurs d'appareils électroniques qui sont sollicités pour compléter les équipements volés, obtenus "*sous le caftan*".

Devant le risque encouru, certains vont préférer lancer leur propre chaîne de reproduction des antennes et des démodulateurs. Ainsi, avec l'aide de menuisiers métalliques, ils proposent très vite des antennes et des paraboles de réception à des prix abordables pour un plus grand nombre de familles. "*Fabriquer une antenne TV5*, nous a expliqué 14-A.D, *n'est pas quelque chose de compliqué. Soit on a le schéma du boîtier, soit on ouvre le boîtier d'une antenne*

d'origine pour voir les circuits électroniques. Ensuite, nous fabriquons la boîte d'amplification à partir de composantes qu'on trouve dans tous les magasins ou qu'on récupère ici et là. On commande à un menuisier métallique les supports en aluminium. Une fois tout ceci prêt, on assemble et il ne reste plus alors qu'à effectuer les tests et les réglages". Si les professionnels de l'électronique n'ont eu aucun mal à créer une fourniture locale, certains bricoleurs n'ont pas hésité à déployer des trésors d'ingéniosité pour accrocher une clientèle peu possédante et voulant tout de même être au diapason (suivre l'actualité en direct sur *CNN*, suivre les interminables feuilletons des télévisions portugaise, égyptienne...). On a vu fleurir sur certains toits les installations les plus inattendues : des couvercles de cocotte en aluminium installés sur un support de bois par exemple, pour faire office de parabole de réception !

L'imitation regroupe aussi les conduites de copie des méthodes de travail et nouveautés du concurrent. Certains producteurs guettent les produits qui marchent et s'engouffrent systématiquement dans les créneaux ainsi ouverts. Les entreprises innovantes sont très vite pénalisées par cette multiplication de concurrents dont la conséquence la plus immédiate est la baisse des marges. Dans les métiers reposant sur la créativité artistique, les patrons appréhendent moins la concurrence des produits d'importation que ceux mis sur le marché par les artisans locaux prompts à investir tout secteur qui marche. C'est une des raisons pratiques pour lesquelles ils sont très hostiles au *turn-over*. Dans les activités comme la confection ou la fabrication de sachets plastiques, il a été constaté que, dès que les employés étaient au fait de nouvelles techniques de travail (la broderie sur soie, la photogravure sur les sacs), ils n'hésitaient pas à aller monnayer les secrets de fabrication auprès d'un concurrent. 49-Y.A.S qui dirige une sacherie a ainsi vu la moitié de son personnel technique passer avec "armes et bagages" chez des concurrents "*libanais*". "*Nos produits à l'étude, nos procédés, même les graphismes, tout a été fourni à nos concurrents. Eux ils ne se sont pas gênés pour les développer et les sortir avant nous. Quel recours peux-tu espérer? On n'a rien, on ne peut pas prouver grand chose. Et puis les Libanais, ils ont des protections partout où tu vas...*".

18-D.D qui dirige un des salons de couture les plus huppés de Dakar a elle aussi, connu ces problèmes de *fuites* à certains moments. "*Il suffisait d'aller au marché HLM pour tomber sur des modèles identiques en tout point à ceux de mon catalogue. Cela ne fait aucun doute que*

certains tailleurs pirataient mon travail avec la complicité de mes employés. A partir de là, j'étais confrontée à un gros problème. Je ne pouvais plus continuer à faire valoir le caractère original et personnalisé de mes créations auprès de ma clientèle composée de personnalités de partout dans le monde. J'ai dû sévir. J'ai renvoyé près de dix personnes et j'ai embauché des Pakistanais. Eux, non seulement ils sont très habiles pour ce qui concerne le travail des tissus de luxe comme la soie, le jacquard ou le cachemire mais ils n'ont pas ces réseaux que peuvent avoir les tailleurs sénégalais. Tu vois ce que je veux dire".

La fragilité des positions induite par une foule de prétendants guettant la moindre faiblesse, la rapidité avec laquelle, dans les secteurs de création, des retournements de tendance dans les goûts du consommateur amènent les entrepreneurs à renouveler constamment leur gamme de produits, à ne dévoiler un nouveau produit qu'au dernier moment, à rechercher les meilleures combinaisons de facteurs, pour résister aux homologues qui "*cassent le marché*". Elle est effectivement à l'origine d'une recherche continue de raccourcis. Cette fuite en avant appelle l'expression de facultés d'adaptation des artisans-entrepreneurs, car elle coïncide avec des processus d'extension des savoirs de base et d'improvisation de connaissances nouvelles.

Le processus d'adaptation revêt d'abord la forme d'un aménagement, par les patrons issus du système traditionnel de répartition des compétences socioprofessionnelles, de voies d'accès à l'équivalent moderne de la charge coutumière. Ce cheminement se manifeste à travers deux réalités. Les *ñeño* (originaires de castes) travaillent indifféremment sur les matériaux connus dans le corps de métier traditionnel que sur les matières synthétiques apparues avec les nouvelles formes du métier. Aux abords du stade Iba Mar Diop (dans le quartier de la Médina), il est loisible d'observer des fabricants de chaussures artisanales à l'ouvrage. Ils fabriquent des babouches, des trotteuses, de la bagagerie scolaire aussi bien avec du cuir que du Skaï, du similicuir ou du basane. Le changement ne se limite pas seulement à l'inobservance, voire à la transgression des rites professionnels traditionnels et des discours associés. Ces artisans élargissent aussi le registre de leurs habiletés en ajoutant des modèles à leur gamme de production, en intégrant de nouveaux matériaux et de nouveaux procédés[765]. A partir de leur dotation initiale, ils ajoutent des habiletés supplémentaires.

[765] On ne coud presque plus les babouches, l'assemblage se fait de la colle industrielle.

Le second procédé d'adaptation technique se rapporte aux démarches de translation de savoirs initiaux et d'improvisation d'habiletés. Elles permettent à leur initiateur de se transporter sur un marché plus rémunérateur. La démarche de ce patron en rend compte assez significativement. 56-M.G. est *tëg* (forgeron) de naissance, mais a préféré le travail du cuir. Après des années de pérégrinations il décide de s'installer de manière permanente à Dakar et de s'investir dans la maroquinerie. Sa clientèle est divisée en deux types auxquels correspondent respectivement des productions précises (travail à la main et à façon pour les particuliers parmi lesquels une large majorité d'expatriés, travail en masse à destinations des revendeurs sur les places de marché). "*Je n'ai jamais appris la maroquinerie, comment faire une pochette, un sac ou une ceinture. Nous, notre domaine traditionnel c'est tout ce qui concerne les carax* [sandales], *les teere* [amulettes], *les marakkis* [les babouches]..., *le travail du cuir. Mais il se trouve que les temps changent [jamono dey dox]. Par exemple, la personne qui m'a appris le métier ne connaît presque plus rien dans ce que je fais actuellement. Moi je ne veux pas être dépassé, je veux m'accrocher. Qui peut prétendre qu'il peut vivre qu'en cousant des amulettes et en fabriquant des chaussures une fois l'an ? Il ne faut se contenter du peu qu'on sait faire* [*doy lu*]. *Ce que j'ai vu en France, en Italie m'a fait comprendre qu'il y a encore beaucoup de choses qu'on doit faire, qu'on doit apprendre dans notre métier. C'est pour cela quand j'ai voulu fabriquer des sacs à main, des sacs de voyage, des ceintures, j'en ai pris dans le commerce que j'ai démontés pièce par pièce. J'ai fabriqué mes premiers sacs en faisant les mêmes pièces, selon les mêmes gabarits*".

La démarche de 56-M.G est éloquente et illustre les modes d'accommodation technique et de conciliation d'univers de production différents chez les artisans. Ensuite, elle corrobore l'idée que les tentatives de reproduction des objets manufacturés est souvent l'occasion, pour les artisans, de découvrir la technologie incorporée. L'innovation-imitation renferme un processus d'apprentissage technologique. Elle est en cela, un enrichissement des habiletés. La mise en oeuvre de ressources techniques individualisées permet de se transporter sur des territoires nouveaux, inaccessibles à la masse de producteurs à faible maîtrise technique.

Le dernier aspect de la recherche d'ancrages techniques concerne l'auto-production technologique. L'auto-production technologique signifie deux choses précises. Dans un premier temps, la créativité des entrepreneurs s'exerce sur des objets importés recomposés,

rectifiés pour des usages détournés. Cela, soit pour pallier des défaillances du système de distribution, soit pour répondre à une demande des clients. 69-F.G réparateur de machines à coudre nous éclaire cette situation. "*Il arrive souvent qu'on ne trouve pas certaines pièces de rechange. C'est qu'il y a encore beaucoup de tailleurs qui travaillent sur des modèles qui datent de la guerre ou presque. En général, ils tiennent beaucoup à ces vieilleries. Dans mon magasin, j'ai des machines de marques qui n'existent plus, mais les propriétaires ne veulent pas s'en séparer. Pour eux, ce sont les vieilles machines qui sont les meilleures, les plus robustes./.../ On a ici une machine de marque Nekki, c'est une marque italienne, on ne trouve pas des pièces de rechange d'origine. On ne va pas faire une commande pour une machine quand même. C'est cher et c'est long. Ce qu'on fait, c'est d'essayer de modifier des pièces des machines hollandaises pour les mettre dessus. Ou bien avec les tourneurs, on essaie de fabriquer la pièce d'origine*". Ces procédés sont aussi fréquents dans la réparation automobile. 45-A.K décrit ce travail ainsi: "*lorsqu'une Fiat a un alternateur défectueux, et qu'on en a pas sous la main, on peut le remplace par l'alternateur d'une Audi. Le seul problème qu'il faut résoudre c'est celui du support qui est plus large sur une Audi que sur une Fiat. Il suffit de prendre les dimensions du support de la Fiat, puis d'ajuster la boîte Audi dessus. Ensuite, on coupe les parties qui débordent. Cet alternateur a le même rendement que celui d'origine*".

Ensuite, la créativité des patrons s'exerce sur l'outil de production, la méthode de fabrication. En général, une reproduction des machines importées est envisagée lorsque l'entrepreneur n'est pas en mesure de l'acquérir à la commande. Les machines industrielles sont refaçonnées sous leur forme épurée. C'est avec la coopération d'électromécaniciens et de menuisiers et après de multiples tâtonnements que les machines sont finalisées. "*Nous sommes obligés d'utiliser des machines, des machines à coudre, des machines à râper ou à polir pour les finissages*, nous rapporte 56-M.G. *Mais ces machines coûtent cher, on ne peut pas prétendre les commander. Donc on essaie de trouver des solutions simples et moins chères. Pour faire notre machine à râper, nous avons acheté une dynamo chez des mécaniciens, un menuisier métallique nous a construit un support et une masse* [il décrit un cylindre avec les gestes] *pouvant être entraînée par la dynamo. Ensuite, j'ai fait appel à un bobineur. C'est lui qui a essayé d'activer la dynamo, et qui a réussi à le régler pour une certaine puissance d'entraînement de la masse. En enroulant du papier sablé qu'on vend dans n'importe quelle quincaillerie sur la masse, on dispose d'une machine à râper*".

Ces processus de fabrication de pièces, de bricolage de machines sont à considérer en rapport avec une sorte d'économie de la rareté, avec les moyens du bord. Elles ressortent beaucoup dans les stratégies adoptées en réponse à la concurrence. Quels sont les autres procédés privilégiés par les entrepreneurs pour faire croître leur affaire, préserver leur position, bref pour faire face à la concurrence ?

Les réponses obtenues à la question "*quels sont les moyens que vous mettez ou mettriez en oeuvre pour affronter la concurrence ?*", reproduisent le clivage entre les entrepreneurs privilégiant une démarche professionnelle et ceux adoptant des positions de retrait et faisant intervenir des éléments socio-affectifs. En majorité, nos interlocuteurs appartiennent à la première catégorie de promoteurs. Pour affronter la concurrence, ils estiment qu'il existe des procédés, des moyens disponibles à leur niveau, qui peuvent être décisifs. Ces démarches consistent en la recherche d'informations sur le marché, en la recherche de moyens de renouvellement de la gamme d'articles habituellement fabriqués, voire dans la participation à un réseau de complémentarité professionnelle.

Tableau 57 Attitudes adoptées par les entrepreneurs en réponse aux pratiques de concurrence

stratégie. face à la concurrence	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	2	2,7%
entourer mes faits et gestes de discrétion	6	8,2%
cultiver des amitiés	11	15,1%
m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation	19	26,0%
participer à un réseau de partenariat	11	15,1%
investir dans la nouveauté et la qualité	24	32,9%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Dans certaines activités exercées à un échelon artisanal comme le bâtiment, la confection, la réparation automobile, cette stratégie consiste à introduire un changement technique de manière à aboutir à des innovations de produits ou de manière à établir de nouvelles logiques de production. Le changement technique renvoie non seulement à l'ensemble des

modifications des outils et des procédés de fabrication (comme nous l'avons mentionné précédemment), il s'apprécie aussi comme l'ensemble des modifications survenant dans les logiques de travail et/ou dans certains rapports sociaux. D'une part, les chefs d'entreprise innovent en redéployant des outils, une expérience ou des moyens (humains et financiers). D'autre part, ils s'investissent dans des démarches de découverte, d'imitation et d'adaptation des technologies nouvelles relativement à leur niveau de connaissance et de maîtrise des techniques de production.

Nous avons déjà fait état de l'initiative de ces entrepreneurs qui ont réussi à mobiliser les forces familiales pour la réalisation de leur projet personnel. Nous pouvons citer la démarche de ce chef-garagiste qui a entrepris la régularisation de son activité afin de pouvoir s'insérer dans un marché plus lucratif. La multiplication des "*projets*"[766] permanents, la disparition des services d'entretien du parc automobile de l'administration centrale, ont ouvert un marché à fort potentiel pour les garagistes. La condition essentielle à remplir est alors la régularisation administrative afin de se mettre au même niveau d'offre que les concessions. Nombre de garagistes ont cherché par conséquent à se mettre en conformité avec les règlements. Un chef mécanicien (02-D.G.) nous raconte quelle a été sa démarche. "*Quand j'ai quitté la maison Fiat pour me mettre à mon compte, je n'ai pas cherché à comprendre. Moi, étant donné que je n'embauchais personne, je ne me sentais pas obligé de faire des papiers. Jusqu'au jour où un de mes clients me dit: "Tu sais D.G, je peux te confier des véhicules de ma boîte, mais il faut impérativement que tu sois en règle. il faut que tu cherches le Registre de commerce, que tu essaies de t'inscrire à la Caisse de Sécurité Sociale, à l'IPRES...". Ca été un déclic pour moi. Parce que moi justement, je voulais aller plus loin, contracter certains marchés, ne pas me contenter seulement du marché des particuliers. Je me suis donc inscrit au Registre de Commerce en 1979, puis au Registre des métiers, à la Chambre des métiers et consorts... C'est à partir de là que j'ai commencé à suivre le programme de la SO.NE.PI ; des sessions de formation et d'encadrement, des séminaires, des rencontres*".

02-D.G. tout en ayant gardé sa clientèle de particuliers, travaille pour différentes administrations publiques ou privées, "*les projets*" notamment. Sa régularisation lui a visiblement ouvert un nouvel horizon commercial, comme il l'a mis du reste au contact avec

un univers de normes, de types procéduraux de logiques spécifiques. La répercussion dans le fonctionnement même de l'atelier a été une séparation fonctionnelle entre les activités productives et celles à caractère plutôt administratif et commercial. 02-D.G. a finalement délégué ses attributs de chef garagiste à ses employés les plus habiles devenus des salariés. Ce sont eux qui ont en majeure partie la charge des problèmes techniques, les réparations et la formation des apprentis. Il n'assume presque plus que des fonctions de représentation commerciale, de gestion. Cette expérience est un volet supplémentaire qui s'ajoute aux démarches de rationalisation managériale évoquées précédemment.

Maints artisans-entrepreneurs mettent en oeuvre des innovations en démontrant des qualités de créativité et font prévaloir l'originalité de leurs idées. Ce patron (32-L.D. maître tailleur) explique le refus de reproduire intégralement les produits manufacturés qui leur servent de modèles. "*C'est moi qui crée tous les modèles, effectue les croquis... J'utilise les catalogues pour m'inspirer, mais je ne veux pas tricher. Je ne veux pas reproduire ce que le tubab a fabriqué tel quel. D'ailleurs, même si je le voulais, je ne pourrais pas. Tu sais, eux ils ont beaucoup de facilités pour le matériel et les accessoires*". Cette éthique de l'imitation s'exprime chez un autre artisan (04-C.D.) dans les termes suivants : "*...Je veux créer quelque chose qui soit mon idée personnelle. J'emprunte parfois des choses à des concurrents, mais je ne triche pas. J'essaye à chaque fois d'apporter une touche à moi. Parce que si tu fabriques des "collèges" comme les paires qui sont importées, il se peut que les clients ne se rendent pas bien compte qu'elles sont fabriquées ici. Les gens peuvent croire qu'elles viennent de France ou d'Italie. Là il n'y a plus de publicité pour nous, tu es d'accord ? Maintenant si tu apportes une touche personnelle, les gens vont se rendre compte qu'il y a des différences entre les chaussures exposées à Ponty et celles que porte un de mes clients. Il pourra leur dire : "C'est Dieng, un cordonnier qui travaille en face de Sahm qui les a fabriquées". Ca c'est valorisant et c'est de la bonne publicité pour mon affaire*".

Il est loisible au lecteur de remarquer à travers les lignes précédentes que les notions d'adaptation et d'innovation trouvent une traduction effective chez la plupart des entrepreneurs, notamment chez les artisans de certains secteurs. Très peu d'exemples se rapportent par contre à l'expérience de promoteurs d'entreprises moyennes. Il faut dire que

[766] Les sénégalais désignent sous ce vocable les agences de coopération comme l'US-AID, ou les organisations non-gouvernementales pour les types d'actions qu'elles initient.

chez certains entrepreneurs de la frange supérieure que nous avons rencontrés, la concurrence n'est pas une donnée sur laquelle il convient de s'appesantir. Situés sur des hauteurs dominantes de la technologie dans leur domaine respectif, ils bénéficient de marchés auxquels beaucoup de leurs homologues ne peuvent prétendre.

Le témoignage de 55-B.T. est très instructif à ce propos. 55-B.T. dirige une imprimerie équipée de manière très moderne : doubles rotatives, scanner graphique, conception assistée par ordinateur qui lui donnent une capacité de traitement et une qualité de travail auxquelles la majorité des imprimeurs de la place ne peuvent prétendre. Il est engagé dans plusieurs contrats d'impression de journaux et de magazines, ainsi que de plaquettes de présentation, de formulaires administratifs divers. Nous avons compté tout au plus une demi-douzaine de structures en mesure de rivaliser avec lui ; et encore, ce n'est que sur certains segments. "*L'imprimerie*, nous a-t-il expliqué, *c'est comme un enclos avec une porte très étroite que des moutons, des boeufs, des oiseaux, des poulets cherchent à franchir tous en même temps. L'oiseau qui peut emprunter la voie des airs, il n'a pas besoin de se mêler à bousculade. Voilà, moi je peux dire que je suis comme un oiseau, je survole tous mes concurrents, mon horizon est dégagé*". Parfois c'est la nouveauté des secteurs et la complexité des connaissances à partir desquelles se déroule le procès de travail qui expliquent leur désertion par les aventuriers. 01-O.S. qui dirige une unité de montage d'ordinateurs et de génie informatique exprime sensiblement la même chose. "*On peut dire qu'il n'existe aucune concurrence dans notre domaine. On est sur un territoire vierge. Les informaticiens ne créent pas de société parce qu'ils trouvent encore assez facilement du travail. Disons que ce qui limite notre expansion, c'est le manque de capital. C'est le manque de capital qui nous oblige à geler le développement du pôle montage d'ordinateurs et à nous consacrer simplement aux réparations et au génie logiciel. C'est aussi le manque d'information des dirigeants de sociétés sur les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies. Souvent ce manque d'information est entretenu par les informaticiens qu'ils emploient qui s'en mettent plein les poches en jouant les bana-bana ...*".

Ce qui est particulièrement à souligner à l'endroit de cet entrepreneuriat de l'exploration (en raison de la récurrence des affirmations du type "*il n'existe rien dans ce domaine*", "*ce domaine est vierge*", "*j'ai été le premier à faire ça*"), c'est qu'il bénéficie d'un mode de

sélection et de segmentation du milieu des professionnels fondé sur les capacités à effectuer des investissements importants, à atteindre des taux d'immobilisation significatifs. Or, peu de promoteurs peuvent se prévaloir de telles capacités. Notre imprimeur a, par exemple, mobilisé près d'un demi-milliard de francs avant dévaluation pour démarrer son activité. D'emblée, il s'est situé à un niveau très élevé dans la filière, niveau auquel très peu de concurrents peuvent accéder. Son succès commercial a été assuré à partir du moment où le public destinataire a été ciblé et lorsque ce dernier a été convaincu du caractère inédit du service qu'il propose. Aujourd'hui, son chiffre d'affaire annuel dépasse allègrement 1,5 milliards de francs. Il peut raisonnablement continuer à dominer le marché jusqu'au jour où des imprimeurs ayant pris de l'envergure viendront contester l'exclusivité technique qu'il détient. Ce régime d'appropriabilité s'applique à toutes les filières connaissant des procès assez complexes, incorporant beaucoup de technologies nouvelles. Toutefois, le fait que certaines firmes évoluent à des niveaux technologiques relativement élevés en accueillant des procès et des outils complexes, expliquerait leur faible inclinaison à expérimenter des procédés d'auto-technologie ou d'imitation comme chez certains artisans. Disposant de technologies clés-en-main, ils sont dans la situation d'obéir à des logiques induites, ce qui les cantonne par ailleurs à des rôles techniques passifs bien qu'économiquement lucratifs.

Tableau 58 Nature et localisation des difficultés rencontrées dans l'activité

nat.diff.rencontrées	Nb. cit.	Fréq.
Non-réponse	1	1,4%
au niv. concurrence	6	8,2%
au niv. clientèle	18	24,7%
au niv. approvisionnement	15	20,5%
au niv. technique	13	17,8%
au niv. famille	1	1,4%
au niv. réglementation	5	6,8%
au niv. personnel qualifié	10	13,7%
au niv. financement	4	5,5%
TOTAL OBS.	**73**	**100,0%**

Au terme de cette présentation, nous espérons avoir montré de manière assez précise les contraintes de l'environnement que rencontre l'entrepreneur aussi bien en sa qualité de producteur, qu'en sa qualité de commerçant. Ces contraintes rappellent dans quelle mesure l'activité entrepreneuriale est ballottée entre localité et globalité. En complément de cette présentation, nous avons retenu deux thèmes supplémentaires, qui sont régulièrement revenus dans les entretiens. Ils concernent des topiques sur l'inorganisation des circuits et des professions d'une part, sur la relative inertie des administrations d'autre part.

II-2.4. L'ENVIRONNEMENT TECHNIQUE INCERTAIN

A travers les expériences qui nous ont été rapportées, il se dégage l'idée généralement admise que la petite entreprise démontre une grande sensibilité à la fois à l'endroit de son environnement immédiat et à l'endroit de son environnement international. L'une des principales raisons qui président à cela est à trouver dans l'histoire du développement de l'entreprise en Afrique. Le processus d'implantation et de maturation de l'entreprise en Afrique a produit les situations que l'on connaît : la prépondérance d'un secteur public bénéficiant de l'important pouvoir décisionnaire de l'Etat en matière de création de monopole, de réglementations fiscales, d'assistance technique étrangère permanente, de facilités d'investissement, le maintien d'une dépendance vis-à-vis de l'extérieur dans les domaines de la technologie et des facteurs intermédiaires. La dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'étranger est évoquée à travers les questions relatives à l'approvisionnement.

Abordant la question relative à la disponibilité des matières de base, un entrepreneur fait valoir la complexité et l'irrégularité des circuits d'approvisionnement qui se répercutent négativement sur l'activité, multipliant les incertitudes auxquelles l'entrepreneur doit faire face: l'écoulement de sa production, le financement du cycle d'exploitation... "*Disons que c'est très compliqué quand on est à 4 ou 5.000 kilomètres des lieux d'approvisionnement*, remarque à ce propos 43-I.S. *C'est très difficile de maintenir un approvisionnement très..., enfin qui ne présente pas de rupture. Les commandes doivent se passer trois mois à l'avance, donc il faut que vous puissiez faire des prévisions de trois mois au moins. Plus exactement, il faut compter entre le moment de votre commande et l'arrivée du produit ici, environ trois mois ; ce qui vous oblige à faire des prévisions pour six, huit mois à l'avance. Ce qui n'est pas facile à gérer, c'est pas très souple. Il faut savoir aussi qu'il y a toujours des imprévus*".

Il n'est pas inutile de rappeler le témoignage déjà cité de 20-B.M. à propos des surprises que réserve l'éloignement des fournisseurs. "*Tout d'abord on passe nos commandes trois à six mois à l'avance en Europe ou en Asie. Les fax circulent, les accords sont finalisés etc. Le chargement est effectué sur un navire dont le signalement nous est donné avec précision. Au port de Dakar, son arrivée nous est annoncée. Au moment du déchargement on s'aperçoit que notre colis n'a pas été embarqué, ou alors qu'il a été débarqué dans un autre port. Récemment, c'est 70 tonnes de marchandises qui sont restées à quai. Eh bien pour ne pas accumuler les délais et éviter les ruptures de stock, on multiplie les commandes chez des fournisseurs différents, ce qui veut dire qu'on immobilise beaucoup de cash. Il est dur de gérer sans naviguer parfois à vue. Alors nous faisons des prévisions entre six et huit mois. Et même avec cela, il arrive fréquemment qu'on ait des problèmes*".

Un autre entrepreneur (67-D.K) insiste pour sa part, sur le caractère pénalisant du maintien des flux traditionnels d'échange. Il déplore de ne pas toujours pouvoir s'adresser à des fournisseurs sud-américains du fait que ce courant d'échanges n'est pas assez développé et donc que les opérations d'affrètement sont encore très compliquées. Il soulève aussi le traitement différencié dont les entrepreneurs feraient l'objet. "*Les entreprises africaines,* indique-t-il, *sont plus pénalisées que n'importe quelle société française ou italienne, qui elles peuvent se permettre des stocks proches de zéro c'est-à-dire de travailler avec un financement très faible. Alors que nous, nous sommes obligés de travailler avec des stocks de départ importants afin d'éviter les ruptures en cours de fabrication. On ne peut utiliser aucune des techniques de financement disponibles. D'autre part, les contacts avec les Européens, ce n'est pas de tout repos, ils sont extrêmement méfiants. Je ne dis pas que c'est dirigé spécialement vers nous, mais ce n'est pas facile : pas de prix préférentiels, pas de marchandage. Le seul avantage à traiter avec l'Europe, c'est que quand tu commandes des choses, tu as bien plus de chance de les recevoir que si cela devait venir d'Asie ou d'Amérique du Sud. Les bateaux, tu ne sais jamais exactement quand ils arrivent*".

Au niveau local, les chefs d'entreprise commanditaires d'importantes quantités de facteurs déplorent les difficultés générées par le système de contrôle des importations qui rallonge inutilement les délais de livraison et occasionne des frais supplémentaires de magasinage, de

télécommunications en direction des fournisseurs. Un entrepreneur du bâtiment (22-O.B.) explique que "*à la Société Générale de Surveillance, ils prennent vraiment leur temps pour remettre l'attestation de vérification. Des petits détails qui empoisonnent la vie se multiplient sans qu'on ne comprenne exactement pourquoi. Alors, on doit supporter des frais en sus et on perd chaque jour un peu plus de crédibilité. Nous n'avons pas les matériaux à temps, les chantiers sont ralentis, le client te harcèle. Les banques et les fournisseurs sont craintifs, ils se méfient dès lors qu'il y a la moindre embrouille avec l'Administration*".

La pénurie en matériaux de production opère en même temps que celle de facteurs techniques de production. Non seulement ces facteurs pèsent d'un poids jugé excessif par tous les producteurs, mais la qualité des prestations offertes par les entreprises publiques est des plus médiocres. Un entrepreneur (20-B.M.) résume ces gênes dans l'équation suivante: "*Nos ouvriers sont parmi les mieux payés de l'Afrique de l'Ouest, l'eau et le courant coûtent plus cher ici que nulle part ailleurs dans la sous-région. Et encore, pourrions-nous parler de productivité si on produisait. Mais non, des heures sont payées aux gens à ne rien faire parce qu'il y a une coupure d'électricité, parce qu'il y a telle ou telle célébration*".

Ces entrepreneurs appartiennent à la frange supérieure, mais leurs critiques diffèrent très peu de celles de leurs homologues des échelons inférieurs. De nombreux artisans-entrepreneurs ont déploré les nombreux dysfonctionnements des systèmes d'approvisionnement dont ils dépendent, la fréquence des pénuries de consommables. La situation de la petite entreprise est d'autant plus délicate que ses promoteurs ne disposent presque pas de moyens de contraindre, d'obliger leurs fournisseurs locaux. Ils fustigent à la fois le monopole détenu par certaines maisons de la place, la méconnaissance et l'incurie des *bana-bana* promus importateurs et la passivité des autorités en charge du commerce et de l'artisanat.

Tableau 59 Comparatif des coûts de deux facteurs essentiels de la production industrielle

Pays	*Coût horaire du travail (base 100)*
Bénin	81
Côte-d'Ivoire	207
Mali	67
Niger	109
Sénégal	184
Togo	72
	Prix du kilowatt heure (en CFA avant dévaluation)
Bénin	37
Burkina Faso	94
Côte-d'Ivoire	33
Mali	57
Niger	41
Sénégal	57
Togo	41

(Ce tableau a été construit par nos soins d'après d'informations recueillies dans la revue du Conseil National du Patronat sénégalais : ***Entreprendre***, n°1, Déc. 1992)

Un artisan dans la menuiserie indique la situation de monopole de la demi-dizaine de scieries qui "*pratiquent l'alignement systématique de leurs prix, qui s'entendent pour créer la rareté*" d'une essence, d'un produit donné. Un autre qui évolue dans l'agro-alimentaire (9-I.L.) insiste quant à lui sur les difficultés surgissant de l'absence de liaisons sectorielles. "*Le problème le plus sérieux qu'on a, c'est d'avoir des emballages personnalisés de qualité. Le plus souvent, le coût de l'emballage et du conditionnement dépasse de loin celui du produit à emballer. Pourquoi ? Eh bien parce qu'on est obligé de le faire faire à l'étranger*". Ensuite, alors que jamais le marché de la construction ne s'est aussi bien porté[767], cet autre artisan dans le bâtiment se pose la question de savoir comment la cimenterie locale (la SO.CO.CIM) peut connaître des difficultés justifiant ses baisses de production répétées. "*Ils ne sont pas avec nous ces dirigeants là. La SO.CO.CIM n'est pas une société nationale, sinon elle ne saboterait pas systématiquement sa production, son outil de production et se préoccuperait*

[767] Pour s'en convaincre, il suffit de circuler entre la Patte d'Oie et l'aéroport de Dakar-Yoff.

plus de nos besoins. D'abord, le ciment qu'elle vend, coûte plus cher que le ciment d'Espagne ou d'Italie. On parle de libéralisation, mais seuls quelques privilégiés peuvent importer. Un gars comme moi, il n'a pas les reins assez solides pour une commande. Alors, on doit faire avec des pénuries artificielles tous les trois ou six mois. Pourquoi ? Parce qu'il y a une grosse magouille entre les quotataires et les revendeurs !".

Dans les métiers de la cordonnerie, le fond du problème est identique, mais il se pose en des termes différents. Les promoteurs des petites unités évoquent l'attitude des intermédiaires. "*On a toujours des problèmes de matériel,* explique 28-N.W, *tu sais au Sénégal, il n'y a pas une usine qui peut nous fournir en peaux, en accessoires ou en outillage*". L'activité est par conséquent souvent perturbée par des pénuries. Ce point de vue est partagé par 04-C.D. qui explique qu'"*on fait comme on peut pour travailler. On n'a pas les matériaux adéquats. On utilise par exemple du cuir pour fauteuils, pour doubler les chaussures alors que c'est déconseillé. Mais on en peut pas faire autrement. On ne doit utiliser que la basane pour les doublures, c'est ça qui fait tenir la première et évite le "camembert". Mais sur l'année, on n'en trouve, disons, que pendant deux mois. Les commerçants sont continuellement en rupture*". Les artisans en sont venus à se remettre aux commerçants au long cours qui voyagent en Europe ou en Asie. "*Ce sont des "bana-bana" qui importent ces choses là maintenant. Mais le problème avec eux, c'est qu'ils rapportent ce qu'ils veulent. Ils ne connaissent rien à notre métier*". Certains ont réussi à convaincre certains commerçants de se placer sur ce segment avec un certain succès. "*Il y a un "Vieux" qui s'appelle S. S.*, nous a indiqué 04-C.D., *son magasin est situé ici derrière Sahm. Il vendait des pneus. Il voyageait souvent en France, en Espagne, visitait des foires. Nous on avait du mal à trouver des matériaux. On lui a proposé d'ajouter une petite quantité de cuir dans ses containers. Il n'était pas tellement chaud pour ça hein. Bon il a quand même essayé une fois et il a été assailli de demandes par la suite. Bon maintenant, il ne vend plus que du matériel pour cordonnier, du cuir, des semelles, des doublures, des accessoires... tout ça*". Ses liens privilégiés avec ce commerçant lui octroient un avantage considérable sur ses concurrents : lorsque le matériau se fait rare, il est celui pour qui sont réservés les fonds de stocks.

De manière générale, les commerçants-importateurs sont peu attentifs aux demandes précises des producteurs et l'approvisionnement s'en ressent. Nous en voulons pour exemple ce récit de

56-M.G. "*Parfois on va les voir pour leur dire il y a ça et ça qui marchent. On a besoin de bouts carrés, de renforts comme ça. On leur fait une commande ferme, mais cela ne les pousse jamais à faire diligence. Ils ne sont jamais pressés. Tu peux rester facilement trois mois avant de réceptionner ta commande. Bien sûr pendant ce temps, la mode a l'occasion de changer dix fois. Parfois ils te réclament une avance, moi dans ces cas là, je n'insiste pas, je fais avec les moyens du bord*".

Face à l'inorganisation des circuits d'approvisionnement et aux dysfonctionnements des services du commerce avec l'extérieur, les entrepreneurs en viennent tous à réclamer une action de l'Etat. Pour les petits promoteurs, l'Etat doit joindre les gestes à la parole. Cette action se concrétiserait par un encadrement non clientéliste, ne profitant qu'à des "*bras longs*". Le patron d'une unité de construction métallique (36-I.N.) estime à ce titre que "*l'Etat doit aider à un meilleur déroulement de nos activités.. Moi je suis dans l'informel, mais mon souhait est de passer dans le formel, d'être reconnu, de payer des impôts ; être normal en quelque sorte. Parce que par exemple tu es dans l'informel, personne ne te reconnaît, tu fais des factures qui sont bidons. C'est pas sérieux et tu ne peux pas profiter des marges d'évolution que tu as. L'Etat ne semble pas prêter suffisamment attention. C'est un secteur qu'on doit réorganiser, moderniser. Dans n'importe quel domaine où tu exerces, tu devrais pouvoir t'adresser à des agences de crédit qui évalueraient ton activité, te conseilleraient, t'encadreraient financièrement selon tes besoins et pas seulement selon les recommandations*".

Les artisans ont conscience que s'ils veulent porter leur activité à un niveau supérieur, ils ne doivent compter que sur leur propre capacité à surmonter tout type d'obstacle de type organisationnel. Les réussites sont personnelles, comme le sont les réponses apportées à l'inorganisation de leur filière. "*Toute unité qui a pu se développer, grandir, conquérir des marchés, n'a pu le faire que sur le travail de son propriétaire, à moins qu'elle n'appartienne à un politicien. Il n'y a aucun organisme qui aide concrètement l'entrepreneur. Eux, ils attendent que tu aies fait tes preuves pour t'aider et encore, ce n'est que des choses que tu connais déjà*". Les promoteurs comparent la situation dans leur secteur à celle de leurs homologues de la sous-région. Ils citent à propos d'une intervention intelligente de l'Etat le cas de quelques pays comme le Maroc, la Tunisie ou le Burkina-Faso où l'artisanat a été

revalorisé, promu par des actions diligentes des autorités. 03-C.T., qui évolue dans la ferblanterie considère à ce propos que : "*les dirigeants de ce pays connaissent mieux que quiconque les problèmes. Mais au lieu de venir nous rencontrer, discuter avec nous, se rendre compte de comment on travaille dans les parcs, ils nous inventent des représentants parmi eux-mêmes. Ces gens là, on ne les connaît pas et on ne les a jamais vus, comment veux-tu qu'ils puissent nous représenter ?*".

Un autre professionnel, dans la confection cette fois-ci, s'appesantit sur la différence de mentalité entre les autorités du Sénégal et celles du Burkina-Faso. "A*u Burkina*, dit-il, *la filière du coton a été complètement organisée depuis Sankara. Ils ont travaillé pour amélioré la qualité de leur fil, non pas pour pouvoir l'exporter,mais pour alimenter leurs propres fabriques. Regardes, est-ce que nous avons quelque chose qui ressemble au Faso Fani ? La Sotiba importe du fil alors qu'on exporte du coton, il y a quelque chose qui n'est pas normal*". Cette attitude de suspicion à l'égard de certains industriels proches du pouvoir politique est assez fréquente. Beaucoup évoquent leur incompétence et leurs manoeuvres contre-productives[768]. Ils ne se maintiennent que grâce au soutien de certaines personnalités religieuses ou politiques.

Tout en portant les bases d'un modèle managérial qui se veut rationalisé et modernisé, les dirigeants d'entreprise de la catégorie supérieure sont très critiques vis-à-vis des administrations. Pour ces capitaines d'industries, c'est en termes de réglementations claires que l'Etat doit intervenir. Beaucoup parmi nos interlocuteurs ont évoqué différentes expériences difficiles avec les agents de l'Administration, difficultés provenant principalement d'interprétations souvent fantaisistes que font les agents des dispositions réglementaires.

43-I.S. qui dirige une fabrique industrielle de chaussures a subi une épreuve qui constitue un témoignage éloquent. "*En 1994, j'avais commandé en Turquie une grande quantité de diverses matières premières. Lorsqu'elle est arrivée au port, on m'a dit qu'on ne pouvait pas appliquer le tarif préférentiel sur certains articles : les clous, les lacets, les étiquettes. Les*

[768] Ce qui du reste n'est pas sans fondement. Au début des années 1990, un scandale défraya la chronique. Les services de douanes sénégalaises avaient en effet mis à jour un trafic de la Sotiba lié à l'importation de pièces d'étoffe déclarées comme produits intermédiaires entrant dans la manufacture de tissus. L'affaire a été classée sans suite du fait que, selon la rumeur, des membres de l'entourage du président A. Diouf s'y seraient impliqués au premier chef.

douaniers m'ont dit qu'ils n'avaient pas le caractère de semi-produits. J'ai dû "monter et descendre" pendant des mois pour enfin obtenir mes exonérations". Les patrons s'accordent ensuite pour dire que les temps de réaction de l'Administration sont trop longs. Ils pèsent sur les coûts de production, provoquent des ruptures d'approvisionnement, allongent les délais de livraison, créent la lassitude. Un entrepreneur d'origine européenne 20-B.M et qui "*a 30 ans de Sénégal*" donne son point de vue sur la question. "*depuis 1970, disons que les grands problèmes des administrations sénégalaises, c'est qu'elles ont pris tous les défauts des administrations françaises. Elles évoluent quand même d'une manière favorable ces dernières années. Mais elles sont très tatillonnes, très lourdes, très longues à réagir et souvent répressives, alors qu'elles devraient faire preuve de compréhension et de dynamisme au lieu d'être négatives*". 21-Y.F., un ancien haut fonctionnaire avance pour ce qui le concerne des explications de type psychologique pour expliquer l'attitude négative de certains agents administratifs. "*Nous côtoyons beaucoup de gens de l'Administration. On a souvent affaire à des gens qui sont extrêmement dévalués. Il existe trop de fonctionnaires qui, pour la plupart du temps, ne savent pas trop quoi faire. Alors, s'ils ont un peu envie de travailler, ils créent leur petit espace à eux et soumettent les gens sensés dépendre de leurs décisions*".

Pour les patrons des structures artisanales, le sentiment général à l'endroit des agents de la fonction publique est celui d'une sorte de défiance. Bien plus en contact avec des employés municipaux, ils insistent d'abord sur le fait qu'ils soient "payés à ne rien faire". "*Il faut une semaine pour établir un document, une autorisation quelconque. On vous dit "revenez demain la personne qui s'en occupe n'est pas là", ou bien "il n'y a plus d'imprimé, on n'a pas de timbre"..., rien que des choses comme çà*". Ensuite, ils s'accordent tous sur l'immoralité des agents servant dans les administrations publiques. Le même entrepreneur poursuivant la description des rapports avec des fonctionnaires, dépeint de quelle façon les agents des administrations utilisent l'ignorance des entrepreneurs pour leur soutirer de l'argent. "*Curieusement dans les bureaux il n'y a jamais personne, ils sont tout le temps dehors. Alors quand tu as la chance de tomber sur quelqu'un qui te dit: "Tonton la personne qui doit s'occuper de ça n'est pas là, vous pouvez l'attendre, mais on ne sait jamais quand est-ce qu'il revient. Laissez-moi votre dossier et essayez de repasser cet après-midi. Je m'en occupe personnellement", tu te dis que c'est une chance à ne pas laisser passer. Une fois, deux fois après, bon tu comprends le système. Avant d'aller dans un service tu te renseignes, si tu n'y a*

pas un "neveu", une connaissance. Dans le cas contraire, tu sais que tu dois donner un petit "neexal" pour que ton dossier puisse être traité rapidement". Ce dirigeant d'une importante société de construction, lui, y va sans ambages. "*Je comprends pourquoi il y a tant d'entreprises informelles dans ce pays. Essayer d'être dans le droit fil des règlements et des règles, c'est une véritable gageure, c'est pas naturel comme attitude. Il faut savoir être obstiné ou alors savoir graisser la patte pour s'en tirer*". 38-M.L., entrepreneur dans l'ingénierie du bâtiment, résume de manière très philosophique cette mauvaise passe des fonctionnaires. "*Je ne sais pas si vous suivez tout le déballage actuel sur l'Administration, sur la modernisation de l'Etat ? Que des faux-problèmes ! Mais comment veulent-ils qu'un fonctionnaire soit motivé, s'il reste dix ans avec le même salaire et à faire le même travail. C'est la lassitude, la routine. Et rien n'est pire que la routine. Les besoins des usagers peuvent avoir changé, des circulaires multipliées, mais si la formation de l'agent n'a pas évolué, ni ses ressources, il ne faut rien espérer de lui...*".

Avec ces témoignages s'expriment précisément les raisons pour lesquelles le monde de l'entreprise est décrit comme un univers opaque fait de magouilles, de bakchich, de trafics d'influence. Les entrepreneurs se défendent pourtant, d'être à l'origine de pratiques de corruption. Ils reconnaissent y prendre part, et de manière active, mais c'est uniquement en réponse d'une demande pressante et en considération de leur intérêt immédiat. Les décisions ou actes qu'ils attendent sont souvent si cruciaux pour leur organisation que le petit mille ou deux mille francs semble finalement peu de choses comparé au temps qui serait perdu à attendre les décisions ou à faire les déplacements.

Mais pourquoi la bureaucratie n'a-t-elle pas modifié son attitude malgré les injonctions de la *gouvernance* ? La raison la plus immédiate nous semble être la résistance naturelle à la montée en puissance d'une nouvelle catégorie sociale, objet de toutes les attentions, alors que dans le même temps s'opère le déclassement de la catégorie d'appartenance. Jusque là, les fonctionnaires ont été la principale catégorie sociale à bénéficier de la manne étatique. Elle a été utilisée comme vecteur de modernisation des hommes (généralisation des consommations de type moderne) et des rapports sociaux globaux. Aujourd'hui, cette classe moyenne est dé-crédibilisée par la perte de son pouvoir d'achat et par l'affirmation de voies parallèles de réalisation individuelle ou collective.

Ensuite, et plus sûrement, les résistances au changement s'analysent au détour de la théorie des droits de propriété. La bureaucratie a représenté le principal rouage d'un système économique dirigé politiquement qui garantissait une rente de situation à la classe dirigeante. L'Administration a été le vecteur et l'instrument essentiel de la capture de ressources. La classe dirigeante a tiré une succession d'avantages (services non-pécuniaires, soutien politique) dans le processus de création de richesses. Les réformes économiques ont miné ce statu-quo. En instituant la *gouvernance* (c'est-à-dire la neutralité, l'arbitrage), elles ont brisé les mécanismes de verrouillage des accès au succès et donc d'allégeance. La classe dirigeante a pu trouver des solutions de sauvegarde de ses privilèges (reconversion dans le milieu des affaires). Mais les fonctionnaires ordinaires n'ont pu trouver aucune alternative. Au contraire, ils doivent subir les critiques de plus en plus acerbes qui s'élèvent d'un peu partout (des usagers, comme des supérieurs hiérarchiques). La fonction a perdu de son lustre et les agents sont discrédités du fait des vagues successives de *déflatés*, de la baisse de leur pouvoir d'achat. Leurs agissements peuvent donc s'inscrire, dans une dynamique catégorielle de reconquête de leur importance passée et de dé-solidarisation vis-à-vis des réformes.

En guise de conclusion de ce voyage au centre des organisations, de leurs modalités concrètes de fonctionnement et des réalités qui forment leur routine, quelques rapides constats sont à rappeler dans l'optique de faire valoir la professionnalité des protagonistes de la petite structure de production. Si on définit le modèle africain de l'entreprise comme le font les spécialistes de la tératologie culturelle, par un exercice personnalisé du pouvoir de décision, une pratique fondée sur l'improvisation, le bricolage, un calcul guidé à la fois par la méfiance et par l'intuition, une gestion des ressources de l'entreprise grevée par des logiques extérieures et préalables à la vie de l'organisation, la pratique managériale dans la petite production revêt de manière irréfutable un caractère "*africain*" indéniable. Si l'on s'affranchit un tant soit peu de la grille d'analyse normativiste, la perspective suggère au contraire la nature foncièrement injustifiée du procès en amateurisme, du stigmate récurrent de l'apathie entrepreneuriale appliqués à l'entrepreneur. Les arguments que nous faisons valoir sont de quatre types.

Tout d'abord, nous considérons la critique de la structure centralisée du pouvoir dans l'entreprise. Il est vrai que l'entrepreneur est au centre de la vie de l'entreprise et que sa présence parfois jusque dans les ateliers est primordiale. Grâce à une présence assidue, c'est lui qui régit la vie de l'entreprise, impulse et corrige les moindres détails du procès de travail. C'est lui qui prend les décisions importantes, négocie avec les partenaires à l'extérieur, manage ses employés et fait souvent office de père social pour eux. Cette omniprésence est justifiée par deux éléments. D'une part, la structure qu'il dirige est une propriété personnelle[769] pour laquelle il met un point d'honneur à garder son emprise sur elle. C'est pour cela par exemple, qu'il cherche à maintenir sa souveraineté financière en récusant les moyens de financement tant formels (pas évidents à obtenir de toutes les façons) qu'informels. D'autre part, outre son âge, c'est lui qui dispose dans l'établissement de niveaux de capitaux de diverses natures les plus élevés ; que ce soit du point de vue de l'expérience productive, de la meilleure connaissance et insertion dans les réseaux commerciaux et professionnels : les fournisseurs, les clients, les périodes de "*chauffe*" et les périodes de basse activité, les concurrents les plus sérieux, etc.

Figure centrale de l'entreprise, trait d'union avec l'extérieur, sa pratique de direction suppose beaucoup d'énergie et prend des formes fragmentées et variées. L'on peut raisonnablement penser que la dispersion de ses rôles occasionne des désagréments, parfois des dysfonctionnements, empêche d'envisager une activité efficace. Or, ce que nous permet de constater la démarche des entrepreneurs dans la petite entreprise, c'est que cette situation ne présente pas seulement des inconvénients. Au contraire, elle permet au patron d'avoir une connaissance parfaite et continuellement actualisée de la situation de l'entreprise. Elle pallie d'une certaine façon le déficit organisationnel et les lacunes des normes gestionnaires et comptables. Ensuite, l'identification de l'entreprise à son dirigeant ne peut tenue pour une spécificité africaine. M. Bauer[770] indiquait que dans le cas de la P.M.E française, l'exercice autocratique est une réalité bien ancrée. L'homme et sa firme étant indissolublement liés (89% des structures de 10 à 99 employés appartiennent en totalité à une seule personne), la P.M.E est sans doute une organisation mais avant tout une "affaire d'homme", bien souvent "l'affaire d'un seul homme". De sorte que la stratégie qui la meut associe toujours une

[769] Même s'il s'avère que la plupart des raisons sociales indiquent un statut juridique de société anonyme
[770] Cf. M. Bauer (1992, p.151). Cf. aussi L. Duchénéaut, 1996.

dimension entrepreneuriale et une dimension patrimoniale. C'est ainsi par exemple que "*le patron*, comme il l'écrit, *pour éviter toute contestation, ne s'entoure guère de personnes pouvant le concurrencer. Il recrute peu... ou pas de jeunes cadres diplômés et préfère avoir des collaborateurs a priori soumis, tels des membres de la famille, ou des hommes issus du rang promus pour leurs capacités de travail et leur fidélité*".

Le second ordre de remarques que nous effectuons porte sur la faible rationalisation du management des hommes. Il existe une faible hiérarchisation interne des individus en fonction des compétences. A ce propos il faut considérer deux éléments. D'un côté, le fait que les statuts professionnels soient faiblement sanctionnés est imputable, non pas à l'absence d'une force de travail qualifiée, mais plutôt à l'incapacité dans laquelle se trouvent les patrons de s'attacher les services de ces professionnels au regard de l'échelle de leur activité. N'avons-nous pas observé le strict respect de l'étiquette dans les structures occupant les positions les plus élevées et qui nous a valu beaucoup de fil à retordre au moment où nous avons cherché à rencontrer nos sujets d'enquête ? D'autre part, il est à signaler que l'absence d'un organigramme formel ne signifie pas l'absence de règles hiérarchiques connues de tous et base de la coopération interne.

Il n'est pas possible dès lors de raisonner en termes exclusifs d'archaïsme, de rémanences de la tradition ou de modernité. Le tableau de situations contrastées que donne à voir la dynamique des initiatives de petite et moyenne envergure ne permet pas de dire qu'il existe un modèle de gestion qui serait spécifiquement traditionnel et par voie de conséquence propre aux petits ensembles et un modèle prémuni de l'intrusion des logiques et des discours locaux et qu'à ce titre on tiendrait pour essentiellement moderne. Dans la réalité et cela comme pour ce qui concerne les technologies, il s'avère que les dirigeants font cohabiter, des règles, des procédures et des logiques d'âges différents, puisés indifféremment dans les registres disponibles et relativement à leurs intérêts et à leur horizon culturel[771]. Cela d'autant plus que les procédures de recrutement, de formation interne entraînent des relations de proximité parfois empreintes de paternalisme, activent un complexe de droits et d'obligations qui pour être informels, n'en est pas moins scrupuleusement respecté[772]. Ils arrivent de ce fait à décider

[771] A la manière de Wittgenstein, on pourrait dire les limites de mon entendement sont les limites de mon action.
[772] Cf. ce qu'on a dit à propos des *mandats*.

pour des motifs intrinsèquement économiques des dispositions, des outils en privilégiant l'un ou l'autre mode transactionnel. De cette manière, le substrat économique de la règle interne reste invariable tandis celui de l'autorité, des conditions de reproduction emprunte souvent des formes renouvelées. Ainsi, si le statut dans l'entreprise semble corrélé à l'âge, une meilleure connaissance des réalités internes (modalités de l'apprentissage) de l'atelier incline à dire que le statut n'en réfère pas moins à une expérience productive supérieure. Il est à noter dans les configurations qui nous ont été données à voir que le trait dont G. Hofstede et B. Bollengier ou P. d'Iribarne tendent à ériger en particularité africaine, ne semble pas s'adapter à ces cas. Mais, les sociologues savent depuis longtemps que les règles non écrites de l'entreprise sont non seulement des règles effectives, mais ont souvent plus de force de coercition que celles formellement édictées dont finalement elles cherchent à corriger la rigidité ou l'inadaptation.

Le troisième ordre de remarques que nous effectuons consiste à souligner le fait que la pratique entrepreneuriale de faible et moyenne envergure, bien que ne rentrant pas souvent dans les canons de la règle comptable, n'en est pas moins une pratique indéniablement moderne, basée sur un utilitarisme économique. A ce titre, elle n'est pas justiciable des catégories qui servent à décrire l'échange symbolique villageois[773]. S'il est indéniable qu'en tant que projet personnel servant des stratégies sociales, politiques, etc justifie la porosité de ses frontières, l'intrusion de considérations préalables à son affirmation n'est pas rédhibitoire à sa survie et les scories de la gestion (les transferts de ressources hors de l'entreprise) n'ont rien d'irrationnelles à notre sens. Pour cela, on doit faire remarquer que la participation aux différents collectifs sociaux coûtent (en numéraires, en temps, en services gratuits, en emplois) et incorpore des considérations matérielles. De plus en plus, elle s'appuie sur un utilitarisme qui établit une relation étroite, plus ou moins explicite entre des positions symboliques et des conditions matérielles et qui somme les individus de faire la preuve de leur valeur à travers une idéologie du *jomm* (le courage), du *fayda* (l'estime de soi), du *gnor* (la loyauté) et de la *yëwen* (la générosité). Par conséquent, plus que l'ordre symbolique de l'imaginaire communautaire, ce sont les logiques économique et matérielle qui tendent à guider l'action. Dès lors, l'intérêt de préserver la source unique de moyens assurant leur intégration et leur promotion sur l'échelle du prestige social est tout évident. Les transferts

consentis ne constituent pas une évasion des moyens, mais bien la réalisation d'une des finalités de l'entreprise. Sans oublier que ces investissements peuvent à l'occasion se révéler comme une source supplémentaires de ressources convertibles pour l'entreprise. D'autre part, l'individu dispose de la capacité de choisir ses cadres de sociabilité et de moduler les formes de sa participation en sollicitant des dispositifs d'endiguement des appétits aussi variés que l'éloignement, le recours à un arbitrage de la figure emblématique de la famille, l'acceptation de prendre en charge certaines dépenses à une hauteur fixe, etc. Enfin, il existe bien une volonté de distinguer les affaires de l'entreprise et les topiques domestiques, perceptible à travers la séparation quasi définitive entre la résidence et l'atelier.

Le dernier ordre de remarques que nous établissons fait référence à la faible intériorisation des formes de la gestion modernes, d'où un exercice comptable s'avérant des plus sommaires (simple cahiers entrées-sorties) et ce, malgré parfois des succès incontestables. A ce propos, il nous semble que cet état de faits ressort beaucoup de l'analphabétisme global des patrons, mais aussi du faible niveau de protection que peut effectivement garantir l'institution judiciaire. Lorsque les bras longs arrivent à violer impunément les termes d'un contrat dont on ne maîtrise pas toujours les arcanes, à quoi bon s'embarrasser de paperasses ? De ce point de vue, il est permis de dire que ce n'est pas seulement la logique symbolique supérieure, un déficit de valeurs matérialistes qui explique la déshérence de l'entreprise. C'est un milieu technique déficient en capital, en institutions fiables, donc inorganisé et imprévisible qui explique les formes souvent misérables qu'elle épouse. Ces conditions objectives qui sont intimement corrélées à des classes de conditions historiques et politiques qui affectent la société dans sa globalité mais aussi chaque domaine de l'activité sociale, n'empêchent pas la poursuite de l'effort de capitalisation, la recherche de modes d'accommodations propres à stabiliser le cadre des calculs et des anticipations. Ainsi, même si l'entrepreneur n'est pas un planificateur systématique, un bricoleur invétéré, travaille beaucoup sur son intuition, procède selon une rationalité procédurale, il ne ressort pas moins de son activité un *ethos*, c'est-à-dire une forme de pratique de l'entreprise foncièrement guidée par des considérations matérielles et professionnelles. Elle s'intègre parfaitement au cadre d'approche de l'activité établi par H.

[773] C'est du fait de cet anachronisme récurrent, que la forme de réhabilitation privilégiée par un A. Henry, ne peut être satisfaisante au demeurant.

Mintzberg[774]. Elle est le gage de l'existence d'un cadre économique relativement efficace mais dont les lacunes continueront sans doute à subsister et donc à freiner l'expansion et la représentativité, tant qu'une vision politique cohérente, débarrassée de ses présupposés évolutionnistes ne s'attaquera pas à la rigidité des institutions qui doivent théoriquement l'accompagner en répondant aux requêtes portant sur une meilleure intermédiation financière, la généralisation de sessions de formation, etc.

[774] H. Mintzberg (1984, 1990) après un travail de type ethnologique décompose le statut du dirigeant d'entreprise en dix rôles professionnels regroupés en trois pôles d'action : le premier englobe trois rôles impersonnels spécifiés par le symbole, le leadership et la liaison, le second intègre trois rôles liés à l'information définis par l'observation, de diffusion et de port-parole tandis que le dernier intègre quatre rôles liés à la prise de décision en tant qu'entrepreneur, de régulateur, répartiteur des ressources et de négociateur.

CONCLUSION GENERALE : ENTREPRENDRE, C'EST CHANGER UN ORDRE EXISTANT

L'entrepreneur est donc à la mode. Après l'avoir traqué, ignoré, après avoir escamoté sa place dans le développement, les gouvernements en font l'apologie, les agences de coopération le réclament vivement, tandis que les chercheurs ergottent sur ses atouts et ses handicaps irréductibles. Ces marques d'intérêt n'arrivent cependant pas à le sortir du mystère qui l'entoure : il reste, dans bien de mesures, une figure proche de l'arlésienne. Peu d'études parmi celles qui occupent le devant de l'actualité littéraire font état de l'entreprendre réel, c'est-à-dire décrivent des expériences individuelles concrètes dans l'activité entrepreneuriale. Celles-ci se bornent le plus souvent à une analyse métaphorique et à des incantations stériles d'éponymes de notions anthropologiques de sorte à obscurcir foncièrement l'objet entrepreneurial. Ces topiques, dans la plupart des cas, contribuent à conforter l'idée d'un "*déficit structurel de l'offre d'esprit d'entreprise*" et à définitivement enraciner la thèse de l'altérité culturelle irréductible entre les cultures africaines et les valeurs économiques.

L'objet de notre exercice a été d'étudier le phénomène entrepreneurial dans ses modes de manifestation au Sénégal afin d'en comprendre les conditions d'existence et d'évolution. L'autre finalité poursuivie consistait à mettre en lumière les processus par lesquels les entrepreneurs concilient les objectifs économiques avec leurs statuts et rôles sociaux dans une société réputée fonder la place sociale des individus sur des inscriptions inhérentes à l'appartenance. Au terme de celui-ci, nous disposons d'un certain nombre d'enseignements clairs et significatifs qui remettent en cause le réductionnisme général de rigueur en l'espèce. Il s'agit ici, en revenant brièvement sur certains de ces enseignements, de situer la problématique entrepreneuriale dans un cadre de réflexion élargi et qui a trait aux dynamiques sociales dans la transition.

I - LA PROBLEMATIQUE AFFIRMATION DE L'ENTREPRENDRE SENEGALAIS : ENTRE EFFETS DE STRUCTURE ET "EFFETS-THEORIES"

Ce que les résultats de nos investigations (dans leur partie documentaire)[775] permettent d'abord de mettre en relief, c'est que le "vide entrepreneurial" tient au moins autant à la culture qu'au long processus d'éviction auquel la petite entreprise a été soumise de la période coloniale à la libéralisation récente en passant par la proclamation de l'Etat-entrepreneur et l'option dominante de l'industrialisation, ainsi que l'institutionnalisation du patrimonialisme au coeur du régime post-colonial. "L'effet de nature" exercé par ces conditions a non seulement renforcé la marginalisation historique des initiatives de moindre envergure, mais il a engendré une catégorie d'entrepreneurs de type *marshallien* (auquel on a longtemps réduit - abusivement - l'entrepreneur sénégalais). Lorsque ce ne sont pas les entreprises publiques et les multinationales qui ont exercé des monopoles, les rares interstices vacants ont été réservés aux catégories pouvant se prévaloir d'un concours à la légitimation du pouvoir post-colonial. Les membres des dynasties maraboutiques, les zélés supporteurs du régime, se sont mués en "hommes d'affaires" c'est-à-dire en promoteurs économiques évoluant exclusivement dans le secteur de l'importation et à l'ombre des commandes publiques. C'est du reste à leurs capacités de résistance que réside une part de l'explication de la lenteur avec laquelle certaines mesures ont été appliquées.

Par la même occasion, on s'est rend compte que les diffractions de la logique gestionnaire[776] n'ont rien à voir avec la culture, mais beaucoup avec une conception (singulière) de la politique. Le modèle de gestion dit "*à l'africaine*" qui sert à spécifier les modes d'organisation et de fonctionnement des établissements publics résulte donc non pas de l'incompétence de leurs dirigeants[777], mais du placement au sein des organisations qu'ils dirigent d'intérêts étrangers à leurs finalités de production et de croissance, mais auxquels il leur était impossible de résister.

---

[775] Il s'agit des ouvrages de S. Amin, R. Bonnardel, C. Coulon, M. Diouf, G. Duruflé...

[776] Ces diffractions sont à l'origine du marasme du système public de production

[777] Ces managers ont souvent été formés dans les meilleures écoles occidentales et lorsqu'ils ont réussi à quitter le giron public, ils se sont retrouvés à la tête de sociétés internationales.

Ce que l'histoire de l'entreprise sénégalaise reconstituée à travers l'économie politique de l'Etat sénégalais nous suggère d'un point de vue méthodologique, est que si l'observateur d'un phénomène social doit tenir compte de l'histoire de ce même phénomène, il ne peut se résoudre pour autant à considérer les décisions des personnes impliquées et les situations induites comme des nécessités. Ces éléments s'interprétent d'abord et avant tout comme des réponses que des catégories d'individus formulent selon leurs préoccupations et selon leurs intérêts ponctuels. Autrement dit, il s'agit de ne pas considérer les options de l'Etat post-colonial comme des nécessités, mais plutôt comme des choix qui ont matérialisé les intérêts de groupes coalisés à son sommet. Pour qui s'intéresse au phénomène entrepreneurial, cela revient à reconnaître dans la proclamation du vide entrepreneurial, l'incapacité où étaient les théories de l'économie politique de la dépendance et de la modernisation à l'appréhender de ce point de vue internaliste comme un phénomène total. En raison de filiations et de parti pris théoriques, parfois idéologiques (naturalisation des effets de contextes et de la comparaison implicite avec le modèle capitaliste et à l'option de l'analyse macroscopique), les analystes n'ont pas été en mesure ou n'ont pas voulu voir les intelligibilités entrepreneuriales du bas de l'échelle. Leur intérêt s'est porté sur les démêlés des élites pour asseoir leur hégémonie, sur les rapports de connivence tissés avec le Centre du capitalisme mondial. Ils en sont venus à défendre l'irréalité du phénomène, un peu comme si un malvoyant en venait à nier l'existence concrète d'objets de son simple point de vue.

La situation de l'entreprise au Sénégal est un phénomène caractéristique du capitalisme moderne dans sa périphérie et non spécifiquement à la culture locale. C'est un environnement pauvre et des options politiques ainsi que des aléas imprévisibles et imparables qui ont le plus décisivement favorisé la nature du déploiement de l'activité entrepreneuriale (échelles restreintes, technologies peu complexes, rapport salarial inachevé). La rationalité ne peut être dissociée de l'état même des forces économiques globales qui s'intègrent dans un emboîtement de rapports de domination et de subordination qui s'échelonnent du local au global. Les dynamiques qui constituent le milieu de la petite production l'illustrent abondamment.

Si maintenant patrimonialisme et options hautement capitalistiques ont contribué à l'éviction du système productif et commercial local de faible envergure, cela n'a pas signifié son entier démantèlement. A l'inverse des prophéties marxistes, les petites activités de productions ont

réussi à subsister à la phase du macro-développement et de la construction industrielle, en occupant des niches désertées par la grande industrie et en évoluant hors du contrôle et de l'intervention de l'Etat tout en préservant leurs caractères propres. C'est pourquoi dès que l'appareil moderne de production[778] et le secteur de l'importation ont commencé à montrer des signes d'essoufflement, on a observé une rapide substitution.

II - LE MILIEU DE LA PETITE PRODUCTION ET LES PRATIQUES ENTREPRENEURIALES

Les données recueillies lors de l'enquête menée dans le milieu de la petite production ont contribué à mettre en évidence les cadres du milieu d'évolution des entrepreneurs mais aussi d'appréhender les logiques pratiques et discursives à l'oeuvre, les transactions qu'effectuent les chefs d'entreprise en prise avec leurs environnements sociaux, professionnels. Une dimension est particulièrement essentiel à appréhender : c'est le processus de différenciation interne qu'il décrit et qui autorise à parler de sa modernité.

Pour ce qui concerne le cadre général d'exercice de l'entrepreneur, la sphère de la petite entreprise renvoie aux activités qui se spécifient par une cristallisation du travail dans la matière et un procès de travail fondé sur des savoirs spécifiques acquis le plus souvent soit au terme d'une période d'apprentissage plus ou moins longue, soit par la rémunération des services de ceux qui les maîtrisent. De ce fait, elle est marquée par une grande variété des organisations, de fortes disparités de forme et de taille, des différences considérables de moyens et de performances, la discontinuité des modes de gestion partant, par une grande variété de profils d'entrepreneurs.

Si l'on commence par s'intéresser aux caractéristiques morphologiques du milieu et à certaines de ses réalités internes, on s'aperçoit d'abord que le domaine de la petite entreprise renvoie à un maillage assez dense d'exploitations qui s'insèrent de manière variable, mais durable dans l'espace urbain. Les formes de présence et l'âge moyen des structures enquêtées ne cadrent pas du tout avec l'image d'activités souterraines obéissant au cycle création-disparition rapide. Non seulement elle démontre une forte immunité par rapport à l'environnement défavorable,

[778] Les nombreux travaux sur l'économie urbaine dans les métropoles urbaines attestent des formes de repli et de redéploiement, une fois les circonstances l'ont permis, des petites initiatives à travers la dynamique de l'informel notamment.

mais son évolution s'intègre significativement dans les processus urbains à travers l'offre de biens de consommation ou à travers l'offre d'emplois et de formation. Par conséquent, la dynamique de la petite entreprise met particulièrement à mal la vision d'un cadre socioprofessionnel soumis au cycle des saisons et dont les effectifs volatiles démontreraient une certaine propension à changer régulièrement d'activité. Les constats suggèrent au contraire un milieu professionnalisé, c'est-à-dire un cadre d'exercice où le statut des individus s'énonce de plus en plus fréquemment à partir d'une logique productives, de leurs capacités à assumer des rôles différenciés et spécialisés. Les activités se fondent sur la compétence technique appuyée sur un savoir minimal institutionnellement garanti, quoiqu'informelle.

La professionnalisation, étant donné la nature spécifique des savoirs, la durée des processus d'apprentissage ou les coûts qu'elle suppose, fonctionne comme une barrière d'entrée assez élevée[779] en même temps qu'elle "cadenasse" les possibilités de reconversion rapide d'une activité à une autre, l'exercice simultané dans deux cadres de travail distincts[780] dont on a fait le lot commun des petits entrepreneurs. De ce point de vue, on dispose d'un critère de distinction essentiel entre les commerçants et les artisans-manufacturiers. Par ailleurs, si l'on tient compte de l'importance vitale que le promoteur accorde à sa structure, sa présence permanente au coeur de toutes les décisions et de tout le procès de la production, l'image que renvoie le petit patron est en porte-à-faux avec celle du simple gérant d'activité procédant uniquement d'instinct, cherchant exclusivement à opérer des "coups"[781]. Sa logique d'action est commandée par des considérations professionnelles et, nous le verrons au moment d'aborder la question des transferts, par un utilitarisme social c'est-à-dire des considérations symboliques qui ne peuvent que matériellement se réaliser.

Quant aux conditions de travail et la vie quotidienne dans les structures, les données constituent un tableau contrasté. Le protocole de travail combine des systèmes de valeurs, de pratiques et de discours exprimés au moyen de ressources humaines, financières et techniques d'origine et d'âge variables. Il indique une évolution du travail à travers deux phénomènes fondamentaux. Le premier renvoie aux incidences de l'acculturation, autrement dit à

[779] Ce qui explique d'ailleurs la faible importance numérique de la catégorie des producteurs dans les enquêtes, comparativement aux activités de commerce.
[780] Il s'agit de la pluri-activité, c'est-à-dire l'occupation simultanée d'un emploi salarié et d'une activité à compte personnel.
[781] Ce qui n'exclut la recherche de centres de profit, au nom de l'application de sa "*vigilance*".

l'imbrication des registres de métiers anciens et modernes, au double processus d'altération-enrichissement mutuel. Ainsi la famille ne constitue plus ni la forme régulatrice, ni la base du travail. Le rapport salarial évolue vers le quasi-contrat anonyme. Le second phénomène concerne le procès du travail fondé sur des savoirs certes extrêmement fragmentés, mais suffisamment différenciés et complexes pour se confondre à des qualifications.

Si l'on aborde les rapports d'autorité et de pouvoir, les données empiriques indiquent que l'entrepreneur se présente comme clé de voûte de son exploitation. Il concentre une légitimité à la fois juridique et économique en tant que propriétaire-fondateur de la structure. Une des caractéristiques de la petite entreprise est, il est vrai, qu'on rencontre rarement des établissements fonctionnant sous le régime juridique de la société. Malgré l'acuité du problème du financement, accentuée par la défection du système de crédit institutionnel et dont pourrait convenir que l'association peut contribuer à en réduire les effets, toutes les structures sont la propriété unique d'un individu. Les dirigeants sont réticents à l'idée à partager la tête de l'établissement.

Ensuite, il se révèle souvent comme la personne la plus âgée et la plus expérimentée d'un point de vue professionnel. Il concentre donc plusieurs types de légitimité sur lesquels il peut fonder son pouvoir dans l'entreprise. Déléguant peu, négociant directement avec la clientèle, c'est lui qui organise et coordonne les différentes séquences du procès de travail, apprécie la qualité des produits. C'est lui qui est le trait d'union entre l'intérieur et l'extérieur du fait de la connaissance plus approfondie qu'il a du milieu professionnel et compte tenu des enjeux que représentent les relations extérieures dans l'équilibrage de la trésorerie. La clientèle, tant familiale, sociale que commerciale, représente pour la majorité des exploitants la source de ressources matérielles ou immatérielles jouant un rôle souvent déterminant dans la poursuite de l'activité.

Afin de rendre compte de toutes ces dimensions et de caractériser notre population de manière plus pertinente que ne le permet l'application du critère de l'enregistrement, nous avons recouru à une variable de type synthétique. La variable "situation technique", composée à partir d'un certain nombre de caractères, fait ressortir les grandes lignes de partage dans le milieu en ce qui concerne la situation de l'emploi, le niveau des immobilisations financières,

le niveau d'équipement, le type managérial. Elle a permis de distinguer trois segments entrepreneuriaux.

Dans le premier segment situé au bas de l'échelle, la nature et la composition du capital social indiquent l'importance de l'autofinancement et les attitudes d'épargne personnelle. Ces éléments délimitent la souveraineté du patron car l'activité reste tributaire du niveau des commandes et des avances consenties par la clientèle. Etant donné ces horizons financiers et commerciaux restreints, l'exploitant recourt rarement à un personnel qualifié. Par conséquent, c'est essentiellement sur l'expérience productive du patron que repose l'organisation et le déroulement du procès de production. Il est le référent de l'unité, tant en ce qui concerne l'autorité que les questions de comptabilité et par conséquent. Le cas échéant, il s'appuie sur la force de travail constituée par les apprentis et les aides familiaux.

Mais l'expérience de structures qui ont évolué à partir de cet échelon démontre que lorsque l'activité s'intensifie, les promoteurs ont tendance à s'insérer dans les figures de la modernité bureaucratique. Pour ce qui concerne par exemple l'organisation du procès de travail, ils accélèrent la diversification des fonctions au sein de l'atelier. Non seulement on observe une hiérarchisation fonctionnelle s'appuyant sur les compétences techniques des collaborateurs qui sont alors salariés de manière plus ou moins complète, mais les entrepreneurs amènent leur structure vers une plus grande visibilité, administrative notamment. Sur le plan comptable, le niveau des opérations financières explique le recours fréquent, bien que partiel, aux techniques comptables. L'application intégrale des techniques financières bute à la fois sur la frilosité des organismes bancaires à leur endroit, et sur le refus des exploitants d'hypothéquer leur patrimoine. L'endettement est communément identifié à la soumission à des échéances rigides alors que le caractère versatile de l'activité ne permet pas beaucoup les prévisions. Les rapports des entrepreneurs avec les organismes financiers se résument par conséquent à la disposition de comptes courants personnels qui servent en même temps de comptes de société. Malgré ces dérèglements, les entrepreneurs-artisans de ce niveau intermédiaire décrivent un cycle d'exploitation de nature capitaliste en ré-injectant régulièrement des capitaux dans l'entretien et l'amélioration de leur appareil de production, en cherchant à modifier les conditions de déroulement du travail.

BU LILLE I

Enfin, les établissements de la strate supérieure des activités reproduisent plus ou moins fidèlement les figures de la modernité occidentale. Disposant d'une surface financière plus importante, ils produisent en direction de marchés anonymes, étendus et éloignés au moyen d'équipements mécaniques et de formules de fonctionnement normalisées (utilisation du plan comptable sénégalais et certains ressorts financiers comme l'endettement, observation plus ou moins scrupuleuses des dispositions du code du travail). Malgré cela, ils en viennent souvent à des méthodes rustiques des gestion, à naviguer à vue en raison des vicissitudes du milieu (délais de réponse des administrations, circuit d'approvisionnement irrégulier, des événements macro-économiques imprévisibles comme la dévaluation). La politique d'emploi dans les quasi-industries est discriminatoire : lorsque les employés se prévalent d'une qualification spécifique essentiel dans le procès, ils bénéficient d'un statut de permanent avec les avantages accordés par le code du travail. Dans le cas contraire, ils sont embauchés selon les besoins de la production (porteurs, balayeurs).

Il est essentiel de noter que les unités n'entretiennent pas de rapports organiques avec d'autres structures situées en amont ou en aval de leur activité. L'explication principale revient à considérer qu'une des particularités de la petite entreprise sénégalaise est de ne pas proposer de produits intermédiaires. Ensuite, chaque unité fonctionne sur la base des calculs et des possibilités de son chef, sur la construction individuelle des opportunités, accessoirement par le recours au réseau de relations liées à l'activité qu'on qualifie habituellement de milieu socioprofessionnel. C'est ainsi que nous avons identifié des formes de coopération horizontale (c'est-à-dire l'association de forces de niveau équivalent, par le partage d'un stock d'équipements) et des formes de coopération verticale (qui concerne la collaboration entre des établissements situés à des niveaux techniques différents).

L'autre registre dans lequel notre analyse a trouvé un point d'ancrage concerne celui du changement technique. Nos investigations ont contribué à mettre en lumière une dimension importante de la pratique d'entreprise, longtemps oblitérée. La petite entreprise ne repose pas indéfiniment sur des formes surannées de travail. Bien au contraire, ce qui semble constituer le principal trait de l'esprit d'entreprise des patrons, c'est leur ouverture vis-à-vis des questions du changement, c'est-à-dire la modification progressive des discours, des outils et des pratiques de production. Ainsi il expérimente le changement technique au travers de deux

réalités. D'une part, pour réduire leur barrière technique relative, pour compenser les dysfonctionnements du marché, pour améliorer leurs conditions de travail, les chefs d'entreprise étendent une expérience ou des moyens (humains, financiers et matériels), adoptent de nouvelles logiques d'organisation de la production et de la distribution. D'autre part, ils s'investissent dans des démarches de découverte, d'imitation, d'adaptation de techniques et d'outils de production nouvelles relativement à leur niveau de maîtrise.

Dans cette dynamique d'ensemble, c'est la fraction des entrepreneurs du niveau intermédiaire qui se distingue particulièrement par son dynamisme, en dépit de ses difficultés financières et des nombreuses forces de résistance caractérisant les métiers traditionnels ou organisés sur le même modèle. Le changement technique recouvre alors deux réalités : d'une part, les chefs des petites unités développent des outils, appliquent une expérience ou des moyens humains et financiers face à ce qu'ils perçoivent comme des exigences nouvelles ou comme des opportunités. D'autre part, ils investissent dans des démarches de découverte, d'imitation et d'adaptation de technologies nouvelles relativement à leur niveau de connaissance et de maîtrise pratiques. L'adaptation technique emprunte dans certains cas la forme d'une coopération intra-professionnels. Les patrons participent à des réseaux de solidarité professionnelle qui fonctionnent comme des creusets de savoirs, de moyens humains et instrumentaux. Les critères de cooptation : fraternité d'apprentissage, mais des contraintes techniques (de maîtriser l'ensemble du registre technique propre au métier comme dans la réparation automobile, mais basé un calcul d'opportunité passer à un segment supérieur. Les types de rapports auxquels donne lieu cette adaptation technique (tutorat, segmentation, spécialisation) laisse supposer l'institutionnalisation informelles de normes de reconnaissance des compétences des uns et des autres vient accréditer l'idée d'une professionnalisation du milieu que nous mentionnions plus haut.

Aux niveaux supérieurs, les entrepreneurs reproduisant les figures de la modernité gestionnaire et en mesure de supporter financièrement des transformations techniques, affichent une attitude relativement passive. En cela, il faut souligner que le niveau technique occupé qui leur assure un monopole ne les y incite pas, lorsque ce ne sont pas les caractéristiques du marché d'adresses (faiblesse du pouvoir d'achat, bas niveau de connaissance et d'exigence de qualité de la part des clientèles). On se rend parfaitement

compte que la pratique de l'esprit d'entreprise n'a rien à voir avec le niveau des investissements ou le niveau de formation universitaire du promoteur, mais avec la capacité d'anticiper les choix qui assureront le maintien dans l'activité, voire plus tard l'expansion. Ce qui est décisif dans le développement de la petite structure, c'est vraisemblablement la personnalité du chef d'entreprise.

Les entrepreneurs expérimentent bel et bien le changement technique, mais à travers des démarches de type incrémental uniquement. Loin de verser dans on ne sait quelle sorte d'émerveillement béat sur les ressources de l'endogénéité[782], la petite entreprise se donne néanmoins à voir comme le lieu de maturation d'une culture industrielle moderne, c'est-à-dire comme le centre d'élaboration, d'innovation et de mise en pratiques d'expériences, de savoir-faire, de comportements plus ou moins différenciés. Ceci dit, ces constats ne nous permettent pas d'évoquer la dynamique de la petite entreprise de production dans une perspective d'ethno-industrialisation ou d'industrialisation diffuse comme le font P.-N. Denieuil ou M. Bouchrara dans le cas tunisien, ni de se livrer à une analyse de type districtualiste comme il est de plus en plus répandu en économie industrielle.

Au sortir de cette présentation, le caractère professionnel du milieu et des exploitants qui l'animent ne fait aucun doute. En resserrant la focale sur les modes de gestion des relations sociales qui les entourent, nous disposons d'éléments qui corroborent ce caractère. Le rappel de quelques particularités des systèmes d'action individuels fournit quelques informations supplémentaires qui nous permettent de harponner quelques vieux serpents de mer qui tapissent le fond des travaux sur la petite entreprise. Il en est ainsi par exemple de l'interrogation sur l'efficacité de la petite entreprise[783].

Selon un point de vue partagé par les auteurs marxisants dans les années 1970 et les spécialistes des sciences gestionnaires plus proches de nous, il existe de manière permanente une confusion organisationnelle au coeur de la petite structure africaine, l'inachèvement de ses frontières fonctionnelles et éthiques. Par l'intrusion constante des relation sociales

[782] Une position qui nous semble on ne peut plus déplacée quand on connaît les problèmes existentiels auxquels sont confrontés les individus dans les sociétés.
[783] Une position qui a pour pendant homologique les interrogations sur la nature de la rationalité de l'agent, du caractère capitaliste ou non du cycle d'exploitation.

environnantes dans la structure de commandement et de décision, l'entreprise n'arrive pas à s'autonomiser de son environnement. Mobilisée à des finalités polymorphes, concurrents voire contradictoires avec l'efficacité économique, l'entreprise se réduit pour l'essentiel à une instance où certes s'y combinent des ressources mais qui est ballottée par des logiques antérieures et extérieures. Elle suivrait ainsi un processus inverse à celui par lequel s'est renforcée la cellule capitaliste. Les éléments de l'appartenance en particulier ont une vertu subversive et nocive, en tant qu'ils découragent l'initiative, dispersent les ressources productives et en tant qu'ils introduisent des distorsions fâcheuses dans l'exercice comptable et corrompent constamment ses finalités de productivité[784]. La menace permanente que font peser les collectifs d'appartenance sur la structure est accentuée par ailleurs par l'insuffisante internalisation des techniques de gestion moderne et la maîtrise technique approximative de l'exploitant. Ainsi, à en croire certaines analyses, il "*ne maîtrise pas toujours la technologie qu'il utilise, il ignore souvent les fondements théoriques, [...]. Il répare et entretient ses instruments comme il le peut, développant un génie du bricolage qui peut étonner les experts occidentaux, fabriquant certaines pièces sur place, inventant même de nouveaux processus de production*".

L'économie de l'entreprise tourne souvent à un procès en amateurisme et inefficacité. Sous des formes euphémisées ou en se débarrassant carrément de tout sens de la nuance, certains observateurs en viennent même à prononcer l'irrationalité de l'agent économique africain [785]. Dans quelle mesure les situations observées dans la petite entreprise de production sénégalaise corrigent-elles ces points de vue ? Est-elle efficace ? Pourquoi le patron ne cherche-t-il pas à élever l'échelle de production, à accroître l'intensité capitalistique de son établissement ?

---

[784] La solidarité empêche toute possibilité d'accumulation. Dans les conditions telles que celles de la grande famille, les relations sont onéreuses, le budget d'entretien de la famille tend à concurrencer sérieusement la trésorerie d'entreprise. "*Dès que la grande famille sent l'odeur de l'argent, elle envoie des émissaires et il est difficile au "riche" parent de se soustraire à ses «obligations sociales», surtout si on lui a prêté une partie du capital pour le démarrage ou si les premières affaires ont été faite grâce à l'intermédiaire de la grande famille*". J.-L. Camilleri, 1996, p.61) Ensuite, otage de sa famille, l'entrepreneur est obligé de s'entourer d'une ploutocratie (employés, apprentis, courtisans) qui échappe aux principes disciplinaires et aux impératifs de la gestion.

[785] Cf. C. Albagli selon lequel l'entreprise africaine se résume à "*des dysfonctionnements, des aberrations, des anomalies qui s'écartent des normes et mettent à la marge de la logique les faits observés*". L'ouvrage de J.-L. Camilleri (1996, p.59) par exemple regorge d'observations, dont le moins que l'on puisse dire est qu'elles sont basées sur de regrettables méconnaissances de l'anthropologie, plus sur les emprunts d'éponymes.

Nous commençons par faire remarquer que l'entreprise est irréfutablement efficace. Le premier argument est marqué au coin du bon sens est celui qui consiste à dire que la petite produit. Elle combine des facteurs en vue de satisfaire, parfois contribue à les susciter, des besoins. Et dans cette optique, ses productions se révèlent comme de substituts valables aux produits importés, s'insinuant dans les interstices laissés vacants par l'économie d'affectation. Le second argument non moins tautologique fait référence aux revenus conséquents qu'elle procure à son animateur. Même si toutes les expériences ne se déclinent pas toutes en *success-stories*, les entrepreneurs disposent grâce à leur activité d'un niveau de revenus supérieurs dans la plupart des cas que s'ils étaient salariés, un niveau de revenus qui leur permet en plus de couvrir les dépenses de son entretien et de celui de sa maisonnée, d'effectuer des transferts à caractère sociologique dont l'importance varie selon les niveaux de revenus, mais selon la volonté de l'agent.

Ensuite, il n'est pas correct, en raison de sa sous-capitalisation et du non-respect des normes gestionnaires et comptables, l'existence de seuils techniques, de soutenir que la petite entreprise est le domaine de la stagnation. Plusieurs résultats que nous avons exposés ont permis d'identifier trois types de logiques finales cycle d'exploitation dans la petite entreprise de production : la reproduction simple, la diversification, la reproduction élargie. Il est vrai que les structures sont inscrites dans des formes d'organisation stables dans le long terme et que la pratique concrète de gestion de l'entrepreneur ne semble pas se spécifier par une volonté d'accroître l'intensité capitalistique dans son établissement, d'en améliorer les facteurs de productivité et pat conséquent d'élever l'échelle de production. Mais cette stabilité ne signifie pas pour autant qu'elles végètent. Bien plus souvent qu'on ne l'admet, elles évoluent par rapport à leur emballage originel ainsi que le suggèrent les changements de production opérés, le déploiement dans des segments commerciaux différents, les modifications dans l'installation qui ont rythmé fréquemment leur histoire. Les formes de reproduction (d'hibernation) simple que l'on enregistre même lorsque l'activité dégage suffisamment de surplus financiers procèdent de l'intériorisation négative des risques technique, managérial et commercial (l'existence de seuils techniques organisationnels et financiers) et à l'impossibilité d'effectuer une distribution de probabilités sur l'ensemble des classes de conditions matérielles qui influencent le déroulement de l'activité (l'impécuniosité

marchés, la rareté de l'information, inorganisation des circuits, absence de base stable d'action). Dans la situation de rareté de l'information, d'opacité du marché, une solution acceptable est préférée à une solution optimale où le risque n'est pas contrôlé, contrôlable. Même d'un point de vue strictement économique, cette option s'intègre à part entière à la rationalité économique en tant qu'elle est justifiable[786].

Le procès en irrationalité régulièrement intenté aux petits et moyens producteurs ne peut avoir pour souche la faible intériorisation des logiques te techniques gestionnaires et comptables. Si effectivement dans la majorité des cas la tenue d'une comptabilité se réduit à sa plus simple expression (cahier d'entrées-sorties), cela ne signifie pas pour autant que les unités soient mal gérées, que les exploitants ignorent la situation de leur trésorerie, ne maîtrisent pas les procédures de fixation des prix, ne distinguent pas entre les coûts de production et les charges fixes d'exploitation ou confondent systématiquement leur compte d'exploitation et leurs poches. L'ouverture de comptes bancaires, la mise en place d'un service administratif se généralisent dès que les volumes d'activité le justifient. Par ailleurs, une réalité corrobore effectivement que la présence d'un service comptable n'est pas la panacée. Non seulement il s'avère fréquemment de peu de fiabilité étant donné les dysfonctionnements fréquents dans les circuits, mais il n'est pas démontré que les entreprises adoptant ces techniques sont les plus performantes (un contre-exemple : la montée en puissance des affaires *baol-baol* n'est contrariée ni par la rusticité de leur comptabilité essentiellement fondée sur la mémoire du promoteur, ni par son illettrisme ; tandis que les managers souvent diplômés des grandes écoles européennes et américaines ont beaucoup à voir avec l'énorme cheptel d'éléphants blancs).

Enfin, signalons avec les travaux de P. Labazée que les enjeux se greffent sont le plus souvent de nature symbolique : la reproduction factice du modèle de l'entreprise occidentale poursuit la finalité de donner des gages de modernité aux interlocuteurs extérieurs (administration, organismes financiers, partenaires étrangers) qui utilisent les critères sommaires pour verrouiller les ressources de l'entreprise aux appétits communautaires. Car l'intrusion des relation sociales, la porosité des tiroirs de l'entreprise aux sollicitations est la thématique dans

[786] Cf. L. Thévenot, 1989.

laquelle viennent s'accuser tous les griefs faits à l'entreprise africaine (cf. manuel de gestion édité par le ministère français de la coopération).

D'après les éléments de notre travail, les transferts solidaristes vers les collectifs d'appartenance, pas plus que le positionnement de ceux-ci ne sont de nature à heurter les intérêts économiques des exploitants et les contraintes techniques de leurs affaires. De manière générale, les patrons ne situent pas les difficultés de l'exercice entrepreneurial dans la sphère des relations sociales. Bien qu'ils consentent à des transferts effectifs (évalués en termes numéraires, en temps, en services gratuits, en dépenses ostentatoires) la famille n'est pas considérée comme la source de distorsions significatives dans l'activité. D'une part ces transferts ressortent d'une logique symbolique induite par l'incorporation dès le plus jeune âge de la rhétorique de l'appartenance et de la solidarité afférente, mais aussi pour marquer le déplacement de statut dans le système des avances-restitutions.

D'autre part, étant donné l'importance accordée au signe dans les compétitions modernes, les transferts sont nécessaires pour entretenir les clientèles en "*donnant de la réputation à manger*". Dans le contexte social, on ne comprendrait pas l'ascétisme, l'humilité d'un chef qui le pousserait à emprunter les transports en commun plutôt que de disposer d'un véhicule personnel[787]. Les transferts ont pour finalité de créer, d'entretenir des dominations sociales, celles-ci pouvant se révéler à l'occasion mobilisables à des objectifs de production. Ensuite, les revenus d'exploitation correspondent à un capital de négociation de places dans les différents collectifs familiaux, sociaux (le parti, la *dahira*, l'association de ressortissants, le *grand' place* ou groupes de discussion). Ce que nous enseignent les travaux effectués sur la structuration des réseaux marchands qui nervurent le temps et l'espace ouest-africain, c'est que les liens communautaires constituent un mode d'accès commode à des ressources disponibles dans un champ socialement constitué[788]. "*Il n'est nullement démontré,* considérons-nous à la suite de P. Labazée, *que les dépenses extra-économiques faites par les promoteurs soient supérieures, en proportion des affaires traitées, à celles que supportent les entreprises des pays industrialisés en vue de célébrer leur grandeur et celles de leurs*

[787] De ce point de vue, la vision des *dramatiques du Mardi* (histoires développées sur le mode du télé-film très prisées par les téléspectateurs) de la télévision sénégalaise est très instructive sur l'imagerie sociale associée au patron.

[788] Cf. l'analyse s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction développée par J. Landa (1993).

dirigeants ; ou que le taux de retour de ces charges, estimées dans la durée soient négligeables".

Les modalités de gestion des relations sociales indiquent nettement qu'il n'y a pas de soumission aveugle aux impératifs communautaires. Les agents mobilisent pour cela des médiations, mettent en place des procédures d'endiguement des appétits communautaires : intervention d'un référent moral, éloignement du milieu, mise à distance de l'objet entrepreneurial, recherche de compromis. B. Loovoet indique que dans les villes ivoiriennes, les réseaux de parenté constituent "*la source principale, voire exclusive de financement des activités artisanales et commerciales*", mais cela n'empêche pas ces mêmes entrepreneurs de savoir résister aux sollicitations d'embauche ou aux demandes de formation émanant de l'entourage, du moins lorsqu'elles menacent l'équilibre de la structure. Malgré les coûts que le recours au système de solidarité réciproque occasionne, il est le seul à proposer des réponses appropriées aux rigidités du milieu.

Une remarque mérite d'être faite à ce niveau. Il est erroné de considérer qu'à partir du moment qu'il est impliqué dans le système d'avances-restitution, il est amené fatalement à abdiquer son raisonnement économique pour se soumettre à la fatalité sociale. La porosité des tissus de l'entreprise par rapport à son environnement ne peut être tenue comme la cause des distorsions dans l'entreprise, elle invite à élargir l'espace d'accumulation des entrepreneurs qui ne se circonscrit pas au cadre étroit de l'établissement mais bien comme le suggère P. Labazée, à l'ensemble des cadres de sociabilité où ils cherchent à conquérir des positions de prestige ou d'autorité. En effet, l'entreprise est le cadre privilégié par lequel, l'acteur social dispose de ressources décisives qui permettent d'aborder et d'assurer les obligations ressortant de la participation à des collectifs diversifiés. Dès lors, il nous paraît vain de réduire l'expression des individus à la seule logique symbolique[789]. Les calculs sociaux étant déterminés en fonction de critères matériels, les systèmes d'action sont orientés en priorité par des valeurs économiques et des considérations professionnelles.

[789] C'est la façon par laquelle le relativisme culturel dans ses versions enchantées ou compassées entretient l'illusion d'une pratique économique moderne bâtie sur les seuls ressorts de l'endogénéité et du symbolique (définies à travers le complexe solidariste). Cf. angélisme d'E. Ndione ou d'A. Henry ou le ton compassé de P. Galand, J.-L. Camilleri, C. Albagli, B. Ponson, B. Maudeville)

Les obstacles qui brident l'efficacité accrue de la petite entreprise ne s'expliquent donc pas par on ne sait quelle rationalité a-économique. Sans forcément reconduire le constructivisme des agences de coopération (selon lequel le développement des forces économiques et financières entraîne la croissance économique), on doit admettre que la rationalité de l'agent ne peut être dissociée de l'état même des secteurs productifs nationaux, lesquels dépendent des rapports sociaux internes et internationaux du pays. Les travaux anthropologiques illustrent abondamment l'idée que les forces matérielles participent à la structure des modèles symboliques. De nombreux auteurs[790] indiquent que la position vis-à-vis de ressources essentielles explique les situations d'inégalité, de conflit dans des cadres de sociabilité. Les acteurs sociaux cherchent à se procurer, au moyen d'investissements sociologiques variables, des places avantageuses, à se se situer stratégiquement par rapport à des ressources spécifiques, cherchent à convertir dans ces champs socialement structurés des capitaux acquis dans d'autres champs voisins, provoquent la recomposition de leurs positions initiales.

Toutes ces indications illustrent suffisamment que le système d'action des exploitants est guidé par des valeurs économiques et professionnelles. Les éléments de l'appartenance non seulement ne menacent pas l'équilibre de la structure, mais constituent le moteur symbolique de l'investissement, ce qui lui confèrent sens. Le retour sur quelques lignes de force de l'être de l'entrepreneur dans la sphère de la parenté-filiation et des relations sociales globales nous semble propice à l'éclairage de la double relation avec les collectifs privés : une relation de distanciation critique où ils improvisent les valeurs et les relations utiles à leur activité et à convertir les ressources tirées de l'exploitation économique pour conquérir des positions supérieures. Ce faisant, nous avons l'opportunité d'effectuer un déplacement théorique destiné à la mise en perspective du processus entrepreneurial dans la dynamique sociale globale, autrement dit à l'élucidation de la dimension dialectique du rapport entreprise - environnement socioculturel (l'influence de l'environnement socioculturel est généralement envisagé de manière univoque, négatif de surcroît, c'est-à-dire exclusivement sur la base de sa capacité d'inhibition des désirs et de sa nuisance). De nombreux développements permettent de dire que les ressorts de l'appartenance ne jouent pas là et dans la mesure où on les présente communément, mais aussi que l'institution communautaire subit les assauts de la crise qui sape ses assises et son autorité.

[790] Comme L. Bazin, P. Bourdieu, R. Cresswell, M. Godelier ou M. Sahlins.

III - LE SYSTEME D'ACTION ENTREPRENEURIALE

Qui est entrepreneur ? Quels sont les chemins qu'il a empruntés pour acquérir son statut ? Du point de vue de ses caractéristiques globales, l'entrepreneur dans la petite entreprise de production est un homme dont le projet d'investissement se concrétise à un âge de maturité, entre 30 et 40 ans. Cet âge tardif est imputable à deux raisons majeures. D'une part au temps nécessaire pour accomplir une formation universitaire ou professionnelle prolongée dans le temps. Dans un cas comme dans l'autre, le terme de la formation se situe vers l'âge de 25 ans qui se prolonge par une insertion professionnelle. Ce qui ne veut pas pour autant dire que l'entrepreneur est nécessairement un technicien, la maîtrise du métier de base de son établissement peut être compensée par l'existence d'autres capitaux comme une bonne familiarité avec les procédures organisationnelles et les rythmes administratifs. D'autre part, à la longueur de la durée minimale pour réunir les conditions d'installation. Le salariat est présenté par ailleurs comme une expérience nécessaire pour réunir un capital de différentes espèces : professionnel, mais aussi social, financier qui a été mis à profit dans l'établissement. Les investissements initiaux ont été généralement engagés sur la base de fonds propres épargnés sur des revenus salariaux.

De manière globale, les entrepreneurs ne font valoir aucune tradition familiale dans leur activité, exceptions faites des individus issus des catégories castées et qui exercent encore dans le cadre coutumier ou dans des métiers modernes que celles-ci ont investis en majorité. Exception faite pour les promoteurs issus des familles castées, l'entrepreneur dans la petite production ne bénéficie pas de moyens symboliques et matériels prodigués par le cercle de la famille et qui seraient décisifs dans la réalisation de son projet. Les établissements sont mis sur pied et gérés sur la base de modèles observés dans une occupation antérieure ou alors totalement improvisés. L'aventure entrepreneuriale s'apparente de fait à une exploration en haute mer sans carte. Le promoteur doit improviser les ressources dont son milieu socioculturel ne l'a pas pourvu. La reprise de l'unité familiale, conditionnée par la place dans la fratrie, est souvent l'occasion d'importants changements dans l'organisation du travail assimilé. D'autre part, le collectif familial est d'un apport concret peu significatif pour la concrétisation du projet de création. L'entrepreneur peut être considéré de ce point de vue comme un individu qui expérimente une mobilité sociale ascendante.

D'un point de vue global, les propriétés sociales, culturelles et économiques dont les patrons sont dotés mettent à mal certaines autres spécificités. Le rang des exploitants s'est élargi à de nouvelles catégories qui ne sont plus exclusivement assimilables à celles des individus appartenant à des castes ou à celles des refoulés du système scolaire. De nombreuses activités, à l'accès naguère réglementé par l'appartenance, se sont ouverts à des impétrants tout-venant, simultanément à l'élargissement de leur registre technique aux méthodes modernes. D'autre part, le niveau d'éducation des promoteurs est sensiblement plus élevé que dans la population globale, ce qui est imputable à la multiplication des profils diplômés qui ne bénéficient plus de l'insertion systématique dans l'appareil bureaucratique, mais qui ne supportent pas pour autant leur sous-emploi dans le secteur privé. Leur présence considérable contribue à tirer vers le haut la sphère d'activité. Ils ont modifié le visage de la petite entreprise au moyen d'investissement plus importants, en investissant des segments jusque là peu foulés (d'où la notion d'entrepreneurs-explorateurs), en appliquant des modes d'organisation qui se veulent rationalisés et en améliorant des techniques de la production, de la gestion. Ensuite, bien qu'il présente un taux de masculinité important, le secteur de la petite entreprise accueille une minorité de femmes dont la présence se caractérise par de hauts niveaux de compétence, des échelles d'activités parmi les plus élevées, et une construction personnelle du niveau d'activité atteint (non des prête-nom).

L'entreprise constitue l'unique activité de l'entrepreneur et son unique source de revenus. Sa présence permanente dans l'établissement et le rôle central dans l'organisation et le déroulement du procès de travail interdisent d'évoquer la pluri-activité, mais inclinent à concevoir des professionnels. Le dernier apport de l'entrepreneuriat est l'image des métiers manuels "*xacc raxasu*" qu'il renouvelle. L'entrepreneur illustre le bouleversement des positions sur l'échelle de prestige des occupations qui jusque dans un passé récent était à l'avantage des "*métiers de bureau*". Il inscrit l'initiative au rang de valeur sociale et non plus comme le recours ultime d'individus placés dans l'impossibilité d'intégrer des activités plus ou moins lucratives, mais plus prestigieuses.

III-1. LE CHEMINEMENT ENTREPRENEURIAL

L'analyse du corpus des entretiens indique que l'entreprise consacre l'aboutissement d'une trajectoire socioprofessionnelle spécifiée par une succession de ruptures avec des lieux, des statuts et des discours variés. L'histoire de vie de l'entrepreneur est un enchaînement de temporalités qui ont contribué de manières diverses à d'abord modeler sa personnalité, à orienter par la suite son projet. Elle restitue ainsi l'espace social des cheminements individuels en faisant identifier trois instances distinctes dont les logiques de fonctionnement sont enchevêtrées, tantôt complémentaires, tantôt contradictoires. Ce cadre général d'action présente la particularité de permettre le transfert d'une information produite dans l'une des instances vers les autres. Etant donné les dispositions personnelles des individualités, leurs situations spécifiques, ces instances déterminent des possibilités, occasionnent des tensions, procurent des mobiles qui inclinent à l'action pour rétablir l'équilibre entre des places, des inscriptions et des aspirations personnelles. Cette mise en action est décrite sous forme d'une intentionnalité construite et projetée qui, bien que personnelle, ne veut pas pour autant dire qu'elle soit égocentrée[791].

III-2. L'EVOCATION PARADOXALE DES ELEMENTS DE L'APPARTENANCE

Les biographies corroborent l'idée selon laquelle les collectifs d'appartenance procurent une piètre contribution dans la concrétisation de l'idée de créer une entreprise (ce qui n'exclut pas que certains de ses membres fassent bénéficier de leur pouvoir de fonction dans quelque administration, de leur entregent). Ils ne fournissent pas d'antécédents entrepreneuriaux (sous forme de mentor, de modèle), pas plus qu'ils ne contribuent aux schèmes productifs c'est-à-dire directement exploitables dans l'établissement (savoir-faire techniques et organisationnels). La famille ne socialise pas à l'entreprise. Mais à l'inverse, c'est elle qui induit les traits du projet d'investissement et l'alimente en classes de justification. De par les situations spécifiques qu'elle abrite, parmi lesquelles celles potentiellement conflictuelles concourent activement à l'élaboration des modalités de nécessité, des leviers à l'action. Dans la conjoncture dakaroise (spécifiée par l'urbanisation, la crise), les diffractions des institutions comme la polygamie, la famille étendue sont à l'origine de tensions qui compromettent

[791] L'idée même de projet contredit singulièrement la vision constructiviste de l'entrepreneuriat qui consiste à "envoyer des signaux" pour faire émerger des vocations. Ensuite, c'est la prise en compte de cette construction à l'échelle d'une vie qui est le mode d'explication le plus pertinent de l'enchâssement social de l'entreprise.

l'intégrité des individualités, déçoit leurs aspirations, contribue de ce fait à l'élaboration de modalités de nécessité, poussent les individus "*à devoir faire quelque chose*", à chercher à se faire une place par soi-même.

Les résumés de parcours biographiques mettent à jour des dimensions cachées de l'appartenance qui bousculent la vision volontiers harmonieuse, enchanteresse des collectifs[792]. Ce qui fait qu'en abordant l'espace de l'investissement et ses enjeux spécifiques, les sujets actualisent des qualités acquises, utilisent un cadre de références élargi et développent une attitude stratégique vis-à-vis des inscriptions préalablement incorporées. C'est pourquoi aussi la trajectoire entrepreneuriale est assimilable à une trajectoire atypique : parce que non seulement l'entrepreneuriat n'est pas une forme normale d'emploi, mais parce qu'il est imprévisible du simple point de vue des éléments de l'appartenance. La conséquence à laquelle nous voulons aboutir est la suivante : l'entrepreneur est une figure sociale inédite dans les collectifs. Quel est le principe théorique qui rend comte de manière pertinente de cette dialectique ?

III.3. LE SYSTEME CONCRET DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

La démarche d'entreprise n'apparaît pas ex nihilo, les cheminements désignent un espace de relations sociales réparti en trois instances où prennent place respectivement des dispositions incorporées, des compétences, des conditions et des schèmes. Selon la manière par laquelle les individualités articulent ces éléments, ils donnent lieu à des formulations de projet d'investissement spécifiques. Ainsi, les destins entrepreneuriaux décrivent un système de déclenchement qui se construit à partir de la combinaison d'un de ces éléments à un ou plusieurs autres : un vécu familial, une expérience professionnelle, un capital économique accumulé dans une occupation antérieure, un capital social acquis dans des activités professionnelles ou politiques. De l'agencement du système de déclenchement procèdent les modalités de l'investissement qui est réglé sur la logique des circonstances. L'entreprendre renvoie à des acteurs (individuels ou collectifs) dotés de capitaux de différentes espèces se retrouvent engagés dans des situations concrètes plus ou moins contraignantes manipulent ses ressources dans un projet à caractère économique afin d'en maximiser l'utilité (ou d'en

[792] Situations que des travaux récents et moins récents en anthropologie n'ont eu de cesse de faire ressortir. Cf. M. Augé ; C. Vidal ; C. Meillassoux.

réduire les handicaps) et ainsi réduire les tensions et établir un équilibre satisfaisant. Concrétement, il laisse supposer la mobilité des sujets dans un espace unissant plusieurs sphères de relations sociales et l'agencement varié qu'ils font des éléments produits : enchevêtrant, opposant des logiques contradictoires éloignées[793]La variété des destins tient à la diversité des structures individuelles et à l'autonomie relative dans la localisation du système de déclenchement. L'entreprise est la réponse uniforme que produisent de différentes manières des individus inégalement pourvus en capitaux de différentes espèces qui délimitent leur champ de possibles.

Dès lors, au delà de l'hétérogénéité des parcours reconstitués, deux types entrepreneuriaux se profilent : un entrepreneuriat de "vocation-reproduction" et un entrepreneuriat de "vocation-mutation". Dans le premier cas sont pris en charge les parcours s'inscrivant dans une continuité familiale. Les entrepreneurs dépositaires d'un héritage multiforme sont voués, même en consentant à des modifications plus ou moins importantes du patrimoine, au prolongement des antécédents familiaux dans l'entreprise. Le second type entrepreneurial désigne le parcours des individus qui embrassent la carrière d'entrepreneur essentiellement sur la base de leurs dispositions acquises. Ce sont ceux qui s'écartent de leur courbe initiale.

III-4. L'ENTREPRENEURIAT DANS LA DYNAMIQUE DES RELATIONS SOCIALES GLOBALES

En abordant ainsi l'entrepreneuriat du point de vue de la théorie de l'habitus, nous avons non seulement disposé d'un principe théorique robuste pour rendre compte de la dimension paradoxale de la démarche entrepreneuriale, mais nous avons cherché à aménager une porte d'entrée à la problématique de la transformation sociale. L'entrepreneuriat est le point d'ancrage à un abord des processus de changement de grande ampleur qui affectent ma société globale et qui ne peuvent être tenus pour un phénomène à la marge. Les lignes de force que dégage l'analyse des pratiques entrepreneuriales suggèrent en effet des processus d'autonomisation fonctionnelle et de différenciation à l'oeuvre dans la société globale.

[793] Pour expliquer la capacité d'action, cette latitude de dévier de sa trajectoire, nous avons fait appel à la notion de l'*habitus*. En tant que grammaire génératrice de pratiques, il nous rend à l'idée de la double socialisation : celle établie dans l'individu et celle procédée par l'individu. La matrice de perceptions, d'appréciations, de potentialités et d'actions qu'il désigne se décline finalement comme le terrain d'un jeu dans lequel par une connaissance fine de ses règles, l'individu est en mesure d'exprimer des stratégies, d'improviser des "coups" selon la donne. On est assurément dans une configuration proche de celle de l'analyse stratégique où les agents cherchent à évoluer dans des zones d'incertitude pour élargir leur surface de pouvoir.

L'entrepreneuriat est le révélateur de transformations dans la dynamique sociale marquée par la "*crise*", la poursuite de processus de longue durée, celui d'affirmation d'agents sociaux. Il constitue le moyen de quitter les rivages boueux du communautarisme où le relativisme culturel tend à noyer le sujet africain, sorte de pendant africaniste au concept d'acteur, une des thématiques qui agitent la réflexion sociologique depuis la fin des années 1970.

A plusieurs endroits de notre exposé, nous avons fait état (de manière plus ou moins explicite) de tendances lourdes de changement dans les rapports sociaux. Nous faisons allusion à l'élargissement des cadres référentiels, à la montée des valeurs économiques et matérielles, à la monétarisation accrue, à la multiplication des médiations, aux modifications dans le système de filiation et de parenté par le développement par exemple de nouvelles formes de mariage, le développement de formes de nouvelles formes de solidarité, une montée de catégories sociales qui n'avaient pas voix au chapitre c'est-à-dire les femmes, les jeunes, les primo-migrants[794]. Toutes ces informations qui se combinent de manière singulière dans les systèmes de déclenchement, dans l'exercice entrepreneurial proprement dit ensuite, incitent à reconsidérer le cadre étroit des références qui ont servi jusque là à dire les sociétés africaines[795]: la soumission au sacré, le culte de la personnalité, l'effacement individuel devant la communauté, convivialité excessive[796].

Ce qu'on peut dire à ce propos, c'est que la pratique entrepreneuriale, en imposant d'acquérir des compétences techniques et financières, mais aussi des capacités sociales de toutes sortes pour s'adapter aux exigences de son activité, amène l'entrepreneur à dépasser le seul cadre local, à relativiser les discours afférents, à leur opposer des schèmes conformes aux contraintes techniques et professionnelles de son activité. L'entreprise s'assimile par conséquent à cette zone d'incertitude évoquée dans les analyses stratégiques qui coïncide à la latitude de convertir des informations de natures diverses, de les combiner, de les transférer d'un champ de relations sociale à un autre, d'improviser des attitudes et des procédés relativement inédits. Dans l'exercice, cette latitude est à l'origine d'un *ethos* de compromis, de syncrétismes qui explique l'hétérogénéité des itinéraires et des pratiques et qui permet

[794] Cf. P. Mercier (1954), mais aussi P. Vimard (1993) ou P. Antoine et alii (1995).
[795] Mais aussi principal point d'entrée de postulat posant l'altérité irréductible entre cultures africaines et modernité.
[796] Cf. M. Dia (1992) ou D. E. Manguelle (1992).

d'envisager l'application d'une rationalité instrumentale et une autonomie individuelle qui définissent la modernité économique.

Quant au champ des relations sociales, l'entreprise contribue au développement d'institutions et de figures sociales nouvelles. Elle est le réceptacle par lequel des individus mettent à plat des ordonnancements, adoptent une distance critique par rapport à des inscriptions coutumières, intériorisent leur marge de manoeuvre. Ainsi des individus transgressent les tabous, renversent les ordres de préséances (appartenance castée, rapport de genre défavorable, primogéniture) pour s'engager dans des domaines dans lesquels le discours social est inopérant et obsolescent. Des *geer* qui investissent un cadre de travail nonobstant le discours coutumier qui le régit ; des *oudé* qui opèrent une translation du registre traditionnel vers celui de la cordonnerie moderne.

D'autre part, l'entreprise est à l'origine d'une position qui permet la négociation d'autres positions, plus valorisées dans les différents collectifs d'appartenance familiaux bien sûr, mais aussi dans ceux fondés sur une adhésion volontaire : *dahira*, parti politique, associations à objets divers, et dans la société. Cette invention de soi est d'autant plus crédible que dans le contexte de crise socio-économique généralisé, les capacités de protection et de redistribution des communautés traditionnelles sont réduites, le mécanisme de la dette de la solidarité s'enraye et emprunte d'autres formes. Ce qui fait que la communauté attend beaucoup d'initiative de la part de ses membres et ne s'opposent pas aux entreprises de ses membres[797]Sous forme d'ajustement à la situation (perte de valeur statutaire à la situation de diplômé, la perte de croyance dans la portée des diplômes), ceux qui s'engagent dans une activité génératrice de revenus sont montrés en exemple, considérés comme des "*courageux*"[798], tandis qu'est stigmatisée la passivité des inactifs. Etant donné que l'utilitarisme dans lequel s'inscrivent désormais les rapports de domination ne peut se réaliser que matériellement (et non plus symboliquement) et que toute promotion individuelle rejaillit d'une manière ou d'une autre sur la communauté du fait de transferts et d'une logique solidaire (ces éléments pèsent indéniablement sur les calculs, les conduites individuels mais

[797] Si jamais elle a trouvé un intérêt à se positionner de manière défavorable à la réussite de ses membres, à créer une inappétence pour la réussite. De cette manière, il serait sans doute judicieux de revoir à quelles réalités concrètes renvoie la conception élargie de la communauté.

[798] Cf. J.-P. Werner (1997), puis A. Marie (1997).

jamais au point d'amener à sacrifier ce qui est à la fois le moyen et l'instrument de cette promotion). La référence à l'éthique familiale, communautaire ne signifie pas le désintérêt pour les raisons utilitaires, l'enrichissement.

Par conséquent, la communauté, les éléments de l'appartenance ne peuvent guère être tenues raisonnablement comme inhibiteurs des velléités d'affirmation individuelle, à l'origine de l'inappétence au profit. D'autant que les agents sociaux gardent une autonomie relative pour moduler leur participation dans leurs différents collectifs d'appartenance en mobilisant des médiations, des formes de compromis permettent de manipuler les inscriptions sociales de manière à les transformer en ressources pour leur activité. Lorsque les configurations familiales et communautaires présentent des avantages matériels, elles sont reproduites dans l'entreprise ; au cas contraire, elles sont relativisées.

L'entreprendre rend disponible de nouvelles formes communautaires (partant identitaires) qui ne se confondent pas nécessairement aux collectifs fondés sur des dépendances personnalisées, des dominations mythiques : la parenté fictive et/ou substitutive ; solidarités réticulaires qui présentent une dimension fonctionnelle dans l'entreprise[799]. Par conséquent la modernité dont il est question ici ne consiste pas en la disparition de la communauté au sens d'appartenance, mais en la possibilité d'une pluralité de communautés nouvelles, partielles, puisque ne régissant que certains aspects de la vie. Ce caractère centrifuge fait abonder dans le sens d'une solidarité organique. L'entreprendre représente le cadre de subjectivation individuelle, témoigne d'un *moi* qui se constitue par un ensemble de positions de sujet, inscrit dans une multiplicité de relations sociales distinctes, séparées et participant de toute une pluralité d'identification collective. Il indique les voies qu'emprunte le "désenchantement" social, mais aussi la défaite du stigmate d'une âme noire définitivement rétive à la raison économique.

[799] Cf. modes de coopération in domaines d'activités comme la réparation automobile, la transformation chimique, la menuiserie.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX DE THEORIE ET DE METHODOLOGIE

ARON Raymond, 1962, ***Div-huit leçons sur la société industrielle***, Paris, Gallimard

ABRIC Jean Claude,1994, ***Pratiques sociales et représentations***, Paris, P.U.F

BERET Pierre, 1992, "*Mobilité, investissement et projet : quelques réflexions théoriques*" in L. Coutrot et C. Dubar, 1992, p.341-358

BOLTANSKI Luc, 1982, ***Les cadres la formation d'un groupe social***, Paris, Les Editions de Minuit

BOUDON Raymond et GREMY Jean-Paul, 1977, ***Les modèles en sociologie***, Paris, Lemtas Univ. René Descartes/ Sorbonne
BOUDON Raymond, 1984, ***La place du désordre***, Paris, Seuil
BOUDON Raymond et BOURRICAUD François, 1986, ***Dictionnaire critique de la sociologie***, Paris, P.U.F.

BOURDIEU Pierre, ***Esquisse d'une théorie de la pratique***, 1972, Genève, Droz
BOURDIEU Pierre, CHAMBOREDON Jean-Claude et PASSERON Jean-Claude, 1968, ***Le métier de sociologue***, Paris, Mouton et Bordas
BOURDIEU Pierre, 1980, ***Le sens pratique***, Paris, Minuit
BOURDIEU Pierre (sous la direction de), 1993, ***La misère du monde***, Paris, Seuil
BOURDIEU Pierre, 1984, "Le capital social" in ***Actes de la Recherche en Sciences Sociales***
BOURDIEU Pierre, 1996, ***La télévision***, Paris, Liber

BRAUDEL Fernand, 1979, ***Civilisation matérielle. Economie et capitalisme XVe - XVIIe siècles***, Paris, A. Colin

CAILLE Alain, 1995, "*Embeddedness, ordres et contextes*" in Jacob A. Eet Vérin H. (1995)

CHAPOULIE Jean Michel, 1973, "*Sur l'analyse des groupes professionnels*" in ***Revue française de sociologie***, vol.XVI

CRESSWELL Robert et GODELIER Maurice, 1976, ***Outils d'enquête et d'analyse anthropologiques***, Paris, Maspéro
CRESWELL Robert, 1996, ***Prométhée ou pandore***, Paris, Kimé

CROZIER Michel et Erhard FRIEDBERG, 1963, ***L'acteur et le système***, Paris, Seuil

DENIS Henri, 1980, ***Histoire de la pensée économique***, Paris, Seuil

DUBAR Claude et COUTROT Laurence (sous la direction de), 1992, ***Cheminements professionnels et mobilités sociales***, Paris, La documentation française

DUBAR Claude et DEMAZIERES Didier, 1997, ***Analyser les entretiens biographiques***, Paris, L'Harmattan

FIRTH Raymond, ***Essays on social organisation and values***, London, LSE Athlone
FIRTH Raymond (sous la direction de), 1978, ***Themes in economic anthropology***, London, Tavistock

FRIEDMANN Georges, 1962, ***Problèmes humains du machinisme industriel***, Paris, Gallimard

GIRARD Alain, 1974, ***Le choix du conjoint***, Paris, P.U.F

GHIGLIONE Rodolphe et MATALON Benjamin, 1978, ***Les enquêtes sociologiques. Théories et pratiques***, Paris, A. Colin

GODELIER Maurice, 1966, ***Rationalité et irrationalité en économie***, Paris, Maspéro
GODELIER Maurice, 1977, ***Horizons et trajets marxistes en anthropologie***, Maspéro
GODELIER Maurice, 1984, ***L'idéel et le matériel***, Paris, Fayard

GRANOVETTER Mark, 1995, "*La notion d'embeddedness*" in Jacob A. et Vérin H. (1995)

GROSSER Alfred, 1984, ***L'explication politique***, Paris, Complexes

HAGEN E. Everett, 1962, ***On the theory of social change***, Dorsey press

HICKS John, 1973, ***Une théorie de l'histoire économique***, Paris, Seuil

HUGHES Everett C., 1996, ***Le regard sociologique***, Paris, EHESS

JACOB Anne et VERIN Hélène (sous la direction de), 1995, ***L'inscription sociale du marché***, Paris

JAVEAU Claude, 1986, ***Leçons de sociologie***, Paris-Bruxelles, Méridiens

KIRZNER Israel, 1973, ***Competition and enterpreneurship***, Chicago, The University of Chicago Press

KUHN Thomas, 1970, ***La structure des révolutions scientifiques***, Paris, Flammarion

LADRIERE Jean, 1977, ***Les enjeux de la rationalité***, Paris, Auber Unesco

LASSARRE Dominique, 1995, ***Psychologie sociale et économie***, Paris, Armand Colin

LAUTIER Bruno, 1998, "*Pour une sociologie de l'hétérogénéité du travail*" in ***Revue Tiers Monde***, t.XXXIX, n°154, p.

LEVI-STRAUSS Claude, 1968, ***Race et histoire***, Paris, Gonthier

MARDELLAT René, 1994, "*Pratiques commerciales et représentations dans l'artisanat*" in J.C. Abric (1994), p.145-177.

MAUSS Marcel, 1950, ***Sociologie et anthropologie***, Paris, P.U.F.

Mac LELLAND David, 1961, ***The achieving society***., Princeton, Princeton University Press

MERTON Robert K., 1965, ***Eléments de théorie et de méthodologie sociologiques***, Paris, Plon

MUCCHIELLI Alex,1991, ***Les méthodes qualitatives***, Paris, P.U.F.

PARSONS Talcott et SMELSER Neil,1956, ***Economy et society***, London, Routledge and Kegan Paul

PERRIN Jacques, 1988, ***Comment naissent les techniques. La production sociale des techniques***, Paris, Publisud

POLANYI Karl, 1983, ***La grande transformation***, Paris, Gallimard
POLANYI Karl (sous la direction de), 1975, ***Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie***, Paris, Larousse

REY P. Philippe, 1988, "*De l'anthropologie économique à l'anthropologie dialectique, un débat actuel*" in ***Revue Tiers Monde***, t.XXIX, n°114, p.

SAHLINS Marshall,1980, ***Au coeur des sociétés, raison utilitaire et raison culturelle,*** Paris, Gallimard

THEVENOT Laurent, 1989, "*Equilibre et rationalité dans un univers complexe*" in ***Revue économique*** n°2, p.147-197

WEBER Max, 1965, ***Essai sur la théorie de la science***, Paris, Plon
WEBER Max, 1971, ***Economie et société***, Paris, Plon

WRIGHT-MILLS Charles, 1969, ***L'élite du pouvoir***, Paris, Maspéro

OUVRAGES GENERAUX CONSACRES A LA THEMATIQUE ENTREPRENEURIALE

ALTER Norbert,1996, ***Sociologie de l'entreprise et de l'innovation***, Paris, P.U.F

AROCENA Jean, BERNOUX Philippe, MINGUET G., PAUL-CAVALLIER, MICHARD P.,1983, ***La création d'entreprise, un enjeu local***, Paris, La documentation française n°4709-4710

BAUER Michel, 1993, ***Les patrons de PME entre pouvoir, l'entreprise et le marché***, Paris, Interéditions

BAUER Michel, 1992, "*Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants*", in R. Sainsaulieu, 1992, p.148-174

BENGUIGUI Georges, 1987, "*Mais où donc était passée l'entreprise ?* " in ***L'entreprise une catégorie pertinente ?*** du P.I.R.T.T.E.M

BERAUD Philippe et PERRAULT Jeans-Louis (sous la direction de), 1994, ***Entrepreneurs du Tiers-Monde***, Paris, Maisonneuve et Larose
BERAUD Philippe, 1994, "*Un palimpseste du capitalisme de rente : industrie sans entrepreneur dans les hydrocarbures arabes*" in Béraud P. et Perrault J.-P., 1994, p.81-126

BERGER Brigitte (sous la direction de), 1993, ***Esprit d'entreprise, cultures et sociétés***, Paris, Maxima

BERNOUX Philippe, 1995, ***La sociologie des entreprises***, Paris, éd. du Seuil
BERNOUX Philippe, 1974, ***Les nouveaux patrons***, Paris, Les Editions Ouvrières
BLOCH-LAINE François, 1963, ***Pour une réforme de l'entreprise***, Paris, Seuil
BLOCH-LAINE François et PERROUX François, 1968, ***L'entreprise et l'économie du XXéme siècle***, Paris, PUF

BORZEIX Anni, 1986, "*Avant-propos*" in ***Sociologie du travail*** , n°6

BOUTILLIER Sophie et UZINIDIS Dimitri, 1995, ***L'entrepreneur. Une analyse socio-économique***, Paris, Economica
BOUTILLIER Sophie et UZUNIDIS Dimitri, 1998, *De l'entrepreneur héroïque à l'entrepreneur socialisé, les métamorphoses de la petite entreprise* in **Revue Innovations**, n°8

BOUVIER Pierre,1989, ***Le travail au quotidien, une approche socio-anthropologique***, Paris, P.U.F.

BRILMAN Jean,1981, ***Modèles culturels et performances économiques. Les hommes, les entreprises et les Etats***, Boulogne, Hommes et techniques

BURNS Tom, 1969, ***The industrial man***, England, Penguin books

CARASSUS-MONTERO Cecilia, 1997, ***Les nouveaux entrepreneurs : le cas du Chili***, Paris, L'Harmattan

CARDOSO Fernando-Henriquez, 1963, "*Tradition et innovation : la mentalité des entrepreneurs de Sao-Paolo*" in ***Sociologie du travail*** , vol.V, n°3, p.209-224

CASTEL Odile, 1994, "*Les milieux entrepreneuriaux dans l'industrie mexicaine : une chronique séculaire*" in Béraud P. et Perrault J.-L., 1994, p.121-151

CLEGG Stewart R., REDDING Gordon et CARTNER Monica (sous la direction de), 1990, ***Capitalism in contrasting cultures***, Berlin - New York, Walter de Gruyter

DALLE François, DROMER Jean et BOUNINE-CABALE Jean, 1973, ***L'esprit d'entreprise et la société contemporaine***, Paris, Centre d'Etudes et de Recherches des Chefs d'Entreprise, cah. 21

DEBOURSE Jean-Pierre, 1970, ***La firme créatrice, la création et la diffusion de l'innovation***, Thèse de doctorat de 3éme cycle soutenue à l'Université de Lille 1

De ROSSI Flavia, 1970, ***L'entrepreneur mexicain***, Paris, Centre de développement de l'OCDE

De WOOT Philippe, 1962, ***La fonction d'entreprise. Nouvelles formes et progrès économiques***, Paris, Nauwelaerts

DRUCKER Peter, 1985, ***Les entrepreneurs***, Paris, J.C. Lattès
DRUCKER Peter, 1985, ***Innovation and entrepreneurship, practice and principles***, New York, Harper and Row

DUCHENEAUT Bertrand, 1996, ***Les dirigeants de PME. Enquête chiffres analyses pour mieux les connaître***, Paris, Maxima

GUPTA Ashis, "*La culture entrepreneuriale indienne : le Bengale et l'Inde orientale*" in Berger B., 1993, p.53-96

HAZAMA Hiroshi, 1977, "*Indutrialism and "groupism"*" in K. Nakagawa, 1977

HIRSCHMEIER Johannes, 1977, "*Entrepreneurs and the social order*" in Nagakawa K.(1977)

HUMBERT Marc, "*Entrée dans une industrie mondiale. Le cas de l'électronique*" in **Revue Tiers Monde**, t.XXXI, n°127, p.695-714

JAEGER Christine, 1982, ***Artisanat et capitalisme L'envers de la roue de l'histoire***, Paris, Payot

LANDA Janet, 1993, "*Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique*", in Berger B., 1993, p.195-218

LE GOFF Jean-Pierre, 1993, ***Le mythe de l'entreprise***, Paris, La Découverte

MINTZBERG Henry, 1984, ***Le manager au quotidien***, Paris, éd. de l'Organisation
MINTZBERG Henry, 1998, ***Le management***, Paris, Les Editions d'Organisation

MORISHIMA Morichio, 1987, ***Capitalisme et confucianisme: technologie occidentale et éthique japonaise***, Paris, Flammarion

MOUHOUD E. M., 1992, ***Changement technique et division internationale du travail***, Paris, Economica

NAKAGAWA Keishiro (sous la direction de), 1977, ***Social order and entrepreneurship***, Tokyo, University of Tokyo Press

PERRAULT Jean Louis,1994, "*Trompe-la-mort ou trompe-l'oeil : entrepreneurs sans industrie dans l'électronique en Asie*" in Beraud P. et Perrault J. P.,1994, p.147-178

PERROUX François, 1962, ***Le capitalisme***, Paris, P.U.F.

PETRELLA Ricardo, 1991, "*L'évangile de la compétitivité*", ***Le Monde Diplomatique***, Septembre 1991

P.I.R.T.T.E.M (Programme Interdisciplinaire Technologie, Travail, Emploi, Mode de vie du CNRS), 1987, ***L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie ?***, Cahier du LASTREE n°2

REDDING Gordon S., 1993, "*Culture et comportement entrepreneurial chez les Chinois d'outre-mer*" in Berger B., 1993, p.111-132

RODINSON Maxime, 1966, ***Islam et capitalisme***, Paris, Seuil

SAINSAULIEU Renaud (sous la direction de), 1992, ***L'entreprise, une affaire de société***, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

SALAMA Pierre et TISSIER Paul, 1982, ***L'industrialisation dans le sous-développement***, Paris, Maspéro

SCASE Richard et GOFFEE Robert, 1982, ***The enterpreneurial middle class***, Groom Helm

SCHUMACHER F.Friedrich, 1978, ***Small is beautiful***, Paris, Seuil

SCHUMPETER Joseph A., 1969, ***Capitalisme, socialisme et démocratie***, Paris, Payot
SCHUMPETER Joseph A., 1972, ***Esquisse d'une histoire de la science économique, des origines au début du XXe siècle***, Paris, Dalloz
SCHUMPETER Joseph A, 1953, ***Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture***, Paris, Dalloz

SWEENEY G. P., 1987, ***Innovation, entrepreneurs and regional development***, New-York, St. Martin's Press

TANGEAOUI Saïd, 1993, ***Les entrepreneurs marocains. Pouvoir société et modernité***, Paris, Karthala

TRIBOU Gary, 1995, ***L'entrepreneur musulman***, Paris, L'Harmattan

VERIN Hélène, 1982, ***Entrepreneur, entreprise, histoire d'une idée***, Paris, P.U.F.

WALLERSTEIN Immanuel, 1985, ***Le capitalisme historique***, Paris, La Découverte

WEBER Max, 1964, ***L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme***, Paris, Plon

WHITLEY Richard, 1993, "*Le renouveau de la petite entreprise en Europe*" in Berger B., 1993, p.133-168

WONG Gilbert, 1985, "*The chinese family firm*", ***British Journal of Sociology***, vol XXXVI

ZARCA Bernard,1987, ***Les artisans, gens de métier gens de parole***, Paris, L'Harmattan

* 1989, "*Le Tiers-monde manque-t-il d'entrepreneurs ?*" in ***The economist***, du 23-09-1989

* 1985, ***Promotion de la petite industrie dans les pays en développement***, Paris, GRET-CIFACE, OCDE

* 1986, ***Diagnostic et gestion de la PME africaine***, Cachan, Ecole Normale Supérieure/Ministère des Affaires Etrangères

* 1994, ***Esprit d'entreprise et développement de la petite entreprise***, Genève, BIT

TRAVAUX AXES SUR LES PROCESSUS ENTREPRENEURIAUX ET ECONOMIQUES AFRICAINS

ADAMS Mia, 1996, "*Le rôle des ONG, la dynamique de l'autonomie*" in Laléyê I.P., Panhuys H., Verhelst T. et Zaoual H., 1996, p.343-353

AGBODAN Michel M. et AMOUSSOUGA Fulgence G. (sous la direction de), 1995, ***Les facteurs de performance de l'entreprise***, Paris, AUPEL-UREF

ALBAGLI Claude, 1995, "*L'innovation socio-culturelle comme stimulant entrepreneurial*" in Agbodan M. M. et Amoussouga F.G. (1995), p13-27
ALBAGLI Claude et HENAULT Georges (sous la direction de), 1996, ***La création d'entreprise en Afrique***, Vanves, Edicef/Aupelf
ALBAGLI Claude et Cazenave François-Xavier, 1984, ***La création de la petite entreprise en Afrique Noire***, Abidjan Dakar Lomé, Nouvelles Editions Africaines

AMIN Samir, 1969, ***Le monde des affaires sénégalais***, Paris, Minuit
AMIN Samir, 1973, ***Le développement inégal***, Paris, Minuit
AMIN Samir, 1988, ***L'accumulation à l'échelle mondiale***, Paris, Anthropos
AMIN Samir, 1989, ***La faillite du développmeent en Afrique et dans le Tiers-Monde***, L'Harmattan

AMSELLE Jean-Louis, 1987, "*Fonctionnaires et hommes d'affaires au Mali*" in ***Politique africaine***, n°26, p.63-72
AMSELLE Jean-Louis, 1993, "*Préface*"in E. Grégoire et P. Labazée, 1993

ARYEETY E. , 1995, "*The use of credit among microenterprises en Ghana*" in Ellis S. et Fauré Y-A., p.459-471

BAZIN Laurent, 1997, ***Anthropologie politique dans une entreprise en Côte-d'ivoire. Domination et logiques d'accusation***, Thèse de doctorat de 3éme cycle soutenue à l'E.H.E.S.S

BILA Mwinga, 1992, "*Secteur informel et marché intérieur de consommation de masse au Zaïre*" in ***Cahiers de l'Association Tiers-Monde***, n°8

BINET Jacques, 1970, ***Psychologie économique africaine***, Paris, Payot

B.I.T, 1994, ***Esprit d'entreprise et développement de la petite entreprise dans les secteurs urbain et rural***, Genève, B.I.T

BLOY E., 1995, "*Propositions sur l'approche du risque et de la performance de l'entreprise*" in Agbodan. M. Michel et Amassouga Fulgence G.,1995, p.67-79

BONNARDEL Régine, 1978, ***Vie de relations au Sénégal : la circulation des biens***, Dakar, IFAN

BOUCHRARA Moncef, 1989, "*Sfax,capitale de l'industrialisation rampante*" ***in Revue Tiers Monde***, t.XXX, n°118, p.433-440

BOUMEDOUHA Said, 1995, "*Lebanese enterpreneurs in West Africa*" in Ellis S. et Fauré Y-A., p.239-249

BOURGOIN Henri, 1984, ***L'Afrique malade du management***, Paris, J. Picollec

BREDELOUP Sylvie, 1995, "*Les diamantaires de la Vallée du Sénégal*" in Ellis S. et Fauré Y-A., p. 219-227

CABANES Robert, COPANS Jean et SELIM Monique (sous la direction de), 1995, ***Salariés et entreprises dans les pays du Sud. Contribution à une anthropologie politique***, Paris, Karthala-Orstom
CABANES Robert et LAUTIER Bruno (sous la direction de), 1996, ***Profil d'entreprises au Sud.Les politiques de gestion face aux cultures et aux statuts***, Paris, Karthala-Orstom

CAMILLERI Jean-Luc, 1996, ***La petite entreprise africaine. Mort ou résurrection***, Paris, L'Harmattan

CHARMES Jacques et OUDIN Xavier, "*Formation sur le tas dans le secteur informel*" in ***Afrique contemporaine*** n°172, p.230-237

CHATAIN Elisabeth, 1989, "*Bana-bana à Dakar*", ***Marchés Tropicaux et Méditerranéens***, 19 Mai 1989, p.1329-1333

CHITOU Ibrahim, 1995, "*Les privatisations au Bénin et au Sénégal : pourquoi de si modestes résultats ?* " in Ellis S. et Fauré Y-A., 1995, p.523- 535

CISSE Daniel Amara, 1988, ***Histoire économique de l'Afrique noire*** (2 tomes), Paris, L'Harmattan

CLIGNET Rémi, 1995, "*Les entreprises et la question de l'héritage*" in Ellis S. et Fauré Y-A., p.195-206

Conseil National du Patronat (du Sénégal),1992, *Entreprise et investissement : les contraintes de l'environnement* in ***Entreprendre,*** n°1, p.6-9

CONTAMIN Benjamin, 1990, "*Développement et financement des PME en Côte-d'Ivoire*" in Hénault G. et M'rabet R., 1990, p115-127

COPANS Jean, 1980, ***Les marabouts de l'arachide***, Paris, Sycomore
COPANS Jean,1987, "*Une crise conceptuelle opportune*" in ***Politique Afrique***, n°26, p.2-14.
COPANS Jean, 1995a, "*Le débat kényan*" in Ellis S. et Fauré Y-A.,1995, p.105-113
COPANS Jean, 1995b, "*Entrepreneurs et entreprises dans l'anthropologie et la sociologie africanistes*" in Ellis S. et Fauré Y-A.,1995, p.127-139
COPANS Jean, 1996a,"*Sociologie anthropologie du travail de l'organisation de l'entreprise?*" in ***Journal des Anthropologues***, n°66-67, p.29-39
COPANS Jean, 1996b, "*Recomposition ou décomposition de l'entreprise africaine par les rapports sociaux ?*" in Cabanes L. et Lautier B.,1996, p.63-102

COQUERY-VIDROVITCH Catherine (sous la direction de), 1983, ***Entreprises et entrepreneurs en Afrique, XIXe-XXe siècles,*** Paris, L'Harmattan

COULON Christian et LAVROFF Dimitri (sous la direction de), 1979, ***Les entreprises publiques en Afrique***, Paris, Pédone

COUPEL Fabrice, 1996, "*Le parcours d'un créateur d'entreprise au Burkina Faso*" in Albagli C. et Hénault G., 1996, p152-158

COURLET Claude, 1989, "*Les industrialisations endogènes*" in ***Revue Tiers Monde***, t.XXX, n°118, p.413-422

De BANDT Jacques, 1993, ***Développement industriel dans les pays structurellement faibles***, Vienne, ONUDI AGSDI
De BANDT Jacques, 1995, "*Sur l'échec du modèle industriel subsaharien : les exigences organisationnelles sous-estimées*", in Ellis S. et Fauré Y-A., 1995, p.405-420

De VILLERS Gauthier, 1991, "*Petite économie marchande et phénomènes informels en Afrique*" in ***Actes du colloque CEDAF/ULB***, Bruxelles, ULB
De VILLERS Gauthier,1996, "*Informel et développement : contribution à un débat*" in Laléyê I.P., Panhuys H., Verhelst T. et Zaoual H., 1996, p.67-81

De LATTRE Anne, 1989, "*Peut-on développer le secteur privé en Afrique de l'Ouest ?*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** du 21-04-1989

De MIRAS Claude,1976, ***La formation du capital productif privé ivoirien, le secteur de la menuiserie***, Abidjan, Orstom
De MIRAS Claude, 1984, "*De la formation du capital privé à l'économie populaire spontanée*" in *Politique Africaine* n°14, p.92-109

DENIEUIL Pierre-Noël, 1991, "*L'entreprise comme culture, recherches socio-anthropologiques des années 1980*, ***Cahiers Internationaux de Sociologie***, vol XC
DENIEUIL Pierre-Noël, 1992, ***Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie, la dynamique de Sfax***, Paris, L'Harmattan
DENIEUIL Pierre-Noël (sous la direction de), 1997, ***Lien social et développement économique***, Paris, L'Harmattan

DEVAL Hélène, 1989, "*Le poids économique du Cap-Vert. Le centre de gravité de l'économie sénégalaise*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens***,19 Mai 1989, p.1329-1331

DHONTE Robert, 1992, ***Les projets PME dans les Etats ACP Révision de l'évaluation des actions financières par le FED en faveur des PME dans les Etats ACP***, inédit

d'IRIBARNE Philippe, 1989, ***La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales***, Paris, Seuil

DIOP Momar-Coumba, 1981, "*Les affaires mourides à Dakar*" in ***Politique Africaine***, n°4, p.90-100
DIOP Momar-Coumba et DIOUF Mamadou, 1990, ***Le Sénégal sous Abdou Diouf***, Paris, L'Harmattan

DIOUF Babacar, 1995, "*Syndicalisme, vie associative et identités ouvrières - Exemple de Dakar-Marine (réparation navale)*" in Cabanes L, Copans J. et Selim M.,1995
DIOUF Babacar, 1996a, "*Privatisation et marginalisation syndicale dans une conserverie sénégalaise*" in ***Journal des Anthropologues*** n°66-67, p. 203-210
DIOUF Babacar, 1996b, "*Privatisation et cadres au Sénégal : la Société Nouvelle de Conserverie du Sénégal (SNCDS)* in Cabanes R., Copans J. et Sélim M.(1996), p.43-61

DUBRESSON Alain, 1989, ***Villes et industries en Côte-d'Ivoire***, Paris, Karthala
DUBRESSON Alain, *Production et producteurs dans les espaces urbains en Afrique* in ***Afrique contemporaine*** n°168, p.171-186

EBIN Victoria, 1993, "*Les commerçants mourides à Marseille et à New York. Ragards sur les stratégies d'implantation*" in Grégoire E. et Labazée P., 1993, p.101-124

ELLIS Stephen et FAURE Yves-André (sous la direction de), 1995, ***Entreprises et entrepreneurs africains***, Paris, Karthala-Orstom
ELLIS Stephen et FAURE Yves-André, 1995, "*Introduction*" in Ellis S. et Fauré Y-A., 1995, p.5-33

ENGLISH Philip et HENAULT Bernard (sous la direction de), 1996, ***Petites entreprises clés du changement***, Ottawa, CRDI

FARRELL Gilda, PANHUYS Henri et SECK Mamadou, 1989, ***La dynamique du développement extensif du secteur informel sénégalais dans une économie sous ajustement***, Genève, B.I.T

FAURE Yves-André, 1994, ***Petits entrepreneurs en Côte-d'Ivoire Des professionels en mal de développement***, Paris, Karthala
FAURE Yves-André et ELLIS Stephen (sous la direction de), 1995, ***Entreprises et entrepreneurs en Afrique***, Paris, Karthala-Orstom
FAURE Yves-André et MEDARD Jean-François, 1995, "*L'Etat-business et les politiciens entrepreneurs. Néo-patrimonialisme et Big-men : économie et politique*" in Ellis S. et Fauré Y.-A.,1995, p 289-309

FINIFTE Roland et TREVOU Marc, 1992, "*Les spécificités des privatisations en Afrique*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** du 13-03-1992

GALAND Patrice, 1994, "*Entreprendre au Sénégal après la dévaluation*" in ***Politique africaine,*** n°56, p.41-65

GANNE Bertrand et OUEDRAOGO Moussa, 1994, "*Sentiers inédits et voies fragiles au Burkina Faso*" in ***Afrique Contemporaine.*** n°169, p55-65

GAYE Adama et TIDJANI Bassirou, 1995, "*Etude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise*" in ***Africa development,*** vol.XX, n°3, p.89-104

GENDARME René,1992, "*Réhabiliter la PME*" in ***Cahiers de l'Association Tiers-monde***, n°8

GREGOIRE Emmanuel et LABAZEE Pascal (sous la direction de), 1993, ***Grands commerçants d'Afrique de l'Ouest. Logiques et pratiques d'un groupe d'hommes d'affaires contemporains***, Paris, Karthala-Orstom
GREGOIRE Emmanuel, 1995, *Les commerçants et hommes d'affaires du Sahel* in Ellis S. et Fauré Y. A., 1995, p.71-79

GUENEAU Marie-Christine, 1986, ***Afrique : les petits projets de développement sont-ils efficaces ?,*** Paris, L'Harmattan

GUILLAUME-GENTIL Anne, 1991, "*Finances et aide internationale. Finances publiques aggravation de la situation*", ***Marchés tropicaux et méditerranéens***, 19 Avril 1991, p.1024-1026
GUILLAUME-GENTIL Anne, 1991, "*Sénégal, l'industrie dans la tourmente*", ***Marchés tropicaux et méditerranéens***, 19 Avril 1991, p.1014-1016

GUISSE Youssou Mbargane, 1995, "*De l'atelier à la société, les ouvriers de l'huilerie Sonacos de Dakar*" in Cabanes R., Copans J. et Selim M.,1995

HAUSER A., 1954, "*Les industries de transformation de la région de Dakar*" in ***Etudes sénégalaises***, n°5, p.69-83

HENAULT Georges et M'RABET Rachid (sous la direction de), 1990, ***L'entrepreneuriat en Afrique francophone: culture, financement et développement***, Londres/Paris, John Libbey Text
HENAULT Georges et ALBAGLI Claude (sous la direction de), 1996, ***La création d'entreprise en Afrique***, Paris, Edicef

HENRI Alain, 1995, "*Entreprises modernes, entreprises métisses*" in Ellis S. et Fauré Y-A., p.175-186

HERNANDEZ Emile-Michel, 1996a, "*L'entreprise, un essai de typologie*" in Albagli C. et Hénault G., 1996, p.51-60
HERNANDEZ Emile-Michel, 1996b, "*Le modèle Shapero en Côte-d'Ivoire*" in Albagli C. et Hénault G. (1996), p.61-66

HOANG Charles et SADI Abdelhamid, 1996, "*Le moyen de financement, le tableau de financement*" in Albagli C. et Hénault G., 1996, p.85-93

HOFSTEDE G. et BOLLINGIER D., 1983, ***Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes***, Paris, Editions de l'Organisation

HOPKINS Antony G., "*Les entrepreneurs et le développement en Afrique. Une perspective historique*", in Ellis S. et Fauré Y. A., 1995, p.37-51

HUGON Philippe, 1980, "*Secteur informel et petite production marchande dans les villes du Tiers-Monde*" in ***Revue Tiers-Monde*** t.XXI, n°82, p.405
HUGON Philippe et DEBLE Isabelle, 1982, ***Vivre et survivre dans les villes africaines***, Paris, I.E.D.E.S/ P.U.F
HUGON Philippe, 1983, "*Essai de typologie des entreprises africaines*" in Coquery-Vidrovitch C.,1983, p.
HUGON Philppe, 1989, "*Incidences sociales des politiques d'ajustement structurel*" in ***Revue Tiers-Monde***, t.XXX, n°117, p. 59-84
HUGON Philppe, 1991, *L'économie du développement, le temps et l'histoire* in ***Revue économique***, vol.42, n°2, p.339-344
HUGON Philippe, 1995a, "*Les entrepreneurs africains et l'analyse économique*", in Ellis S. et Fauré Y.-A., 1995, p.375-393
HUGON Philppe, 1995b, "*Robinson ou Vendredi ? La rationalité économique en Afrique*" in ***Sciences Humaines***, n°47, p.10-13

HUMBERT Marc, 1990, "*Technologie et industrialisation face aux programmes d'ajustement structurel en Afrique*" in ***Revue Tiers-Monde***, vol.XXXI, n°122, p.

ILIFFE John, 1983, ***The emergence of african capitalism***, London, Macmillan

JUDET Pierre, 1989, "*Que la Ruhr entre au musée*" in ***Revue Tiers Monde***, t.XXX, n°118, p.407-412

KAMGUEM Martin, 1992, "*L'intérêt des privatisations pour l'Afrique*" in ***Jeune Afrique Economie***, n°157

KENNEDY Paul, 1995, "*Les obstacles politiques au capitalise africain*" in Ellis S. et Fauré Y-A., p.269-288

LABAZEE Pascal, 1988, ***Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso,*** Paris, Karthala
LABAZEE Pascal, 1990, "*La gestion de l'entreprise africaine : réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste*" in ***Revue Tiers-Monde***, vol. XXXI, n°124, p.833-852,
LABAZEE Pascal (sous la direction de), 1991, "*Un terrain anthropologique à explorer: l'entreprise africaine* "in ***Cahiers d'Etudes Africaines***, n°124, vol 31, p.533-552
LABAZEE Pascal, 1991, "*Anthropologie de l'entreprise. Présentation*" in ***Cahiers d'Etudes Africaines***, n°124, vol 31, p.435-446
LABAZEE Pascal, 1995a, "*Le monde des affaires burkinabé : typologie d'un milieu d'entrepreneurs africains*" in Ellis S. et Fauré Y.-A., 1995, p.81-87
LABAZEE Pascal, 1995b, "*Entreprises, promoteurs et rapports communautaires. Les logiques économiques de la gestion des liens sociaux*", in Ellis S. et Fauré Y.-A., 1995, p.141-153
LABAZEE Pascal, 1996, "*Entrepreneurs africains. Successions et transmission des patrimoines*" in ***Journal des Anthropologues*** , n°66-67, p.97-114

LABOURDETTE André, 1992, "*Esprit d'entreprise dans les pays en voie de développement*", Paris, ***Cahiers de recherche du Centre de recherche et d'études en gestion,*** n°92.13

LALEYE Prosper I., PANHUYS Henry, VERHELST Thierry, ZAOUAL Hassan (sous la direction de),1996, ***Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo oeconomicus à l'homo situs***, Paris, L'Harmattan
LALEYE Prosper I.,1996, "*L'autorité en Afrique, une réalité en mutation*" in Laléyê I.P., Panhuys H., Verhelst T. et Zaoual H., 1996, p.147-156

LASSALLE Philippe et SUGIER Jean-Bernard, 1992, ***Rituels du développement ou le jardin du soufi***, Paris, L'Harmattan

LAUTIER Bruno, 1994, ***L'économie informelle dans le tiers monde***, Paris, La Découverte

LEIMDORFER François, 1997, "*Individus entre famille et entreprise*" in A. Marie, 1997, p.113-169

LOOTVOET Bernard et OUDIN Xavier, 1995, "*L'accumulation dans les petites entreprises : mécanismes, échelle et nature*" in Ellis S. et Fauré Y-A., p.545-561

LUBELL Harold, 1991, ***Le secteur informel dans les années 80 et 90***, Paris, OCDE

MANDEVILLE Bernard, 1990, "*Epargne informelle et financement de l'entreprise productive*" in Hénault G. et M'rabet R., 1990, p.77-85

MARDSEN Keith, 1991, ***Les chefs d'entreprise en Afrique, pionniers du développement***, Washington, SFI-BM

MARYNCZAK Anne, 1994, "*L'entrepreneur noir sud-africain : un cas atypique*" in ***Afrique Contemporaine***, n°169, p.32-44

MORICE Alain, 1981, "*Les vélos de Kaolack*" in ***Cahiers des Etudes Africaines***, n°81-83, p.197-210
MORICE Alain, 1995, "*Le salariat incomplet comme système de reproduction socio-politique*" in Cabanes R., Copans J., Sélim M.(1995)

MUTABAZI Evalde, 1997, "*Tirer parti de la diversité des cultures et des modèles de management différents : que nous apprend l'entreprise africaine ?*" in Beauchamp C., 1997, p.245-269

NDIAYE Abdoulaye, 1996, "*Les mesures d'assistance efficientes, le cas de la SODIDA au Sénégal*" in Albagli C. et Hénault G., 1996, p.184-187

NDIAYE Amadou Lamine, 1996, "*La raison, une invention de l'Occident ?*" in Laléyê I.P., Panhuys H., Verhelst T. et Zaoual H., 1996, p.465-470

NIANG Abdoulaye, 1988, ***Le secteur informel de production de biens et de services : un exemple de l'articulation entre les structures socio-conomiques traditionnelles et le mode de production capitaliste (le cas du Sénégal),*** Thèse de doctorat de 3éme cycle soutenue à l'Université Paris 8
NIANG Abdoulaye, 1996, "*Le secteur informel une réalité à réexplorer : ses rapports avec les institutions et ses capacités*" in ***Africa Development***, vol.XXI, n°1, p57-80

ORI Bori,1998, "*Côte-d'ivoire : des femmes seules dans l'économie informelle d'Abidjan*" in ***l'Afrique politique 1998. Femmes d'Afrique***, Paris, Karthala, p.107-119

OUDIN Xavier, 1990, "*Dynamique de l'investissement dans le secteur informel : une étude de cas au Niger*" in Hénault G. et M'rabet R, 1990, p.145-156

OYENEYE O.Y., 1984, "*Informal sector and industrial skill training in Nigeria*" in ***Genève-Afrique***, vol. XXII, n°1, p. 55-70

PANHUYS Henri, 1996, "*Définitions, caractéristiques et approches des économies populaires (ECOPOP) en Afrique et dans le monde*" in Laléyê I.P., Panhuys H., Verhelst T. et Zaoual H., 1996, p.83-127
PANHUYS Henri, 1996, "*L'apprentissage dans les micro-entreprises en Afrique*" in Laléyê I.P., Panhuys H., Verhelst T. et Zaoual H., 1996, p.207-249

PECQUEUR Bernard, 1989, "*Milieu économique et nouvelle industrialisation*" in ***Revue Tiers Monde***, t.XXX, n°118, p.423-432

PONSON Bruno, 1990, "*Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique*" in Hénault G. et M'rabet R.1990, p.15-25
PONSON Bruno et SHAAN Jean-Louis (sous la direction de), 1993, ***L'esprit d'entreprise. Aspects managériaux dans le monde francophone***, Paris, AUPELF/UREF, John Libbey Eurotext

PONSON Bruno, 1995, "*Entrepreneurs africains et asiatiques : quelques comparaisons*", in Ellis S. et Fauré Y-A., p.99-103

SALEM Gérard, 1981, ***De Dakar à Paris, des diasporas d'artisans et de commerçants. Une étude socio-géographique du commerce sénégalais en France***, Thèse de doctorat de 3ème cycle soutenue à l' E.H.E.S.S
SALEM Gérard, 1981, "*De la brousse sénégalaise au Boul'mich, le système commercial mouride en France* in Cahiers des Etudes Africaines, n°81-83, XXI-1-3

SARR Fatou, 1997, "*Les femmes comme agents économiques, sociaux et politiques au Sénégal*" in ***Les nouveaux agents économiques dans le Sud***, Paris, L'Harmattan, p.100-115
SARR Fatou, 1998, ***L'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Les transformations des rapports de pouvoir***, Paris, L'Harmattan

SERVANT Jean-Paul, 1996, "*Les négociants d'Abidjan*" in Albagli C. et Hénault G., 1996, p.41-50

SERVET Jean-Michel, 1990, "*Représentations de la monnaie et des supports d'épargne et limites de la mobilisation de l'épargne informelle. Hypothèses de travail pour une enquête au Sénégal*" in Hénault G. et M'rabet R.,1990, p.87-96

SCHNEIDER Bernard, ***L'Afrique face à ses priorités***, éditions Economica

SOEDJEDE Dominique, 1990, "*Politique de financement de l'entrepreneuriat au Togo*" in Hénault G. et M'rabet R, 1990, p.129-144

SY S. Omar, 1994, "*Le secteur informel à la rescousse de l'économie sénégalaise: des entrepreneurs omniprésents*", in Béraud P. et Perrault J. L., 1994, p.179-208

TIBERGHIEN Jean,1989, "*Success stories et industrialisation en Afrique*" in ***Revue Tiers Monde***, t.XXX, n°118, p.441-454

THIOYE Amadou, 1986, ***L'entreprise informelle au Sénégal : réalités, comportements et modes d'évolution***, Thèse de doctorat de 3éme cycle soutenue à l'Université Paris1

TOURE Abdou, 1985, ***Les petits métiers à Abidjan***, Paris, Karthala

TRAORE Bakary, 1994, "*La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique*" in Hénault G. et M'rabet R.,1990, p.7-14

TSIKA Jean, 1990, "*L'esprit d'entreprise : un produit de l'histoire, le cas des petits entrepreneurs brazzavillois*" in Hénault G. et M'rabet R, 1990, p.311-322

VALLEE Olivier, 1993, ***Les entrepreneurs africains***, Paris, Syros alternatives économiques

VAN DIJK Pieter Maine, 1980, "*La réussite des petits entrepreneurs dans le secteur informel de Ouagadougou (Haute-Volta)*" in ***Revue Tiers-monde***, t. XXI, p.373-386
VAN DIJK Pieter Maine, 1986, ***Sénégal, le secteur informel de Dakar***, Paris, L'Harmattan

VERHELST Thierry, 1996, "*Gestion d'entreprise et cultures d'entreprise*" in Laléyê I.P., Panhuys H., Verhelst T. et Zaoual H., 1996, p.427-464

VERNA Gérard, 1996, "*Croissance ou survie*" in Albagli C. et Hénault G., 1996, p.189-199
VERNA Gérard, 1996, "*Deux destinées en Afrique de l'Ouest*" in Albagli C. et Hénault G., 1996, p.200-204

VUARIN Robert, 1997, "*Les entreprises de l'individu au Mali*" in A. Marie, 1997, p.172-200

WA KALOMBO KATUBUMBANYI Martin, 1997, "*Crise économique et émergence du pouvoir des femmes au sein des couples de Kinshasa*" in Beauchamp Cl., 1997, p.201-208

WA KANIKA Mangu, 1992, "*La rationalité économique informelle en Afrique : est-ce une philosophie du développement endogène?*" in ***Cahiers de l'Association Tiers-monde***, n°8, p.18-24

WARNIER Jean-Pierre, 1993, ***L'esprit d'entreprise au Cameroun***, Paris, Karthala

YOUETTO Raymond, 1994, "*Côte-d'Ivoire : L'Etat et l'économie parallèle*" in ***Afrique et Développement***, vol.XIX, n° 2, p.177-185

ZAOUAL Hassan, 1994, "*Economie et sites symboliques africains*" in ***Interculture,*** vol. XXVII, n°1, cah. N°122

ZAROUR Charbel, 1989, ***Etude du secteur informel de Dakar et de ses environs***, Dakar, U.S.A.I.D/Sénégal

Anonyme, 1988, "*Sénégal 1988*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2227
Anonyme, 1989, "*Peut-on développer le secteur privé en Afrique de l'Ouest*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2267
Anonyme, 1990, "*Le concours du FMI-B.M. au Sénégal*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2306
Anonyme, 1991, "*Programme d'appui aux entreprises*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2362
Anonyme, 1991, "*Spécial Sénégal*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2371
Anonyme, 1991, "*L'Afrique du XXème siècle sera rationnel ou ne sera pas*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2386
Anonyme, 1991, "*Les Sénégalais ont-ils l'esprit d'entreprise ?*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2405
Anonyme, 1992, "*Les spécificités des privatisations en Afrique*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2418
Anonyme, 1992, "*Nouveau projet de création de PME*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** n°2133

OUVRAGES CONSACRES A DES THEMATIQUES AFRICANISTES

ALIBERT Jacques, 1992, "*Réflexions sur l'Ajustement en Afrique subsaharienne*" in ***Marchés tropicaux et méditerranéens*** du 14-02-1992

AMSELLE Jean-Louis et Elikia MBOLOKO (sous la direction de), 1985, ***Au coeur de l'ethnie. Ethnies, tribalisme et Etat en Afrique***, Paris, La découverte

ANTOINE Philippe, *L'insertion urbaine à Dakar* in ***Afrique contemporaine*** n°168, p.196-198
ANTOINE Philippe, BOCQUIER Philippe, FALL Abdou S., GUISSE Youssou Mbargane, NANITALEMIO Jeanne, 1995, ***Les familles dakaroises face à la crise***, Dakar, IFAN-ORSTOM-CEPED

ARIFFIN Yohan, 1992, "*Développement et démocratie : ajustements macro-économiques et transformations micro-politiques*" in ***Le trimestre du monde***, n°17, p.61-89

BALANDIER Georges, 1971, ***Sens et puissance***, Paris, P.U.F.
BALANDIER Georges, 1985, ***Sociologie des Brazzavilles noires***, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

BALDE Thierno, 1992, "*Le F.M.I étouffe l'Afrique*", ***Jeune Afrique Economie*** n°160, p.79-84

Banque Mondiale, 1991, ***Rapport sur le développement dans le monde 1991 : le défi du développement,*** Washington, Banque mondiale

BARE Jean-François (sous la direction de), 1997, ***Regards interdisciplinaires sur les politiques de développement***, Paris, L'Harmattan
BARE Jean-François, 1997, "*Le prêt et le résultat. Eléments d'une chronique de l'évaluation à la Banque Mondiale*" in Baré J.-F. (1997), p.49-73

BAYART Jean-François et alii (sous la direction de), ***La politique par le bas en Afrique noire***, Paris, Karthala
BAYART Jean François, 1989, ***L'Etat en Afrique; La politique du ventre***, Paris, Fayard
BAYART Jean-François, 1996, ***L'illusion identitaire***, Paris, Fayard

BEAUCHAMP Claude (sous la direction de), 1997, ***Démocartie, culture et développement en Afrique noire*, Paris**, L'Harmattan
BERQUE Jacques, 1962, "*Sciences sociales et décolonisation*" in ***Revue Tiers-monde***, t.III, n°9-10, p.1-15

BERTRAND Monique, 1998, *Villes africaines, modernités en question* in ***Revue Tiers monde***, t.XXXIX, n°156, p.887-904

B.I.T., 1989, ***L'Ajustement : un défi pour l'Afrique***, Genève, B.I.T

CART Benoît et Jean-Claude VEREZ, 1994, "*Ajustement et éducation. Le cas du Niger et du Sénégal*" in ***Afrique contemporaine***, n°172, 4éme trim, p.241-259

CLIGNET Rémi, 1994, *La demande d'éducation* in ***Afrique contemporaine*** n°172, p.108-120

CHRETIEN Jean-Pierre et PRUNIER G. (sous la direction de), 1989, ***Les ethnies ont une histoire***, Paris, Karthala-ACCT

COQUERY-VIDROVITCH Catherine, 1985, ***Afrique noire : permanences et ruptures***, Paris, Payot
COQUERY-VIDROVITCH Catherine, , *La ville coloniale "lieu de colonisation" et de métissage culturel* in ***Afrique contemporaine*** n°168, p.11-22

COULON Christian, 1981, ***Le Marabout et le Prince. Islam et Pouvoir au Sénégal***, Paris, Pédone

COURTHEOUX Jean-Paul, 1990, "*L'économie du développement dans les années 80 ou la fin des mythes*" in ***Chroniques d'actualité de la SEDEIS*** n°1

CRUISE O'BRIEN Donal, 1981, "*La filière musulmane : confréries et politique en Afrique noire*" in ***Politique africaine***, n°, p.7-30
CRUISE O'BRIEN Donal, 1992, "*Le contrat social sénégalais à l'épreuve*" in ***Politique Africaine,*** n°45, p.9-20

DIA Mamadou, 1991, "*Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne*" in ***Finances et Développement*** reproduit dans *Problèmes Economiques*, n°2281, p.28-32

DIOP Abdoulaye Bara, 1965, ***Société toucouleur et migrations***, Dakar, IFAN
DIOP Abdoulaye-Bara, 1981, ***La société wolof : tradition et changement. Les systèmes d'inégalité et de domination***, Paris, Karthala
DIOP Abdoulaye-Bara, 1985, ***La famille wolof***, Paris, Karthala

DIOUF Makhtar, 1992, "*La crise de l'ajustement*" in ***Politique Africaine***, n° 45, p.62-84
DIOUF Makhtar, 1994, ***Le Sénégal, les ethnies et la nation***, Paris , L'Harmattan

DIOUF Mamadou et DIOP Momar-Coumba, 1990, ***Le Sénégal sous Abdou Diouf***, Paris, Karthala

DURUFLE Gaston, ***L'ajustement structurel en Afrique. Sénégal-Côte d'ivoire-Madagascar***, Paris, Karthala
DURUFLE Gaston, 1994, ***Le Sénégal peut-il sortir de la crise?***, Paris, Karthala

ELA Jean-Marc, 1992, "*Les Africains face à l'économie de marché*", ***Jeune Afrique Economie*** n° 154, p.229-252
ELA Jean-Marc, 1997, "*Culture, pouvoir et développement en Afrique*" in Beauchamp C., 1997, p.5-28

ELUNGU Paul, 1993, ***Tradition africaine et rationalité moderne***, Paris, L'Harmattan

ETOUNGA-MANGUELLE Daniel, 1991, ***L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ?***, Paris, Nouvelles du Sud

FALL Yoro, 1989, "*Les Wolof au miroir de leur langue*" in Chrétien J.-P. et Prunier G., 1989

FOTTORINO Eric, 1992, "*Recoudre le ciel et la terre*", ***Le Monde***, 14 Janvier 1992

GIRI Jacques, 1986, ***L'Afrique en panne. Vingt-cinq ans de développement***, Paris, Karthala
GIRI Jacques, 1989, ***L'Afrique au XXIe siècle***, Paris, Kathala

GOSSELIN Gabriel, 1997, "*Pour une sociologie des stratégies de transition (remarques d'un ex-africaniste du dehors)*" in Beauchamp C., 1997, p.311-318

GRELLET Gérard, 1991, "*Faut-il aider l'Afrique : la survie ne passe pas par l'octroi d'un R.M.I*", ***Le Monde,*** Janvier 1991

HERSKOVITS Melville, 1965, ***L'Afrique et les Africains entre hier et demain. Le facteur humain dans l'Afrique en marche***, Paris, Payot

KABOU Axelle, 1990, ***Et si l'Afrique refusait le développement ?***, Paris, L'Harmattan

KEKEH Roger, 1997, "*La question des jeunes et la question des femmes en Afrique*" in Beauchamp Cl., 1997, p.173-180

KOULIBALY Mamadou, 1992, ***Le libéralisme, nouveau départ pour l'Afrique***, Paris, Karthala

LATOUCHE Serge, 1986, ***Faut-il refuser le développement ?***, Paris, P.U.F
LATOUCHE Serge, 1991, ***La planète des naufragés, essai sur l'après-développement***, Paris, La Découverte
LATOUCHE Serge, 1992, "*Préface*" in Lassale P. et Sugier J.-B, 1992, p.13-19

MAGASSOUBA Moriba, 1985, ***L'Islam au Sénégal : demain les mollahs ?***, Paris, Karthala

MAHIEU François-Régis, 1989, *Principes économiques et sociétés africaines* in ***Revue Tiers Monde***, t.XXX, n°120
MAHIEU François-Régis, 1990, ***Les fondements de la crise économique en Afrique***, Paris, L'Harmattan

MARCHAND Yves, 1996, ***Une urgence : l'afro-réalisme. Pour une nouvelle politique de l'entreprise en Afrique subsaharienne***, Paris, La documentation française

MARIE Alain, 1988, "*Etat, politique urbaine et sociétés civiles. Le cas africain*" in ***Revue Tiers-Monde***, t.XXIX, n°116, p.1145-1170
MARIE Alain (sous la direction d'), 1997, ***L'Afrique des individus***, Paris, Karthala

MBEMBE Achille, 1992, "*Afrique des comptoirs ou Afrique du développement*" in ***Le monde diplomatique***, Janvier 1992
MBEMBE Achille, 1992, "*Traditions de l'autoritarisme et problèmes de gouvernement en Afrique sub-saharienne*" in ***Africa development***, vol.XVII, p.37-64

MEDARD Jean-François, 1990, "*L'Etat patrimonialisé*" in ***Politique Africaine***, n°39, p.25-36
MEDARD Jean-François, 1992, "*Le big man en Afrique : esquisse d'analyse du politique*" in ***L'Année sociologique***, vol 42, p.167-192
MEDARD Jean-François, MBEMBE Achille et TOULABOR Comi, 1992, ***La politique par le bas en Afrique Noire***, Paris, Karthala

MEILLASSOUX Claude, 1975, ***Femmes, greniers et capitaux***, Paris, François Maspéro

MERCIER Paul, 1954, *Aspects de la société africaine dans l'agglomération dakaroise : groupes familiaux et unités de voisinage* in ***Etudes sénégalaises***, n°5, p.11-40

MIANDA Gertrude, 1996, ***Femmes africaines et pouvoir, les maraîchères de Kinshasa***, Paris, L'Harmattan

NDIONE Emmanuel Seyni,1992, ***Le don et le recours, ressorts de l'économie urbaine***, Dakar, Enda-Editions

PAIX Catherine (sous la direction de), 1990, "*Bourgeoisie du Tiers-monde d'hier à aujourd'hui*", ***Revue Tiers-Monde***, vol XXXI, n°124, p. 727-734

PERROT Dominique, 1989, "*La "dimension culturelles du développement", un nouveau gadget*" in ***Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie***, n°14, p.41-54

SALAMA Pierre, 1989, "*Les effets pervers des politiques d'ajustement dans les économies semi-développées*" in ***Revue Tiers-Monde***, t.XXX n°117, p.39-58

SALL Babacar, 1993, ***De la modernité paysanne en Afrique noire Le Sénégal***, Paris, L'Harmattan

SANDBROOK Richard, 1987, "*Personnalisation du pouvoir et stagnation capitaliste. L'Etat africain en crise*" in ***Politique africaine***, n°26, p.15-37

SAVANE Landing, 1988, ***Population, point de vue d'un Africain***, Anvers, éd. EPO ASBL

SEKKOLA Ari et MANN Christine, 1985, ***The cultural dimension of development***, Helsinki,The Finnish National Commission for UNESCO

SENEGAL (République du), 1988, ***Recensement de la population et de l'habitat du Sénégal***, Direction de la Prévision et de la Statistique
SENEGAL (République du), ***Code du travail***
SENEGAL (République du), 1984, ***Fichier national de la PME sénégalaise***, Ministère du Commerce

SENE Abdoulaye, 1997, "*Environnement, démocratie, population : cas du Sénégal*" in Beauchamp C, 1997, p.47-66

SYLLA Assane,1992, ***Le peuple Lebou de la presqu'île de Capt-vert***, Dakar, Nouvelles Editions Africaines du Sénégal
SYLLA Assane, 1976, ***La philosophie morale des Wolof***, Thèse de doctorat de 3éme cycle soutenue à l'Université Grenoble II

TORTORA Manuela, 1992, "*Governance : une nouvelle dimension de la coopération financière internationale*" in ***Le trimestre du monde***, n°17, p.105-114

VALETTE Alain, 1997, "*Entre rationalité économique et logiques politiques : la difficile évaluation des programmes d'ajustement structurel en Afrique subsaharienne*" in Baré J.-F., 1997, p.19-47

VIMARD Patrice, 1993, "*Modernité et pluralité familiales en Afrique de l'Ouest*" in ***Revue Tiers-Monde***, t. XXXIV, n°133, P. 85-116

VUARIN Robert, 1990, "*L'enjeu de la misère pour l'Islam sénégalais*" in ***Revue Tiers-Monde***, t.XXXI, n°123, p.601-622

DIVERS

FUKUYAMA Francis, 1992, ***La fin de l'histoire et le dernier homme***, Paris, Flammarion

ISRAELOWISZ Eric, 1993, "*Repenser le libre-échange*" in ***Le Monde*** du 15 juin 1993

KOUCHNER Bernard, 1992, ***La misère du monde***, Paris, 1992, O. Jacob

KOUROUMA Ahmadou, 1970, ***Soleil des indépendances***, Paris, Seuil

SENE Nar, 1990, ***Wallu ! (Au secours)***, Paris, L'Harmattan

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

ENTREPRENEURS DAKAR

ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRENEURS DANS LE SECTEUR DES ACTIVITÉS DE PRODUCTION DE DAKAR

1. Quel âge avez-vous?
1. moins de 25ans 2. entre25 et 35ans 3. entre35 et 55ans 4. plus de 55ans

2. Quel est votre sexe?
1. masculin 2. féminin

3. Quelle est votre religion?
1. sans 2. islam 3. christ 4. anim 5. autres

4. Avez-vous dans votre famille un parent qui est ou qui a été entrepreneur?
1. oui 2. non

5. Avez-vous déjà séjourné à l'étranger? Si oui préciser le motif le plus fréquent des séjours.
1. non 2. agrément 3. obligations familiales 4. études-immigration
5. nécessité professionnelle 6. foire-exposition

6. Avez-vous suivi une instruction de plus de six années consécutives ? Si oui quelle est-elle?
1. école française 2. école coranique 3. mixte 4. aucune

7. Si vous avez suivi une scolarité de type formel, quelle en a été la sanction finale?
1. aucune 2. CEP 3. Brevet
4. Baccalauréat 5. Diplôme universitaire 6. CAP
7. BEP 8. Baccalauréat Technique 9. Diplôme Technique Supérieur

8. Si vous avez suivi une formation professionnelle, quelle a été sa durée?
1. moins de 5ans 2. entre 5 et 10ans 3. plus de 10 ans

9. Quels sont, selon vous, les handicaps de la formation que vous avez suivie?
1. aucun 2. illettrisme
3. non evolutive 4. faible maîtrise technique
5. inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne

10. Avez-vous suivi une formation complémentaire depuis la fin de votre formation intiale? si oui dans quel but?
1. non aucune
2. pour plus de maîtrise technique
3. pour de nouvelles perspectives
4. pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles competences

11. Depuis quand existe votre établissement actuel?
1. moins de 3ans 2. entre 3 et 10 ans 3. plus de 10ans

12. Auquel de ces groupes culturels appartenez-vous?
1. terroirs traditionnels 2. sénégalais métissés 3. africains 4. libano-européens

13. Combien de personnes employez-vous actuellement dans votre établissement?
1. pas d'employés 2. entre 1 et 5 employés 3. entre 5 et 10 employés 4. entre 10 et 15
5. entre 15 et 20 employés 6. plus de 20 employés

14. Quel est le statut dominant parmi les personnes que vous employez?
1. apprenti 2. surga famille 3. intermittent 4. salarié 5. bénévole

15. Quelle a été votre situation avant votre établissement actuel?
1. sans travail 2. a mon compte 3. aide familiale 4. salarié
5. fonctionnaire 6. installation inunédiate

16. Quelle est la nature de votre dernier employeur?
1. privé national 2. public 3. privé étranger

17. Quel a été votre niveau de responsabilité le plus élevé occupé lors de votre dernier emploi?
1. apprenti 2. journalier-commis 3. employé 4. cadre 5. cadre supérieur
6. ouvrier 7. agent de maitrise

18. Quels ont été les motifs du départ de votre dernier emploi?
1. desaccord salarial 2. établissement 3. mésentente 4. licenciement
5. sentiment de stagner 6. besoin d'autonomie

19. Quelle est l'activité principale dans votre entreprise?

20. Existe-t-il une similitude entre votre occupation actuelle et votre emploi précédent?
1. oui 2. non

21. De quel ordre sont les difficultés que vous avez rencontrées au moment de votre installation?
1. réunir l'équipement 2. réunir un financement 3. intégrer le circuit 4. réticence de l'entourage
5. trouver des collaborateurs

22. Quelle est la nature des moyens financiers dont vous avez disposés pour lancer votre entreprise?
1. aide publique 2. sans véritable moyen 3. économies 4. aide familiale
5. actionnaires 6. prêt bancaire 7. aide ONG

23. Quelle est la nature de l'équipement que vous avez utilisé lors de votre installation?
1. occasion 2. prêt à titre gracieux 3. location 4. acheté neuf
5. épars et bricolé

24. Avez-vous eu des employes avec vous lors de votre établissement? Si oui quels ont été-ils?
1. personne 2. contractuels 3. famille 4. anciens collègues 5. apprentis

25. Comment s'effectue le financement actuel de votre activité?
1. aide institutionnelle 2. autofinancement 3. crédits formels 4. crédits informels
5. actionnariat

26. De la situation financière de l'établissement, vous diriez qu'elle est :
1. embarrassante 2. plutôt satisfaisante 3. plutôt difficile 4. satisfaisante
5. difficile

27. Selon quels critères s'organise l'activité de production?
1. un plan personnel de travail 2. commandes
3. les commandes et les disponibilités financières 4. les disponibilités financières

28. Dans vos rapports avec vos partenaires, quel est le type de contrat dominant?
1. écrit 2. oral 3. mixte

29. Quelles sont les formes de décision d'une production?
1. avis de mes collaborateurs 2. jugement personnel 3. cahier des commandes
4. combinaison des différentes formes

30. Comment vous y prenez-vous pour respecter les delais de production?
1. en me tenant uniquement à un plan de production arrêté avec mes collaborateurs
2. en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
3. en augmentant les cadences
4. en recourant à la sous-traitance

31. Quels types de facilités accordez-vous généralement à vos clients?
1. service apres-vente 2. paiement fractionné
3. paiement différé 4. livraison gratuite
5. combinaison de ces différents systemes

32. Vous arrive-t-il de rester avec des articles non vendus ou non récupérés par leurs commanditaires?
1. oui 2. non

33. Quels sont vos rapports avec vos homologues?
1. concurrence 2. coopération

34. Vous diriez de la concurrence dans votre domaine qu'elle est:
1. une émulation 2. souvent déloyale
3. une menace pour votre santé et votre entreprise

35. Quelles sont les moyens que vous mettez en oeuvre en réponse à la concurrence dans votre secteur?
1. entourer mes faits et gestes de discrétion
2. cultiver des amities
3. m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
4. participer à un réseau de partenariat
5. investir dans la nouveauté et la qualite

36. Que représente pour vous votre personnel?
1. une concurrence future 2. la source de vitalité de l'entreprise 3. une charge
4. obligation de formation

37. Comment avez-vous expliqué la décision de certains de vos anciens employés de vous quitter?
1. succès dans notre rôle de formation
2. source de perturbation de l'activité de l'entreprise
3. comme une forme de trahison
4. comme un cap nécessaire a franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'equilibre dans l'entreprise

38. Comptez-vous disposer d'un équipement particulier? Si oui diriez-vous qu'il est:
1. non 2. d'importation facile
3. difficile d'importation 4. disponible localement mais hors de prix
5. facilement disponible localement

39. Quel est l'état général de votre équipement?
1. non 2. vieux 3. plutôt vieux 4. état satisfaisant

40. Des évolutions technologiques intervenant dans votre domaine, diriez-vous qu'elles:

1. sont exorbitantes
2. ne nous concernent pas
3. nous sont inconnues
4. sont présentes dans votre entreprise
5. nous essayons de les adopter tant que possible

41. A quel niveau les changements intervenus dans votre établissement sont-ils le plus visibles?

1. type de production
2. équipement
3. clientèle
4. organisation du travail
5. locaux

42. Quel est le principal facteur des changements intervenus dans votre entreprise?

1. adoption d'une nouvelle vision commerciale
2. équipement plus performant
3. accroissement de la demande
4. changement dans l'organisation
5. introduction de nouveautés

43. Si vous avez déménagé une fois votre établissement, quels sont les motifs qui vous ont poussé à le faire?

1. aucun déménagement
2. accroissement volume d'activité
3. diminution volume d'activité
4. se rapprocher des fournisseurs
5. se rapprocher de la clientèle
6. se rapprocher de certaines commodités
7. loyer trop cher

44. Est-il difficile d'être entrepreneur?

1. oui
2. non

45. A quel niveau se situe les principales difficultés que vous avez rencontrées au démarrage de votre entreprise actuelle?

1. au niv. concurrence
2. au niv. clientèle
3. au niv. approvisionnement
4. au niv. technique
5. au niv. famille
6. au niv. réglementation
7. au niv. personnel qualifié
8. au niv. financement

46. Quels sont vos projets à moyen terme dans le domaine où vous êtes actuellement?

1. maintien
2. arrêt
3. changer d'activité
4. étendre les activités

47. Lorsqu'il vous arrive de mettre de l'argent de côté, à quelles fins le destinez-vous en général?

1. financer un projet professionnel
2. assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
3. constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
4. être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptême
5. fêtes religieuses
6. aucune précisément, j'arrive rarement à dégager un surplus

48. Quelle est la destination prioritaire de vos extra?

1. prévenir certaines situations
2. financer un projet professionnel
3. faire face aux obligations socioreligieuses
4. satisfaire des envies ou financer des hobbies
5. saisir des opportunités professionnelles
6. préparer ma reconversion

49. Lorsque vous mettez de l'argent de côté, vous le confiez à :

1. moi-même
2. un organisme financier
3. une tierce personne
4. une tontine
5. combinaison de ces modes d'épargne

50. Que signifie la réussite pour vous?

1. pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
2. amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
3. arriver à un statut de notoriété

51. Quels sont les signes qui manifestent la réussite selon vous?
1. posséder une maison, une voiture
2. avoir un certain standing de vie
3. la bonne santé de l'entreprise
4. occuper des responsabilités sociales et politiques

52. Diriez-vous que le changement dans votre entreprise est un phénomène qui se produit:
1. assez souvent 2. souvent 3. peu souvent 4. régulièrement 5. jamais

53. Recherchez-vous vous-même le changement pour votre entreprise?
1. oui 2. non

54. Lorsque des changements surviennent dans votre entreprise, à quel niveau peut-on les observer?
1. au niv.de l'équipement
2. au niv. des intrants
3. au niv. des types d'articles fabriqués
4. au niv. de l'organisation des hommes et du travail
5. indistinctement

55. Quels moyens utilisez-vous pour apprécier la qualité d'une production?
1. criteres forgés par l'expérience 2 un modèle 3. erreurs antérieures
4. normes des commanditaires 5. normes professionnelles

56. A quel titre pouvez-vous dire que vous participez au procès du travail?
1. en tant que producteur 2 manager 3. gestionnaire
4. superviseur 5. en cumulant toutes ces casquettes

57. Lorsque vous participez au procès de production, quel y est votre rôle effectif?
1. conception
2. répartition des tâches
3. à tous les niveaux
4. intervention a certaines phases spécifiques
5. definition du projet
6 superviser le travail
7. assurer le contrôle final

58. Lorsque vous innovez au niveau de l'équipement, à quoi cela correspond t-il?
1. acquérir une nouvelle machine
2. passer une commande de machine à l'etranger
3. modifier la composition ou la destination d'une machine
4. concevoir une machine selon un besoin spécifique
5. aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement

59. Lorsqu'une innovation intervient dans la production, à quoi cela correspond t-il?
1. ajouter de nouvelles propriétés
2. creer un nouveau produit
3. modifier la composition initiale d'un produit
4 trouver une nouvelle destination à un produit initial
5. aucune innovation dans la production

60. De quelle manière est prise une décision ou une innovation dans votre entreprise?
1. directement.d'après mon jugement personnel 2. après concertation avec mon entourage

61. Que représente pour vous le passé?
1. procure les modèles pour vivre le présent
2. constitue la base de notre identité
3. c'est un temps révolu
4. nous apprend sur le présent

62. Que représente pour vous le présent?
1. le temps de la réalisation individuelle
2 le temps de la préservation des traditions
3. le temps de nouvelles exigences
4 le temps de preparation de l'avenir
5. le temps de préparation de ses vieux jours
6. le temps du changement

63. Pour le moment vous êtes entrepreneur, pourquoi faire?

1. en attendant de trouver autre chose
2. parce qu'il y a des possibilités de croissance
3. pour prolonger une tradition familiale
4. parce que j'ai foi en l'entreprise
5. pour laisser quelque chose a mes enfants
6. pour me procurer ma subsistance
7. participer au développement du pays

64. Quels sont les domaines dans l'activité entrepreneuriale à partir desquels vous tirez le plus de satisfaction?

1. enrichissement personnel
2. création innovation
3. création d'emplois
4. exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
5. adaptation technique
6. accroissement volume d'activité
7. aspect technologique
8. notoriété publique

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases (2 au maximum)

65. Quels sont, selon vous, les aspects les plus exaltants de la pratique entrepreneuriale?

1. la prise en charge de la formation de jeunes
2. la croissance de l'entreprise
3. l'adaptation technologique
4. l'innovation dans la production
5. rendre crédible notre savoir-faire
6. exercice de responsabilités
7. l'indépendance
8. l'enrichissement

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases (2 au maximum)

66. Dans votre famille existe-t-il des personnes qui sont impliquées dans la marche de votre entreprise?

1. oui
2. non

67. Estimez-vous qu'il existe des marges d'évolution pour votre entreprise dans le secteur?

1. quasi nulles
2. au niveau technique
3. au niveau des types de produits
4. au niveau du marché

68. En cas d'échec dans votre entreprise actuelle, auriez-vous la volonté de recommencer?

1. oui
2. non

69. Comment expliqueriez-vous un échec éventuel?

1. volonté divine
2. conditions socioéconomiques défavorables
3. incompétence
4. pression familiale et sociale
5. de mauvaises relations de partenariat
6. jalousie et sorcellerie
7. manque de moyens personnels

70. Parlez-vous facilement de la situation de votre entreprise autour de vous? sinon pour quelles raisons ne le faites vous pas?

1. oui
2. ne pas attirer l'attention des administrations
3. ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
4. éviter le tiat
5. ne pas donner des informations à la concurrence

71. Recourez-vous à des pratiques mystiques?

1. oui
2. non

72. Quels sont, dans votre situation familiale et sociale, les freins potentiels au développement de votre activité?

1. pression familiale
2. multiplication des cérémonies et fêtes
3. obligation de solidarité
4. incapacité a gérer l'affaire a une plus grande échelle
5. activités politiques annexes

73. De quels ordres sont les freins objectifs au développement de votre activité?

1. personnel peu qualifié
2. pression fiscale
3. lourdeurs administratives
4. absence d'une clientèle fiable
5. illettrisme personnel
6. faible technicité
7. inorganisation des circuits approvisionnement

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases (2 au maximum)

74. Dans le déroulement de votre activité, existe-t-il un domaine où vos conduites sont dictées par vos origines sociales ou vos croyances?

1. non
2. au niv. recrutement
3. au niv.types d'articles fabriqués
4. dans d'autres domaines
5. au niv. de l'organisation de la production
6. au niv des rapports avec la clientèle

Indiquez les réponses en cochant une ou plusieurs cases (2 au maximum)

75. De quel type sont les rapports que vous entretenez avec la clientèle?

1. régulier
2. fortuit
3. saisonnier

76. De quelle nature (parmi celles qui vous sont présentées) est votre clientèle?

1. informelle
2. formelle
3. domestique
4. combinaison d'au moins deux de ces trois types

77. De votre clientèle, diriez-vous qu'elle est:

1. marché de proximité
2. marché à l'échelle de la ville
3. marché de type national
4. marché de type international

78. Comment vous appelez-vous?

79. Quel est votre domaine d'activité

1. informatique électronique domestique
2. réparation automobile
3. métiers de la forge
4. chaussure
5. menuiserie ébénisterie ameublement
6. menuiserie construction métallique
7. préparation conditionnement produits alimentaires restauration
8. electricité mécanique froid industriels
9. transformation polymères
10. confection beauté mode
11. BTP gros oeuvre engeneering
12. BTP second oeuvre
13. formulation application chimiques
14. industrie extractive
15. agriculture maraîchage
16. génie civil assainissement voirie amenagements espaces verts
17. habillement textile industriels
18. bagagerie artisanale souvenirs
19. imprimerie
20. mécanismes de precision

ANNEXE 2 : CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION D'ENQUETE

Réponses de l'observation n° 1

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	moins de 3ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	cadre supérieur
18.motifs départ	désaccord salarial
19.activité principale	conception et assistance en informatique
20.similitude	oui
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	aide ONG
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	anciens collègues
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	d'importation facile
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	clientele
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. personnel qualifié
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	création d'emplois;adaptation technique
65.aspects exaltants	la croissance de l'entreprise;l'innovation dans la production
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	non
69.interprétation échec	incompétence
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjectf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;lourdeurs administratives
74.prégnance culture	non-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	1-O.S.
79.dom. activité	informatique électronique domestique

Réponses de l'observation n° 2

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	CAP
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	-
10.form. complémentaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	réparation automobile
20.similitude	oui
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	disponible localement mais hors de prix
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont contraintes
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	manager
57.particip. production	intervention à certaines phases specifiques
58.innov. équipement	passer une commande de machine à l'étranger
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;création d'emplois
65.aspects exaltants	la prise en charge de la formation de jeunes;l'indépendance
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjectf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	2-D.G.
79.dom. activité	réparation automobile

Réponses de l'observation n° 3

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	-
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	faible maitrise technique
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 1 et 5 employés
14.statut dominant	sur ga famille
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	artisanat du fer
20.similitude	-
21.diff. départ	integrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	jugement personnel
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	participer à un réseau de partenariat
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	disponible localement mais hors de prix
39.etat de l'équipement	vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	type de production
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. financement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptême
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	moi-même
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posseder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	concevoir une machine selon un besoin spécifique
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concrét. innovation	directement d'après mon jugement personnel
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la préservation des traditions
63.choix entreprise	pour prolonger une tradition familiale
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel:-
65.aspects exaltants	l'indépendance;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	volonté divine
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt.	faible technicité;illettrisme personnel
74.prégnance culture	au niv. recrutement;au niv. de l'organisation de la production
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	3-C.T.
79.dom. activité	métiers de la forge

Réponses de l'observation n° 4

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	public
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	chaussure artisanale
20.similitude	oui
21.diff. départ	-
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	jugement personnel
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	disponible localement mais hors de prix
39.etat de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	manager
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passe	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	notoriété publique;création innovation
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;l'innovation dans la production
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	ne pas donner des informations à la concurrence
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement;personnel peu qualifié
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	4-C.D.
79.dom. activité	chaussure

Réponses de l'observation n° 5

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	non evolutive
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé etranger
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	ferraillage artisanat matériaux de récupération
20.similitude	oui
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	epars et bricolé
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	jugement personnel
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	non
39.etat de l'équipement	vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	locaux
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	accroissement volume d'activité
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une reserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'epargne	moi-même
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	concevoir une machine selon un besoin spécifique
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concert. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	création innovation;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	la prise en charge de la formation de jeunes;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'echec	oui
69.interprétation echec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	multiplication des ceremonies et fêtes
73.freins object.dvpt	faible technicité;morganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	5-B.T.
79.dom. activité	métiers de la forge

Réponses de l'observation n° 6

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	surga famille
15.antéc.professionnels	à mon compte
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	bijouterie
20.similitude	-
21.diff. départ	reunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	location
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique equipement	non
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	manager
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concert. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la préservation des traditions
63.choix entreprise	pour laisser quelque chose à mes enfants
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;notoriété publique
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;-
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'echec	oui
69.interprétation echec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt	inorganisation des circuits approvisionnement;-
74.prégnance culture	au niv. recrutement;au niv. de l'organisation de la production
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	6-A.B.
79.dom. activité	métiers de la forge

Réponses de l'observation n° 7

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	feminin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	foire-exposition
6.éducation de base	école française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	fonctionnaire
16.dernier employeur	public
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	ameublement agencement décoration
20.similitude	non
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	aide publique
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	equipement plus performant
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. personnel qualifié
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise a un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	superviseur
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;creation innovation
65.aspects exaltants	l'independance;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'echec	non
69.interprétation echec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	obligation de solidarité
73.freins object.dvpt	absence d'une clientele fiable;mauvaise organisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientele	formelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	7-M Cia
79.dom. activité	menuiserie ebenisterie ameublement

Réponses de l'observation n° 8

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranget	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	faible maitrise technique
10.form. complementaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	salarie
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	etablissement
19.activité principale	menuiserie métallique
20.similitude	oui
21.diff. départ	reunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	sans véritable moyen
23.nat.équipmnt.initial	prêt à titre gracieux
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financieres
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	cooperation
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	participer à un réseau de partenariat
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	disponible localement mais hors de prix
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	locaux
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établissemte	accroissement volume d'activité
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	etendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socio religieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir a mes besoins élementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	criteres forgés par l'experience
56.particip. travail	manager
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	creer un nouveau produit
60.concrét. innovation	directement,d'après mon jugement personnel
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;adaptation technique
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'echec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gerer l'affaire a une plus grande échelle
73.freins object.dvpt	inorganisation des circuits approvisionnement;illettrisme personnel
74.prégnance culture	au niv. recrutement;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	8-S M
79.dom. activité	menuiserie construction métallique

Réponses de l'observation n° 9

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	ecole coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	-
10.form. complémentaire	-
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	salarie
15.antec.professionnels	à mon compte
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	conditionnement produits alimentaires
20.similitude	-
21.diff. départ	reunir l'equipement
22.moy.financ.mobilises	aide publique
23.nat.equipmnt.initial	prêt à titre gracieux
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	actionnariat
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	un plan personnel de travail
28.contrat dominant	mixte
29.form. decision prod.	-
30.respect contrat avec mes collaborateurs	en me tenant uniquement à un plan de production arrêté
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap necessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'equilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	d'importation facile
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.evolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	equipement
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	changer d'activité
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	préparer ma reconversion
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriete
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. appartion chgt	-
55.crit. appreciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	-
60.concrét. innovation	-
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de preparation de l'avenir
63.choix entreprise	participer au developpement du pays
64.motifs satisfaction	creation d'emplois/enrichissement personnel
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités/la croissance de l'entreprise
66.relève familiale	non
67.marges d'evolution	quasi nulles
68.risque d'echec	non
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	activités politiques annexes
73.freins object dvpt	morganisation des circuits approvisionnement/-
74.prégnance culture	non/-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	9-I.I
79.dom. activite test.auration	préparation conditionnement produits alimentaires

Réponses de l'observation n° 10

1.âge	entre35 et 55.ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.experience étranger	-
6.éducation de base	école française
7.cursus	Baccalaureat Technique
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antec.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	électromécanique bobinage industriel
20.similitude	oui
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilises	actionnaires
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique equipement	difficile d'importation
39.état de l'equipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activite
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. appartion chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	passer une commande de machine à l'étranger
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	apres concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	creation innovation/exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
65.aspects exaltants	l'adaptation technologique/la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	non
67.marges d'evolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjctf.dvpt	pression familiale
73.freins object dvpt	morganisation des circuits approvisionnement,personnel peu qualifié
74.prégnance culture	non/-
75.type rapp. clientèle	regulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	10-D.M.
79.dom. activite	électricité mécanique froid industriels

Réponses de l'observation n° 11

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.experience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour plus de maîtrise technique
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	surga famille
15.antéc.professionnels	aide familiale
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	menuiserie ébenisterie
22.moy.financ.mobilisés	sans véritable moyen
23.nat.equipmnt.initial	-
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'equilibre dans l'entreprise
38.politique equipement	difficile d'importation
39.etat de l'equipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	type de production
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une reserve supplementaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.reussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	criteres forgés par l'experience
56.particip. travail	manager
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	modifier la composition ou la destination d'une machine
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concert. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	pour prolonger une tradition familiale
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité;exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;exercice de responsabilités
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gerer l'affaire a une plus grande echelle
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement;faible technicité
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	H-B N.
79.dom. activité	menuiserie ébenisterie ameublement

Réponses de l'observation n° 12

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience etranger	non
6.éducation de base	ecole française
7.cursus	BEP
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire	pour plus de maîtrise technique
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	africains
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	agent de maîtrise
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	tolerie carrosserie
20.similitude	oui
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	aide ONG
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	changement dans l'organisation
43.mobilité établisseme	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.reussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	manager
57.particip. production	répartition des tâches
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concert. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	pour laisser quelque chose à mes enfants
64.motifs satisfaction	création d'emplois;adaptation technique
65.aspects exaltants	l'adaptation technologique;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	incompétence
70.confidentialité	ne pas donner des informations à la concurrence
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;faible technicité
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	12-A.B.
79.dom. activité	réparation automobile

Réponses de l'observation n° 13

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire compétences	pour acquerir de nouvelles connaissances ou de nouvelles
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	sans travail
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	boulangerie
20.similitude	-
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	aide publique
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	un plan personnel de travail
28.contrat dominant	-
29.form. décision prod.	avis de mes collaborateurs
30.respect contrat	-
31.facilités clients	-
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	-
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont presentes dans votre entreprise
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. concurrence
46.évol.sit.pers.future	changer d'activité
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire a la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	-
60.concrét. innovation	-
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	pour laisser quelque chose à mes enfants
64.motifs satisfaction pouvoir de décision	création d'emplois;exercice d'une autorité et d'un
65.aspects exaltants	l'indépendance;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	quasi nulles
68.risque d'échec	non
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité entourage	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf dvpt	multiplication des cérémonies et fetes
73.freins object.dvpt. approvisionnement	personnel peu qualifié;morganisation des circuits
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	13-A.C.
79.dom. activité restauration	preparation conditionnement produits alimentaires

Réponses de l'observation n 14

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	BEP
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	réparation appareils électroniques
20.similitude	oui
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activite de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence proposer une innovation	m'informer des nouveautés et essayer de toujours
36.politique emploi	une concurrence future
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'equipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales;baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. equipement l'équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	apres concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de la preservation des traditions
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;aspect technologique
65.aspects exaltants jeunes;l'indépendance	la prise en charge de la formation de
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	incompetence
70.confidentialité entourage	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf dvpt	obligation de solidarité
73.freins object.dvpt.	faible technicité;absence d'une clientele fiable
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fornit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	14-A.D.
79.dom. activite	informatique électronique domestique

Réponses de l'observation n° 15

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complementaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employes	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	installation immediate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	fabrication bacs et caisses de manutention
20.similitude	-
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	avis de mes collaborateurs
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	entourer mes faits et gestes de discrétion
36.politique emploi	une concurrence future
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneu	oui
45.nat diff.rencontrees	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	aucune précisément, j'arrive rarement à dégager un surplus
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	occuper des responsabilités sociales et politiques
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des intrants
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjctf dvpt	activités politiques annexes
73.freins object dvpt	absence d'une clientèle fiable;réorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientele	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	15-C.I.
79.dom. activité	transformation polymères

Réponses de l'observation n° 16

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	agrément
6.éducation de base	école française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	aucun
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	fonctionnaire
16.dernier employeur	public
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	besoin d'autonomie
19.activité principale	confection
20.similitude	oui
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	une concurrence future
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établissemt	se rapprocher des fournisseurs
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. personnel qualifié
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales;baptême
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	supervise
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité,-
65.aspects exaltants	l'indépendance;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf dvpt	activités politiques annexes
73.freins object dvpt	faible technicité;absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	16-Mme D.
79.dom. activité	confection beauté mode

Réponses de l'observation n° 17

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	mixte
7.cursus	CEP
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.org. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 1 et 5 employés
14.statut dominant	sarga famille
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	cadre
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	chaussure artisanale
20.similitude	non
21.diff. départ	reunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	epars et bricolé
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautes et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	disponible localement mais hors de prix
39.etat de l'équipement	vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	prevenir certaines situations
49.mode d'épargne	moi-même
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison une voiture
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	manager
57.particip. production	assurer le contrôle final
58.innov. equipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concret. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	création innovation,création d'emplois
65.aspects exaltants	l'innovation dans la production;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt	absence d'une clientèle fiable;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	17-B.1
79.dom. activité	chaussure

Réponses de l'observation n° 18

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	foire-exposition
6.éducation de base	école française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.org. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	public
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	haute couture
20.similitude	non
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	jugement personnel
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	une concurrence future
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	d'importation facile
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont presentes dans votre entreprise
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrees	au niv. personnel qualifié
46.évol.sit.pers.future	etendre les activités
47.économie prévenance	aucune précisément, j'arrive rarement à dégager un surplus
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	indistinctement
55.crit. appréciation	criteres forgés par l'expérience
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	passer une commande de machine à l'étranger
59.innov. production	creer un nouveau produit
60.concret. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	création innovation;notoriété publique
65.aspects exaltants	l'indépendance,exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	eviter le fiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	-
73.freins object.dvpt	personnel peu qualifié;-
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	18-Mme D.D.
79.dom. activité	confection beauté mode

Réponses de l'observation n° 19

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	christ
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	CAP
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	africains
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	agent de maîtrise
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	BTP second-oeuvre
20.similitude	oui
21.diff. départ	réunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	location
24.ress hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	participer à un réseau de partenariat
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	type de production
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	-
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité;-
65.aspects exaltants	l'indépendance;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	lourdeurs administratives;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestiques
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	19-O.1
79.dom. activité	BTP second oeuvre

Réponses de l'observation n° 20

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	obligations familiales
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	libano-européens
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	public
17.niv. responsabilité	cadre supérieur
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	produits chimiques
20.similitude	oui
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	actionnaires
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	un plan personnel de travail
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	-
30.respect contrat	en ne tenant uniquement à un plan de production arrêté avec mes collaborateurs
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	type de production
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. réglementation
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	passer une commande de machine à l'étranger
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	création d'emplois;adaptation technique
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjctf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt.	lourdeurs administratives;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'un moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	20-B.Mo
79.dom. activité	formulation application chimiques

Réponses de l'observation n° 21

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	fonctionnaire
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	cadre supérieur
18.motifs départ	besoin d'autonomie
19.activité principale	extraction minière
20.similitude	oui
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	actionnaires
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	entourer mes faits et gestes de discrétion
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. réglementation
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	au niv.de l'équipement
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	-
60.concrét. innovation	-
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de préparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socio-économiques défavorables
70.confidentialité	ne pas donner des informations à la concurrence
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	lourdeurs administratives,faible technicité
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	21-Y.T.
79.dom. activité	industrie extractive

Réponses de l'observation n° 22

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.experience étranger	necessite professionnelle
6.education de base	ecole française
7.cursus	Diplôme Technique Supérieur
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	cadre supérieur
18.motifs départ	etablissement
19.activité principale	BTP engineering
20.similitude	oui
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	actionnaires
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	credits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplementaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'equilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	changement dans l'organisation
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;l'indépendance
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	lourdeurs administratives;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	22-O.B.
79.dom. activité	BTP gros oeuvre engeneering

Réponses de l'observation n° 23

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	agrément
6.éducation de base	école française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employes
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	confection
20.similitude	non
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	aide ONG
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financieres
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplementaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	locaux
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établissemt	accroissement volume d'activité
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'epargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concret. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;l'enrichissement
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	pression familiale et sociale
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	multiplication des ceremonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientele fiable;lourdeurs administratives
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	regulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	23-Mlle ALF.
79.dom. activité	confection beauté mode

Réponses de l'observation n° 24

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	aide familiale
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	menuiserie ébenisterie
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	pret bancaire
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	aide institutionnelle
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	équipement
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. financement
46.évol.sit.pers.future	etendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv.de l'équipement
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	manager
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	passer une commande de machine à l'etranger
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concret. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	pour prolonger une tradition familiale
64.motifs satisfaction personnel	accroissement volume d'activité;enrichissement
65.aspects exaltants	la croissance de l'entreprise;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	ne pas donner des informations à la concurrence
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire a une plus grande échelle
73.freins object.dvpt	lourdeurs administratives;morganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'echelle de la ville
78.identification	24-MLF.
79.dom. activité	menuiserie ébenisterie ameublement

Réponses de l'observation n° 25

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	réparation automobile
20.similitude	-
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	sans veritable moyen
23.nat.équipmnt initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilites financieres
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp intraprofession	coopération
34 concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	participer a un reseau de partenariat
36.politique emploi	une concurrence future
37.turn-over	comme un cap necessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique equipement	non
39.état de l'équipement	vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	loyer trop cher
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. technique
46.evol.sit.pers. future	maintien
47.économie prévenance	aucune precisément, j'arrive rarement à dégager un surplus
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'epargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins elementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posseder une maison, une voiture
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriques
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'equipement
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concert. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de preparation de l'avenir
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;adaptation technique
65.aspects exaltants	la prise en charge de la formation de jeunes;l'indépendance
66.relève familiale	non
67.marges d'evolution	quasi nulles
68.risque d'echec	oui
69.interpretation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectif.dvpt	obligation de solidarité
73.freins object.dvpt.	faible technicité;absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	25-I..S.
79.dom. activité	réparation automobile

Réponses de l'observation n° 26

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	fonctionnaire
16.dernier employeur	public
17.niv. responsabilité	cadre supérieur
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	fabrication de matelas
20.similitude	non
21.diff. départ	reunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	actionnaires
23.nat.équipmnt initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	ecrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en me tenant uniquement à un plan de production arrêté avec mes collaborateurs
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	source de perturbation de l'activite de l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	équipement
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'epargne	un organisme financier
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	a.quérir une nouvelle machine
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concert. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de préparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;création d'emplois
65.aspects exaltants	l'independance;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'evolution	au niveau du marché
68.risque d'echec	oui
69.interpretation echec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjectif.dvpt	multiplication des ceremonies et fêtes
73.freins object.dvpt	lourdeurs administratives;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	26-M.S.
79.dom. activité	transformation polymères

Réponses de l'observation n° 27

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	-
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	surga famille
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	BTP maçonnerie
20.similitude	-
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	entourer mes faits et gestes de discrétion
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	non
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	-
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptême
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	moi-même
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concrét. innovation	-
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision;-
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;l'indépendance
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	volonté divine
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;faible technicité
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	27-M.Sy
79.dom. activité	BTP gros oeuvre engeneering

Réponses de l'observation n° 28

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	surga famille
15.antéc.professionnels	-
19.activité principale	chaussure artisanale
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	prêt à titre gracieux
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	aide institutionnelle
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	participer à un réseau de partenariat
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	type de production
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	manager
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de préparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	la prise en charge de la formation de jeunes;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	faible technicité;morganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	au niv. recrutement;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	28-N W.
79.dom. activité	chaussure

Reponses de l'observation n° 29

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	agrément
6.éducation de base	école française
7.cursus	BEP
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	aucun
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	africains
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activite principale	coiffure
20.similitude	-
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	location
24.ress.hum.initiales	personne
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutot vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	clientéle
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	se rapprocher de la clientéle
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. concurrence
46.évol.sit.pers.future	étendre les activites
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptéme
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'epargne
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. appartion chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appreciation	un modéle
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	a tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel:création innovation
65.aspects exaltants	l'indépendance,la croissance de l'entreprise
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	ne pas donner des informations a la concurrence
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement:-
74.prégnance culture	non:-
75.type rapp. clientéle	régulier
76.nature clientéle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximit.
78.identification	29-Mme D.
79.dom. activité	confection beauté mode

Réponses de l'observation n° 30

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	etudes-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	cadre supérieur
18.motifs départ	besoin d'autonomie
19.activité principale	agriculture maraîchage
20.similitude	oui
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	prêt bancaire
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	disponible localement mais hors de prix
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	équipement
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. réglementation
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunites professionnelles
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. appartion chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	definition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concrét. innovation	-
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	adaptation technique:création d'emplois
65.aspects exaltants	l'indépendance;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	obligation de solidarité
73.freins object.dvpt.	lourdeurs administratives:faible technicité
74.prégnance culture	non:-
75.type rapp. clientéle	saisonnier
76.nature clientéle	formelle
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	30-N.S.
79.dom. activité	agriculture maraichage

Réponses de l'observation n° 31

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	CEP
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	agent de maîtrise
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	électricité générale
20.similitude	oui
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	prêt à titre gracieux
24.ress.hum.initiales	personne
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	-
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique equipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'epargne	moi-même
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	non
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. equipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concret. innovation	-
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;faible technicité
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	31-S.C
79.dom. activité	BTP second oeuvre

Réponses de l'observation n° 32

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	illettrisme
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	moins de 3ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	confection
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	équipement
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. réglementation
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	aucune précisément, j'arrive rarement à dégager un surplus
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concret. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;illettrisme personnel
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	32-I..D.
79.dom. activité	confection beauté mode

Réponses de l'observation n° 33

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	feminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	agrément
6.éducation de base	école française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	-
10.form. complémentaire	-
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	à mon compte
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	nettoyage industriel
20.similitude	-
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	prêt bancaire
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.etat de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrees	au niv. concurrence
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	au niv. des intrants
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concert. innovation	-
61.perception passé	c'est un temps revolu
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	notoriété publique;création d'emplois
65.aspects exaltants	la croissance de l'entreprise;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	activités politiques annexes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;lourdeurs administratives
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	33-Mlle C.
79.dom. activité	génie civil assainissement voirie aménagements espaces verts

Réponses de l'observation n° 34

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	confection industrielle
20.similitude	-
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	type de production
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établissemt	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. concurrence
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales;baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	-
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de préparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	notoriété publique;enrichissement personnel
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;illettrisme personnel
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	34-S.G.A.
79.dom. activité	habillement textile industriels

Réponses de l'observation n° 35

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Baccalauréat
8.form.professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	aucun
10.form. complementaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarie
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	cadre
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	bonneterie
20.similitude	oui
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	actionnaires
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneu	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. personnel qualifié
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	constituer une réserve supplementaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des intrants
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concret. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	adaptation technique;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socio-économiques défavorables
70.confidentialité	ne pas donner des informations à la concurrence
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	lourdeurs administratives;morganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	35-I.S
79.dom. activité	habillement textile industriels

Réponses de l'observation n° 36

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	sarga famille
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	menuiserie métallique
20.similitude	oui
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. decision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	participer à un réseau de partenariat
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	non
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	type de production
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	moi-même
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concret. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	pour prolonger une tradition familiale
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité;exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
65.aspects exaltants	la prise en charge de la formation de jeunes;l'indépendance
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt.	faible technicité;illettrisme personnel
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	36-I.N.
79.dom. activité	menuiserie construction métallique

Réponses de l'observation n° 38

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	BEP
8.form.professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire	pour acquerir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employes
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	agent de maitrise
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	aménagements espaces verts
20.similitude	oui
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	aide ONG
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	aide institutionnelle
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilites clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	comme un cap necessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	nous essayons de les adopter tant que possible
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneu	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. personnel qualifie
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunites professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	occuper des responsabilités sociales et politiques
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concret. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité;enrichissement personnel
65.aspects exaltants	exercice de responsabilites,l'indépendance
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation echec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire a une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	lourdeurs adminis-tratives,absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	38-MLL
79.dom. activité	génie civil assainissement voirie aménagements espaces verts

Réponses de l'observation n° 39

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	africains
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	cadre
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	conditionnement produits de pêche
20.similitude	non
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. personnel qualifié
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'epargne
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	occuper des responsabilités sociales et politiques
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des intrants
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concret. innovation	apres concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation echec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjectf.dvpt	multiplication des ceremonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;mauvaise organisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	39-O.D.
79.dom. activité	préparation conditionnement produits alimentaires restauration

Réponses de l'observation n° 40

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	BEP
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employes
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	confection industrielle
20.similitude	-
21.difI. départ	réunir l'equipement
22.moy.financ.mobilisés	prêt bancaire
23.nat équipmnt initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	une concurrence future
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	d'importation facile
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.evolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.difI. entrepreneur	non
45.nat.difI.rencontrées	au niv. personnel qualifié
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver a un statut de notoriété
51.signes de réussite	occuper des responsabilites sociales et politiques
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. appartion chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de préparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	pour laisser quelque chose à mes enfants
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité;notoriété publique
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;exercice de responsabilités
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	incompétence
70.confidentialité	éviter le mal
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subject.dvpt	multiplication des ceremonies et fêtes
73.freins object.dvpt	absence d'une clientèle fiable;personnel peu qualifié
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	40-Mme Mb
79.dom. activité	habillement textile industriels

Réponses de l'observation n° 41

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	plomberie sanitaire
20.similitude	oui
21.difI. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat équipmnt initial	occasion
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	locaux
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	se rapprocher de certaines commodités
44.difI. entrepreneur	oui
45.nat.difI.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	occuper des responsabilites sociales et politiques
52 occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	-
54.dom. appartion chgt	au niv. des intrants
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	manager
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	trouver une nouvelle destination a un produit initial
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de préparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	notoriété publique;exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;la croissance de l'entreprise
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subject.dvpt	activités politiques annexes
73.freins object.dvpt	illettrisme personnel;faible technicité
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	41-M.S.
79.dom. activité	BTP second oeuvre

Réponses de l'observation n° 42

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employes
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	sans travail
16.dernier employeur	-
19.activité principale	boulangerie
20.similitude	-
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	aide publique
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	un plan personnel de travail
28.contrat dominant	-
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	-
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	d'importation facile
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptême
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réusstte	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	superviser le travail
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	-
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction d'activité	enrichissement personnel:accroissement volume
65.aspects exaltants responsabilités	rendre crédible notre savoir-faire:exercice de
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marche
68.risque d'échec	non
69.interprétation échec	incompétence
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjectf dvpt	incapacité à gerer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement:-
74.prégnance culture	non:-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	42-A.K6.
79.dom. activité	préparation conditionnement produits alimentaires restauration

Réponses de l'observation n° 43

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	moins de 3ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	à mon compte
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	chaussure industrielle
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	prêt bancaire
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	un plan personnel de travail
28.contrat dominant	-
29.form. décision prod.	avis de mes collaborateurs
30.respect contrat avec mes collaborateurs	en me tenant uniquement à un plan de production arrêté
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.etat de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	nous essayons de les adopter tant que possible
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. reglementation
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	occuper des responsabilités sociales et politiques
52.occurence changement	-
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	crée un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	création innovation:création d'emplois
65.aspects exaltants responsabilités	rendre crédible notre savoir-faire:exercice de
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marche
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt. approvisionnement	lourdeurs administratives;inorganisation des circuits
74.prégnance culture	non:-
75.type rapp. clientèle	formit
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	43-I S.
79.dom. activité	chaussure

Réponses de l'observation n° 44

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	agrément
6.éducation de base	école française
7.cursus	Baccalauréat
8.form.professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	confection
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une concurrence future
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.evolution technique	sont exorbitantes
41.changements	type de production
42.fact. de changement	introduction de nouveautés
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneu	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. chentèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptême
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.reussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activite
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la realisation individuelle
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	exercice d'une autorité et d'un pouvoir de decision;enrichissement personnel
65.aspects exaltants	l'indépendance;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	oui
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable
74 prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	44-A.D.
79.dom. activité	confection beauté mode

Réponses de l'observation n 45

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	illettrisme
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	réparation automobile
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	participer à un réseau de partenariat
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socio\religieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en cumulant toutes ces casquettes
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	modifier la composition ou la destination d'une machine
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de préparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction personnel	accroissement volume d'activité;enrichissement
65.aspects exaltants	la prise en charge de la formation de jeunes;l'adaptation technologique
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	quasi nulles
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	eviter le tial
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	faible technicité;illettrisme personnel
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	45- A.Ka.
79.dom. activité	réparation automobile

Réponses de l'observation n° 46

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	foire-exposition
6.éducation de base	école française
7.cursus	CEP
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	pour plus de maîtrise technique
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	libano-européens
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	à mon compte
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	produits artisanaux (confection batik, bagagerie)
20.similitude	-
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	d'importation facile
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	introduction de nouveautés
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. personnel qualifié
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	aucune précisement, j'arrive rarement à dégager un surplus
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise a un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	création innovation;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;l'innovation dans la production
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	non
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	ne pas attirer l'attention des administrations
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	faible technicité;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	46-A.C.
79.dom. activité	bagagerie artisanale souvenirs

Réponses de l'observation n° 47

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	CEP
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	fonctionnaire
16.dernier employeur	public
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	assainissement travaux voirie
20.similitude	non
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	disponible localement mais hors de prix
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. concurrence
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arrivet à un statut de notoriété
51.signes de réussite	occuper des responsabilités sociales et politiques
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	-
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de la préservation des traditions
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;notoriété publique
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	activités politiques annexes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientèle fiable;lourdeurs administratives
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	47-Y.M.C.
79.dom. activité	génie civil assainissement voirie aménagements espaces verts

Réponses de l'observation n° 48

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme universitaire
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	moins de 3ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé etranger
17.niv. responsabilité	cadre
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	maraîchage
20.similitude	non
21.diff. départ	reunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	aide ONG
23.nat.équipmnt.initial	location
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les disponibilités financières
29.form. décision prod.	avis de mes collaborateurs
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'equilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.etat de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une réserve supplementaire à la tresorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise a un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des intrants
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	superviseur
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité;aspect technologique
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	non
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	faible technicité;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	saisonnier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	48-K.C.
79.dom. activite	agriculture maraîchage

Réponses de l'observation n° 49

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	-
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	à mon compte
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	transformation plastique sachetterie
20.similitude	-
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod	avis de mes collaborateurs
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	difficile d'importation
39.etat de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	organisation du travail
42.fact. de changement	changement dans l'organisation
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales;baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	occuper des responsabilités sociales et politiques
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	erreurs antérieures
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	création d'emplois;notoriété publique
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;l'indépendance
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	non
69.interprétation échec	incompétence
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt	personnel peu qualifié;illettrisme personnel
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	regulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	49-Y.A.S.
79.dom. activité	transformation polymères

Réponses de l'observation n° 50

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	christ
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	CEP
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maitrise technique
10.form. complementaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	africains
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	installation immediate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	BTP peinture bâtiment vitrerie carrelage
20.similitude	-
21.diff. départ	integrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	epars et bricole
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplementaire
31.facilités clients	paiement differé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investit dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.etat de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. clientéle
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concrét. innovation	-
61.perception passé	nous apprend sur le present
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel.-
65.aspects exaltants	-.-
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des ceremonies et fêtes
73.freins object.dvpt	absence d'une clientèle fiable;-
74.prégnance culture	non.-
75.type rapp. clientéle	fortuit
76.nature clientele	domestique
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	50-A G
79.dom. activité	BTP second oeuvre

Réponses de l'observation n° 51

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	BEP
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complementaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	surga famille
15.antéc.professionnels	aide familiale
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	imprimerie
20.similitude	-
21.diff. départ	reunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	sans véritable moyen
23.nat.équipmnt.initial	prêt à titre gracieux
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv.de l'équipement
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concrét. innovation	-
61.perception passé	nous apprend sur le present
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	pour prolonger une tradition familiale
64.motifs satisfaction	création d'emplois;adaptation technique
65.aspects exaltants	la prise en charge de la formation de jeunes;l'adaptation technologique
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	volonté divine
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	faible technicité;illettrisme personnel
74.prégnance culture	non.-
75.type rapp. clientéle	fortuit
76.nature clientéle	formelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	51-B.D.
79.dom. activité	imprimerie

Réponses de l'observation n° 52

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	illettrisme
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	intermittent
15.année.professionnels	à mon compte
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	conditionnement produits alimentaires
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	actionnaires
23.nat.équipmnt initial	achete neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activite de prod	les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	avis de mes collaborateurs
30.respect contrat	en embauchant de la main-d'oeuvre supplémentaire
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'equilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	non
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	locaux
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneu	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. concurrence
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	amener l'entreprise a un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	occuper des responsabilités sociales et politiques
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des intrants
55.crit. appreciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passe	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la préservation des traditions
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;création d'emplois
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;rendre crédible notre savoir-faire
66.relève familiale	oui
67.marges d'evolution	au niveau du marche
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	volonté divine
70.confidentialité	éviter le tat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	activites politiques annexes
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement;illettrisme personnel
74.prégnance culture	non:-
75.type rapp. clientele	régulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché de type international
78.identification	52-M.N.
79.dom. activité	préparation conditionnement produits alimentaires restauration

Réponses de l'observation n° 53

1.âge	plus de 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	surga famille
15.année.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	agent de maîtrise
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	construction métallique chaudronnerie
20.similitude	oui
21.diff. départ	reunir l'equipement
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	participer à un réseau de partenariat
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	type de production
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales;baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et a ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	apres concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de préparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision;enrichissement personnel
65.aspects exaltants	exercice de responsabilites;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	faible technicité;absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non:-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché a l'échelle de la ville
78.identification	53-M.D.
79.dom. activite	menuiserie construction métallique

Réponses de l'observation n° 54

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	foire-exposition
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	non évolutive
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employes
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	installation immediate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	menuiserie ameublement
20.similitude	-
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt initial	prêt à titre gracieux
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	-
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. financement
46.évol.sit.pers.future	etendre les activités
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarite des enfants
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunites professionnelles
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'epargne
50.réussite	pouvoir subvenir a mes besoins élementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	manager
57.particip. production	intervention a certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	directement,d'après mon jugement personnel
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité;notoriété publique
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;la croissance de l'entreprise
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	éviter le fiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	incapacité a gerer l'affaire à une plus grande echelle
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement;lourdeurs administratives
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	54-M.Ira
79.dom. activité	menuiserie ebenisterie ameublement

Réponses de l'observation n° 55

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	ecole française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	pour plus de maitrise technique
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employes
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	etablissement
19.activité principale	imprimerie
20.similitude	oui
21.diff. départ	trouver des collaborateurs
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	sont présentes dans votre entreprise
41.changements	équipement
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	non
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	etendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	occuper des responsabilités sociales et politiques
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriques
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	creer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	notoriété publique;enrichissement personnel
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;la croissance de l'entreprise
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	éviter le fiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	obligation de solidarité
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement;pression fiscale
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	regulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	55-H.T.
79.dom. activité	imprimerie

Réponses de l'observation n° 56

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employes
14.statut dominant	surga famille
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	chaussure artisanale
20.similitude	-
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutot satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financieres
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre tôle de formation
38.politique equipement	disponible localement mais hors de prix
39.état de l'équipement	vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	locaux
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	se rapprocher de la clientèle
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'epargne
50.réussite	pouvoir subvenir a mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison une voiture
52.occurence changement	souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'experience
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	concevoir une machine selon un besoin spécifique
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concert. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	creation innovation;adaptation technique
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;l'innovation dans la production
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	multiplication des ceremonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	absence d'une clientele fiable,inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	au niv. recrutement:-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché à l'echelle de la ville
78.identification	56-M Giu
79.dom. activité	chaussure

Réponses de l'observation n° 57

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme Technique Superieur
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	africains
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	cadre supérieur
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	vinaigre eau de javel diluant
20.similitude	non
21.diff. départ	reunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	prêt bancaire
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	un plan personnel de travail
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	avis de mes collaborateurs
30.respect contrat	en me tenant uniquement à un plan de production arrêté avec mes collaborateurs
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique equipement	disponible localement mais hors de prix
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	nous essayons de les adopter tant que possible
41.changements	équipement
42.fact. de changement	introduction de nouveautés
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	etendre les activités
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire a la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concert. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	création d'emplois;enrichissement personnel
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;l'independance
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	non
69.interprétation échec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	ne pas donner des informations à la concurrence
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement;personnel peu qualifié
74.prégnance culture	non:-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	57-C S
79.dom. activité	formulation application chimiques

Réponses de l'observation n° 58

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	feminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Baccalauréat
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complementaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	libano-européens
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	besoin d'autonomie
19.activité principale	boulangerie patisserie salon de thé
20.similitude	non
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	prêt bancaire
23.nat.équipmnt.initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	-
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	d'importation facile
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	nous essayons de les adopter tant que possible
41.changements	type de production
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	étendre les activites
47.économie prévenance	constituer une réserve supplementaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'epargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	arriver à un statut de notoriété
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	erreurs antérieures
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	création innovation;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;l'innovation dans la production
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	eviter le fiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	incapacité à gérer l'affaire a une plus grande échelle
73.freins object.dvpt	inorganisation des circuits approvisionnement;absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	58-N.G.
79.dom. activité	préparation conditionnement produits alimentaires restauration

Réponses de l'observation n 59

1.âge	-
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	études-immigration
6.éducation de base	école française
7.cursus	CEP
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	non évolutive
10.form. complémentaire	pour plus de maitrise technique
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employés
14.statut dominant	sutga famille
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	établissement
19.activité principale	menuiserie métallique
20.similitude	oui
21.diff. départ	réunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt.initial	location
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	entourer mes faits et gestes de discrétion
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	non
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales;baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'epargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concrét. innovation	-
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de la préservation des traditions
63.choix entreprise	pour prolonger une tradition familiale
64.motifs satisfaction	exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision;-
65.aspects exaltants	l'indépendance;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	volonté divine
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	faible technicité;absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	au niv. recrutement;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	59-Mb'T.
79.dom. activité	menuiserie construction métallique

Reponses de l'observation n° 60

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	CAP
8.form.professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employes
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé etranger
17.niv. responsabilité	agent de maitrise
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	tournage fraisage
20.similitude	oui
21.diff. départ	réunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	sans veritable moyen
23.nat.équipmnt initial	épars et bricolé
24.ress.hum initiales	apprentis
25.financement actuel	crédits informels
26.sit.financ.actuelle	plutot satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	participer à un reseau de partenariat
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique equipement	non
39.etat de l'equipement	plutôt vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneu	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. financement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir a mes besoins élémentaires et a ceux de ma famille
51.signes de réussite	la bonne sante de l'entreprise
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	critères forges par l'experience
56.particip. travail	manager
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	adaptation technique;exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
65.aspects exaltants	l'indépendance;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas susciter ou décevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	faible technicité;absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché à l'echelle de la ville
78.identification	60-E.I.K.
79.dom. activité	electricité mecanique, froid industriels

Réponses de l'observation n° 61

1.âge	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 1 et 5 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilite	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	électricité générale
20.similitude	-
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une emulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique equipement	disponible localement mais hors de prix
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	nous essayons de les adopter tant que possible
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une reserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	a tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'equipement
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	adaptation technique;enrichissement personnel
65.aspects exaltants	l'indépendance;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	eviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	faible technicité;absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	tortuit
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	61-F.N.
79.dom. activite	BTP second oeuvre

Réponses de l'observation n° 62

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	féminin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	agrément
6.éducation de base	école française
7.cursus	Baccalauréat
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	-
10.form. complémentaire	-
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	sénégalais métissée
13.nbre d'employés	entre 5 et 10 employés
14.statut dominant	surga famille
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	employé
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	restauration
20.similitude	non
21.diff. départ	réticence de l'entourage
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt initial	acheté neuf
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	-
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établisseme	accroissement volume d'activité
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. famille
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	satisfaire des envies ou financer des hobbies
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	amener l'entreprise a un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	un modèle
56.particip. travail	manager
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	concevoir une machine selon un besoin spécifique
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;exercice de responsabilités
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	jalousie et sorcellerie
70.confidentialité	éviter le mal
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	obligation de solidarité
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement;-
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	62-N.So.
79.dom. activité	préparation conditionnement produits alimentaires restauration

Réponses de l'observation n° 63

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme Technique Supérieur
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	inadaptée aux exigences de l'entreprise moderne
10.form. complémentaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	africains
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	cadre
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	rectification fabrication de pièces mécaniques
20.similitude	oui
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	aide ONG
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	-
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	état satisfaisant
40.évolution technique	nous essayons de les adopter tant que possible
41.changements	locaux
42.fact. de changement	changement dans l'organisation
43.mobilité établisseme	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	financer un projet professionnel
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	au niv. de l'organisation des hommes et du travail
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concrét. innovation	apres concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	accroissement volume d'activité;création d'emplois
65.aspects exaltants	l'adaptation technologique;l'indépendance
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement;absence d'une clientele fiable
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	regulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	63-I.G.
79.dom. activité	électricité mécanique froid industriels

Réponses de l'observation n° 64

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école coranique
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complementaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employes
14.statut dominant	surga familie
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	fonderie artisanat du fer
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	sans veritable moyen
23.nat.équipmnt.initial	epars et bricole
24.ress.hum.initiales	famille
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutot difficile
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	jugement personnel
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	participer à un reseau de partenariat
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	disponible localement mais fois de prix
39.état de l'équipement	vieux
40.évolution technique	nous sont inconnues
41.changements	equipement
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établisseme	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	arrêt
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux depenses sociales:baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	moi-même
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins elementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posseder une maison, une voiture
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	oui
54.dom. appartion chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	concevoir une machine selon un besoin spécifique
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	directement,d'apres mon jugement personnel
61.perception passé	procure les modeles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel,adaptation technique
65.aspects exaltants	la prise en charge de la formation de jeunes;l'adaptation technologique
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	non
69.interprétation échec	volonté divine
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt.	faible technicité;ailleurisme personnel
74.prégnance culture production	au niv. recrutement,au niv. de l'organisation de la
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché à l'echelle de la ville
78.identification	64-O.T.
79.dom. activité	métiers de la forge

Réponses de l'observation n° 65

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	christ
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	agrément
6.éducation de base	école française
7.cursus	Baccalauréat Technique
8.form professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé etranger
17.niv. responsabilité	agent de maîtrise
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	construction mécanique
20.similitude	oui
21.diff. départ	réunir l'equipement
22.moy.financ.mobilisés	actionnaires
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	actionnariat
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en recourant à la sous-traitance
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales:baptême
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. appartion chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	manager
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	apres concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	adaptation technique;creation d'emplois
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;l'adaptation technologique
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	conditions socioeconomiques defavorables
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf. dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object dvpt.	faible technicité;inorganisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non-
75.type rapp. clientèle	regulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	65-P.C.
79.dom. activité	électricité mécanique froid industriels

Réponses de l'observation n° 66

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	-
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Baccalauréat
8.form.professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complementaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	sans travail
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	sérigraphie
20.similitude	non
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	contractuels
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en me tenant uniquement à un plan de production arrêté avec mes collaborateurs
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	cultiver des amitiés
36.politique emploi	une concurrence future
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	ne nous concernent pas
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	-
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	avoir un certain standing de vie
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	manager
57.particip. production	intervention à certaines phases spécifiques
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	créer un nouveau produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	constitue la base de notre identité
62.perception présent	le temps de la réalisation individuelle
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	enrichissement personnel;exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
65.aspects exaltants	l'innovation dans la production;exercice de responsabilités
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	éviter le fiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	faible technicité;absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	formelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	66-Mlle.N.
79.dom. activite	imprimerie

Réponses de l'observation n° 67

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Diplôme Technique Supérieur
8.form.professionnelle	-
9.handicaps	aucun
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 10 et 15
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé étranger
17.niv. responsabilité	cadre
18.motifs départ	licenciement
19.activité principale	produits chimiques
20.similitude	oui
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	prêt bancaire
23.nat.équipmnt.initial	prêt à titre gracieux
24.ress.hum.initiales	anciens collègues
25.financement actuel	crédits formels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	souvent déloyale
35.stratg. concurrence	investit dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	d'importation facile
39.etat de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	nous essayons de les adopter tant que possible
41.changements	locaux
42.fact. de changement	adoption d'une nouvelle vision commerciale
43.mobilité établissemt	se rapprocher de certaines commodités
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	constituer une réserve supplémentaire à la trésorerie de l'entreprise
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	manager
57.particip. production	superviser le travail
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'équipement
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps de préparation de l'avenir
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	création d'emplois;-
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités;l'adaptation technologique
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau du marché
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas donner des informations à la concurrence
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjctf.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt	faible technicité;mauvaise organisation des circuits approvisionnement
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché de type national
78.identification	67-D.K.
79.dom. activite	formulation,application chimiques

Reponses de l'observation n° 68

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	agrément
6.éducation de base	école française
7.cursus	Baccalauréat
8.form.professionnelle	moins de 5ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complementaire	pour de nouvelles perspectives
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employes
14.statut dominant	intermittent
15.antéc.professionnels	sans travail
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	imprimerie
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir un financement
22.moy.financ.mobilisés	aide ONG
23.nat.équipmnt.initial	location
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutot difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	la source de vitalité de l'entreprise
37.turn-over	comme une forme de trahison
38.politique equipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	plutot vieux
40.evolution technique	sont exorbitantes
41.changements	equipement
42.fact. de changement	introduction de nouveautés
43.mobilité établissemt	aucun demenagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientele
46.évol.sit.pers.future	étendre les activités
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	moi-même
50.réussite	amener l'entreprise a un plus important niveau d'activité
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. appartion chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes des commanditaires
56.particip. travail	manager
57.particip. production	définition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	ajouter de nouvelles propriétés
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	parce qu'il y a des possibilités de croissance
64.motifs satisfaction	adaptation technique.-
65.aspects exaltants	l'indépendance;l'innovation dans la production
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation echec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas susciter ou decevoir des espoirs dans mon entourage
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subjectf.dvpt	incapacité a gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt.	faible technicité.-
74.pregnance culture	non.-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	68-T.D
79.dom. activité	imprimerie

Réponses de l'observation n° 69

1.age	entre25 et 35ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	ecole française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	non evolutive
10.form. complementaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	entre 1 et 5 employés
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	installation immédiate
16.dernier employeur	-
19.activité principale	réparation machines à coudre
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.équipmnt.initial	occasion
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	satisfaisante
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	mixte
29.form. décision prod	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	m'informer des nouveautés et essayer de toujours proposer une innovation
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	comme un cap nécessaire à franchir pour eux-mêmes et pour maintenir l'équilibre dans l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	clientèle
42.fact. de changement	accroissement de la demande
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales/baptême
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élementaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv.de l'équipement
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	modifier la composition ou la destination d'une machine
59.innov. production	modifier la composition initiale d'un produit
60.concrét. innovation	apres concertation avec mon entourage
61.perception passé	nous apprend sur le présent
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	adaptation technique;accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'independance;l'adaptation technologique
66.relève familiale	non
67.marges d'evolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation echec	conditions socioéconomiques défavorables
70.confidentialité	éviter le fiat
71.pratiques mystiques	non
72.freins subjectf.dvpt	pression familiale
73.freins object.dvpt.	faible technicité;réorganisation des circuits approvisionnement
74.pregnance culture	non.-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	69-I.Gal.
79.dom. activité	mécanismes de précision

Réponses de l'observation n° 70

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	faible maîtrise technique
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	plus de 20 employes
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	mésentente
19.activité principale	fonderie chaudronnerie
20.similitude	oui
21.diff. départ	réunir l'equipement
22.moy.financ.mobilisés	sans véritable moyen
23.nat.équipmnt initial	épars et bricolé
24.ress.humn.initiales	apprenis
25.financement actuel	crédits informels
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financieres
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	combinaison des différentes formes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement différé
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	entourer mes faits et gestes de discrétion
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	disponible localement mais hors de prix
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	-
42.fact. de changement	équipement plus performant
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneu	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. technique
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	être en mesure de faire face aux dépenses sociales/baptême
48.dest.priorit. extra	faire face aux obligations socioreligieuses
49.mode d'épargne	combinaison de ces modes d'épargne
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	peu souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	indistinctement
55.crit. appréciation	normes des communautaires
56.particip. travail	manager
57.particip. production	a tous les niveaux
58.innov. équipement	concevoir une machine selon un besoin spécifique
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de preparation de ses vieux jours
63.choix entreprise	participer au développement du pays
64.motifs satisfaction	adaptation technique;exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision
65.aspects exaltants	rendre crédible notre savoir-faire;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	manque de moyens personnels
70.confidentialité	ne pas donner des informations à la concurrence
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subject.dvpt	incapacité à gérer l'affaire à une plus grande échelle
73.freins object.dvpt	faible technicité, absence d'une clientèle fiable
74.prégnance culture	non-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	informelle
77.horizons commerciaux	marché à l'échelle de la ville
78.identification	70-H.N.
79.dom. activité	metiers de la forge

Réponses de l'observation n° 71

1.age	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	oui
5.expérience étranger	nécessité professionnelle
6.éducation de base	école française
7.cursus	Brevet
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	non evolutive
10.form. complémentaire	pour acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
11.âge entreprise	plus de 10ans
12.orig. culturelles	libano-européens
13.nbre d'employés	entre 15 et 20 employés
14.statut dominant	salarié
15.antéc.professionnels	aide familiale
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	fabrication tubes en plastique
20.similitude	-
21.diff. départ	réunir l'équipement
22.moy.financ.mobilisés	aide familiale
23.nat.équipmnt initial	acheté neuf
24.ress.humn initiales	contractuels
25.financement actuel	actionnariat
26.sit.financ.actuelle	plutôt satisfaisante
27.org.activité de prod	les commandes et les disponibilités financières
28.contrat dominant	écrit
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en me tenant uniquement à un plan de production arrêté avec mes collaborateurs
31.facilités clients	combinaison de ces différents systèmes
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une émulation
35.stratg. concurrence	investir dans la nouveauté et la qualité
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	source de perturbation de l'activité de l'entreprise
38.politique équipement	difficile d'importation
39.état de l'équipement	etat satisfaisant
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	type de production
42.fact. de changement	changement dans l'organisation
43.mobilité établissemt	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. approvisionnement
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	financer un projet professionnel
48.dest.priorit. extra	saisir des opportunités professionnelles
49.mode d'épargne	un organisme financier
50.réussite	amener l'entreprise à un plus important niveau d'activité
51.signes de reussite	la bonne santé de l'entreprise
52.occurence changement	assez souvent
53.recherche changement	oui
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	normes professionnelles
56.particip. travail	gestionnaire
57.particip. production	definition du projet
58.innov. équipement	acquérir une nouvelle machine
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps du changement
63.choix entreprise	parce que j'ai foi en l'entreprise
64.motifs satisfaction	exercice d'une autorité et d'un pouvoir de décision;création d'emplois
65.aspects exaltants	exercice de responsabilités,l'indépendance
66.relève familiale	oui
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	de mauvaises relations de partenariat
70.confidentialité	ne pas attirer l'attention des administrations
71.pratiques mystiques	non
72.freins subject.dvpt	multiplication des ceremonies et fêtes
73.freins object.dvpt.	inorganisation des circuits approvisionnement,pression fiscale
74.prégnance culture	non-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	combinaison d'au moins deux de ces trois types
77.horizons commerciaux	marché à l'echelle de la ville
78.identification	71-D.Dad.
79.dom. activité	transformation polymères

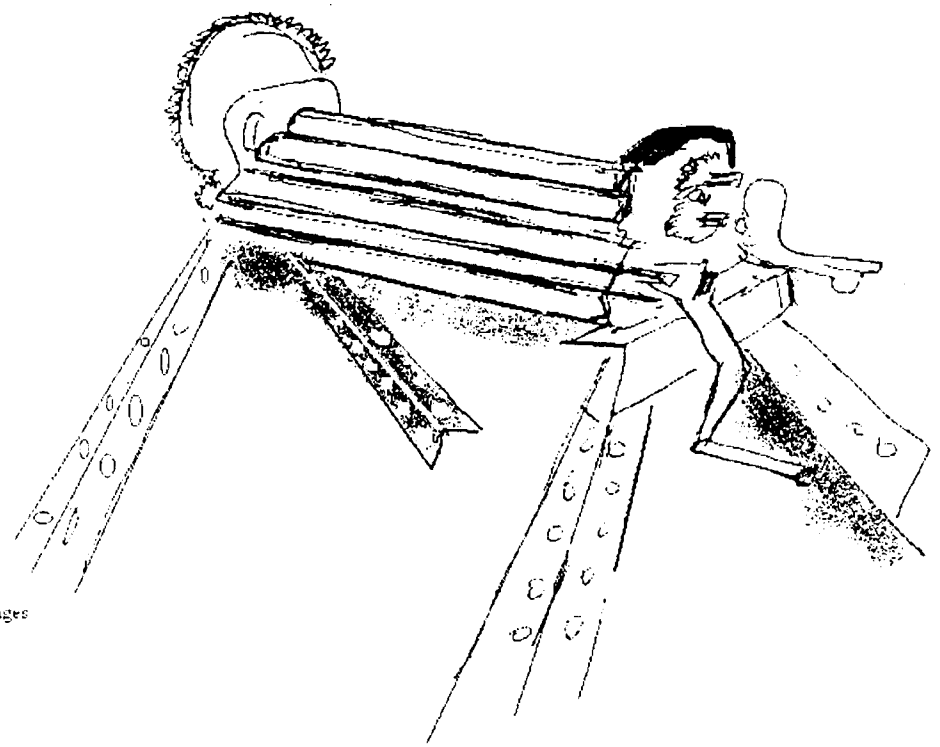
Réponses de l'observation n° 72

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	aucune
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	plus de 10 ans
9.handicaps	illettrisme
10.form. complémentaire	non aucune
11.age entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employes	entre 15 et 20 employes
14.statut dominant	apprenti
15.antéc.professionnels	salarié
16.dernier employeur	privé national
17.niv. responsabilité	ouvrier
18.motifs départ	sentiment de stagner
19.activité principale	réparation automobile
20.similitude	oui
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	économies
23.nat.equipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	apprentis
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. decision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	paiement fractionné
32.stock	non
33.rapp.intraprofession	coopération
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	participer à un réseau de partenariat
36.politique emploi	obligation de formation
37.turn-over	succès dans notre rôle de formation
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établisseme	aucun déménagement
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrées	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	maintien
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	moi-même
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison une voiture
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	non
54.dom. apparition chgt	-
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	modifier la composition ou la destination d'une machine
59.innov. production	trouver une nouvelle destination à un produit initial
60.concrét. innovation	après concertation avec mon entourage
61.perception passé	procure les modèles pour vivre le présent
62.perception présent	le temps de nouvelles exigences
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	adaptation technique,accroissement volume d'activité
65.aspects exaltants	l'indépendance;la prise en charge de la formation de jeunes
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau technique
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	volonté divine
70.confidentialité	éviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subject.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt	faible technicité;illettrisme personnel
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	régulier
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	72-M.Dio.
79.dom. activité	réparation automobile

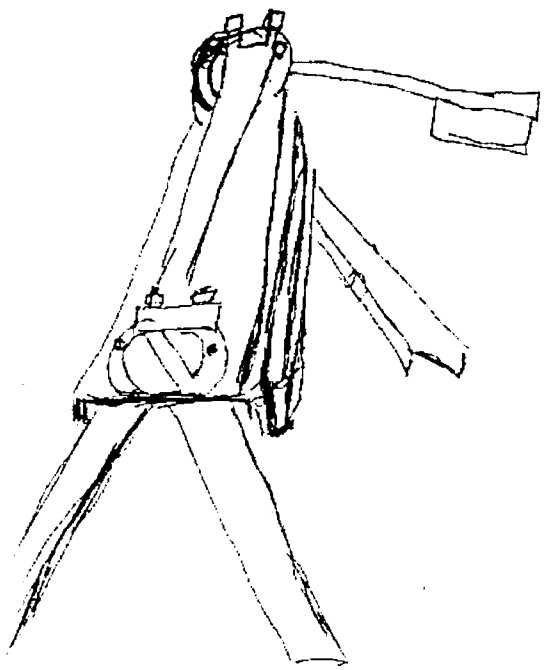
Réponses de l'observation n° 73

1.âge	entre35 et 55ans
2.sexe	masculin
3.religion	islam
4.tradition familiale	non
5.expérience étranger	non
6.éducation de base	école française
7.cursus	aucune
8.form.professionnelle	entre 5 et 10ans
9.handicaps	faible maitrise technique
10.form. complémentaire	non aucune
11.âge entreprise	entre 3 et 10 ans
12.orig. culturelles	terroirs traditionnels
13.nbre d'employés	pas d'employés
14.statut dominant	-
15.antéc.professionnels	aide familiale
16.dernier employeur	-
17.niv. responsabilité	-
18.motifs départ	-
19.activité principale	horlogerie
20.similitude	-
21.diff. départ	intégrer le circuit
22.moy.financ.mobilisés	sans véritable moyen
23.nat.équipmnt.initial	épars et bricolé
24.ress.hum.initiales	personne
25.financement actuel	autofinancement
26.sit.financ.actuelle	plutôt difficile
27.org.activité de prod	commandes
28.contrat dominant	oral
29.form. décision prod.	cahier des commandes
30.respect contrat	en augmentant les cadences
31.facilités clients	service après-vente
32.stock	oui
33.rapp.intraprofession	concurrence
34.concurrence	une menace pour votre santé et votre entreprise
35.stratg. concurrence	entourer mes faits et gestes de discrétion
36.politique emploi	une charge
37.turn-over	-
38.politique équipement	facilement disponible localement
39.état de l'équipement	plutôt vieux
40.évolution technique	sont exorbitantes
41.changements	-
42.fact. de changement	-
43.mobilité établissseme	se rapprocher de la clientèle
44.diff. entrepreneur	oui
45.nat.diff.rencontrees	au niv. clientèle
46.évol.sit.pers.future	changer d'activité
47.économie prévenance	assurer les dépenses domestiques courantes comme la scolarité des enfants
48.dest.priorit. extra	prévenir certaines situations
49.mode d'épargne	moi-même
50.réussite	pouvoir subvenir à mes besoins élémentaires et à ceux de ma famille
51.signes de réussite	posséder une maison, une voiture
52.occurence changement	jamais
53.recherche changement	-
54.dom. apparition chgt	au niv. des types d'articles fabriqués
55.crit. appréciation	critères forgés par l'expérience
56.particip. travail	en tant que producteur
57.particip. production	à tous les niveaux
58.innov. équipement	aucune innovation n'intervient au niveau de l'equipement
59.innov. production	aucune innovation dans la production
60.concrét. innovation	directement,d'après mon jugement personnel
61.perception passé	c'est un temps révolu
62.perception présent	le temps de la préservation des traditions
63.choix entreprise	pour me procurer ma subsistance
64.motifs satisfaction	=-
65.aspects exaltants	l'indépendance;-
66.relève familiale	non
67.marges d'évolution	au niveau des types de produits
68.risque d'échec	oui
69.interprétation échec	volonté divine
70.confidentialité	eviter le tiat
71.pratiques mystiques	oui
72.freins subject.dvpt	multiplication des cérémonies et fêtes
73.freins object.dvpt	faible technicité;-
74.prégnance culture	non;-
75.type rapp. clientèle	fortuit
76.nature clientèle	domestique
77.horizons commerciaux	marché de proximité
78.identification	73-A.B.W.
79.dom. activité	mécanismes de précision

ANNEXE 3 : OUTILLAGE REPERE DANS L'ATELIER DE 03–C.T.

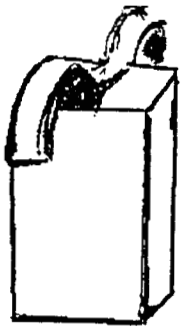


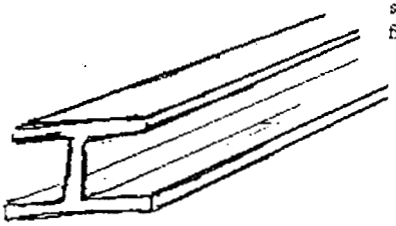
machine à cintrer à engrenages



machine à cintrer "cascades"

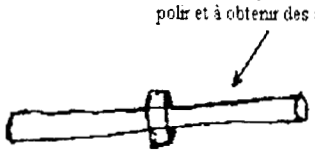
instrument de torsion (becs verseurs, anses)

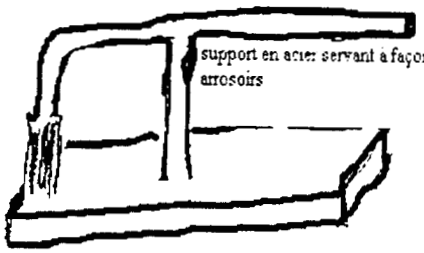




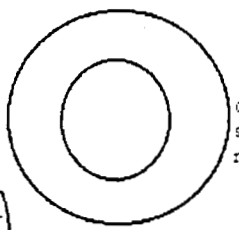
poutre en acier dont la surface plane de 10 à 20 cm sert de support (lorsque les ouvriers ont besoin de frapper du pièces de tôles pour les façonner

tube en acier plein d'un diamètre de 5 cm environ qui sert à polir et à obtenir des arrondis réguliers

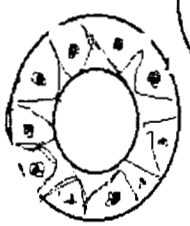


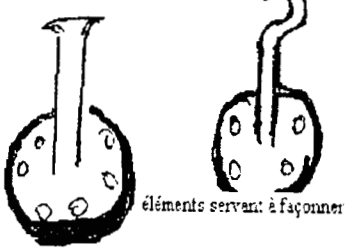


support en acier servant à façonner le collier des arrosoirs



organes de véhicules lourds servant à façonner le corps des récipients





éléments servant à façonner les becs de théières, bouilloires...

TABLE RECAPITULATIVE DES TABLEAUX

Tableau 1 Les activités enquêtées telles qu'elles ont été libellées par les entrepreneurs 188
Tableau 2 Caractéristiques des entrepreneurs issus des castes et qui opèrent un élargissement du registre professionnel coutumier 190
Tableau 3 Répartition des activités selon le domaine 194
Tableau 4 Cotation des modalités que prennent les variables constitutives de la variable recomposée "situation de l'entreprise" 198
Tableau 5 Mobilité dans l'installation 231
Tableau 6 Répartition des unités selon leurs horizons commerciaux 232
Tableau 7 Contribution des différents secteurs d'activités à la formation de la valeur ajoutée 235
Tableau 8 Stratification des unités selon le nombre d'employés 236
Tableau 9 Quelques caractéristiques des entrepreneurs dont l'unité emploie vingt employés et plus 238
Tableau 10 Quelques caractéristiques des entrepreneurs recourant au travail intermittent 239
Tableau 11 Entrepreneurs recourant à la force de travail des apprentis 241
Tableau 12 Quelques caractéristiques des entrepreneurs mobilisant à la force de travail de type familial 242
Tableau 13 Age des entrepreneurs 253
Tableau 14 Antécédents professionnels des entrepreneurs 254
Tableau 15 Similitude entre le secteur d'activité actuel et celui de l'ancienne occupation 255
Tableau 16 Répartition des entrepreneurs par sexe 257
Tableau 17 Cursus des femmes entrepreneurs 259
Tableau 18 Les origines culturelles des entrepreneurs 263
Tableau 19 Les origines culturelles des entrepreneurs (bis) 267
Tableau 20 Antécédents entrepreneuriaux dans la famille 272
Tableau 21 Education de base des entrepreneurs 273
Tableau 22 Cursus des femmes-entrepreneurs 274
Tableau 23 Détail des cursus scolaires 275
Tableau 24 Stratification des profils scolarisés 276
Tableau 25 Importance du contingent des entrepreneurs ayant suivi une formation professionnelle 277
Tableau 26 Niveau de responsabilité occupé antérieurement 280
Tableau 27 Croisement âge et niveau de responsabilité antérieurement occupé 281
Tableau 28 Flux des situations statutaires menant à celle d'entrepreneur 350
Tableau 29 Tableau synthétique du cheminement vers la carrière d'entrepreneur 361
Tableau 30 Tableau indicatif des emplois 369
Tableau 31 Tableau indicatif des ressources 369
Tableau 32 Age de l'entreprise 370
Tableau 33 Moyens financiers initiaux et nature de l'équipement 373
Tableau 34 Changements intervenus dans l'activité 376
Tableau 35 Les facteurs du changement dans l'activité 376
Tableau 36 Situation financière actuelle 377
Tableau 37 Moyens initiaux des entrepreneurs et vision de leur avenir économique 379
Tableau 38 Financement actuel 389
Tableau 39 Modes d'épargne consacrés par les entrepreneurs 390
Tableau 40 Entrepreneurs ayant bénéficié d'un financement bancaire 400
Tableau 41 Moyens financiers initiaux 404
Tableau 42 Moyens financiers et antécédents professionnels 405
Tableau 43 Identification entrepreneurs ayant recouru à l'actionnariat dans le financement de leur structure 413
Tableau 44 Caractérisation des entrepreneurs ayant bénéficié d'un financement formel alternatif 416
Tableau 45 Quelques projets d'appui à l'initiative au Sénégal 417
Tableau 46 Systèmes d'épargne privilégiés par les entrepreneurs 420
Tableau 47 Caractéristiques des entrepreneurs pratiquant la tontine 420
Tableau 48 Tableau récapitulatif des modes de financement de la petite et moyenne entreprise 423
Tableau 49 Niveaux de participation au procès de production 425
Tableau 50 Les formes de décisions entrepreneuriales 432
Tableau 51 Types de commandites 434
Tableau 52 Les origines des moyens financiers mobilisés 438
Tableau 53 Estimation et localisation des marges d'évolution dans l'activité 447

Tableau 54 Types de rapports qu'entretiennent les professionnels 455
Tableau 55 Interprétation des conduites concurrentielles 463
Tableau 56 Identification des freins au développement de leur affaire liés à l'environnement 465
Tableau 57 Attitudes adoptées par les entrepreneurs en réponse aux pratiques de concurrence 473
Tableau 58 Nature et localisation des difficultés rencontrées dans l'activité 477
Tableau 59 Comparatif des coûts de deux facteurs essentiels de la production industrielle 481

TABLE RECAPITULATIVE DES FIGURES

Figure 1 Plan de la ville de Dakar 225
Figure 2 Durée d'existence de l'entreprise dans la petite production 227
Figure 3 Terroirs traditionnels du Sénégal 264

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS 2
SOMMAIRE 3
Introduction : L'ENTREPRENEUR, HEROS DES TEMPS MODERNES 4
Chapitre premier : PROLEGOMENES A L'ETUDE DE L'ENTREPRENDRE 13
I - L'entreprendre comme objet théorique 13
I-1. La recomposition de la fonction d'entreprise dans les sciences économiques 13
I-1.1. La théorie révolutionnaire de J. A. Schumpeter 14
I-1.2. L'entrepreneur chez les auteurs classiques 16
I-1.3. L'économie néoclassique et l'entrepreneur 18
I-1.4. Le courant dit de l'analyse des processus du marché 19
I-2. L'analyse de la fonction d'entreprise n'est pas intégrée dans le corpus des sociologies ayant pour objet l'entreprise 22
I-3. L'analyse socioculturelle de la fonction d'entreprise 27
I-3.1. Les travaux précurseurs de M. Weber restent la référence théorique principale 28
M. Weber, précurseur d'une théorie socioculturelle de l'entreprise 28
De l'éthique puritaine à un ascétisme séculier 31
I-3.2. L'entrepreneur agent de la transformation sociale 34
La dynamique sociale des sociétés industrielles 34
L'approche fonctionnelle de l'entreprise 37
Entre le modèle originel de la modernité occidentale et la pluralité de modèles hétérodoxes 40
II - Entreprises et entrepreneurs en Afrique : un traitement aussi problématique que chaotique 46
II-1. Les entrepreneurs dans les contextes africains : les données du problème 47
II-2. L'influence des théories marxistes et dépendantistes ou l'intérêt porté aux "obstacles du capitalisme africain" 49
II-2.1. L'analyse du fait économique "indigène" et de la dépendance 50
II-2.2. Le patrimonialisme au coeur des appareils locaux de pouvoir 53
II-2.3. La montée du fait économique national et le "débat kenyan" 55
II-2.4. L'économie des réseaux marchands sahéliens 59
II-3. La contribution essentielle des dynamismes informels a la decouverte des processus entrepreneuriaux reels 62
II-3.1. L'analyse des systemes de production informels 63
II-3.2. L'informel est une dynamique culturelle globale 66
II-4. Le management culturel nouveau zeitgeist 70
Chapitre deuxième : ENTRE LE GESTIONNAIRE INCOMPETENT ET L'ENTREPRENEUR IMMATERIEL : ELEMENTS POUR UNE SOCIO-ANTHROPOLOGIE DE L'ENTREPRENDRE 83
I - L'emprise idéologique de la pensée neo-liberale comme point de départ de la recherche . 85
I-1. La nouvelle conditionnalité et l'ordre de la Gouvernance 85
I-1.1. Le diagnostic sous forme de bilan d'échec de trente années de "développement" qu'effectuent les agences de cooperation 86
I-1.2. L'intégration cumulative de l'homo-oeconomicus et du citoyen constitue les nouveaux credos du développement 87
I-1.3. Les ratés des réformes et les types d'explications qui structurent le champ analytique 93

I-1.4. Le succès mitigé des réformes et l'appel à l'explication de la défaillance des milieux entrepreneuriaux locaux 95
I-2. Lorsque l'objet entrepreneurial se construit autour du concept de culture 99
I-2.1. Le "facteur culturel", démon de Maxwell de l'entreprise africaine ou simple os à ronger ? 99
I-2.2. Un obstacle épistémologique inattendu : le relativisme contre-productif des tenants du management interculturel 106
I-2.3. Plaidoyer pour une socio-anthropologie de l'entreprise 111
I-2.4. Trois niveaux de réalités à appréhender 116
II - LE CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE : UNE SOCIETE TRAVAILLEE PAR DES PROCESSUS DE LONGUE DUREE 119
II-1. Dakar : creuset social où viennent s'accuser toutes les formes de l'acculturation 119
II-2. La crise de l'ajustement 124
II-3. La seconde crise de l'Ajustement : les recompositions sociales 136
III - LE DISPOSITIF D'ENQUETE 142
III-1. Les hypothèses de travail 143
III-2. L'"habitus social", hypothèse théorique de travail 146
III-3. Démarche pratique de recherche : organisation et répartition dans le temps 151
III-4. La mise en oeuvre du dispositif de recherche 151
Chapitre troisième : LE MILIEU DE LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION 162
I - De l'économie de traite à la libéralisation récente: le processus d'éviction de l'entrepreneur sénégalais 163
I-1. Commerce captif, commerce de traite ou l'établissement d'une économie marchande 163
I-2. Le modèle néo-colonial de croissance et la proclamation de l'Etat principal entrepreneur 165
I-3. Patrimonialisme et entrepreneur politique 172
I-3.1. Le comportement des bénéficiaires du patrimonialisme face au mouvement des réformes 174
I-3.2. Généralisation de la politique du ventre dans la gestion du domaine public 177
I-3.3. L'épuisement du modèle néo-colonial de croissance et le contexte de la libéralisation 180
I-3.4. Des mutations attendues, des alternatives entrepreneuriales et finalement du statu quo 181
II - Quelques éléments pour la définition du secteur de la petite entreprise de production ... 186
II-1. Hétérogénéité des activités recensées 187
II-1.1. La petite entreprise de production fait coexister deux répertoires de métiers 188
II-1.2. Recomposition synthétique des activités en domaines d'activités 193
II-2. La situation technique, une variable qui synthétise toutes les caractéristiques des unités 197
II-3. La variable situation technique permet l'identification de trois strates d'activités 202
III. L'insertion de la petite entreprise de production dans le tissu urbain dakarois 215
III-1. L'ancrage de la petite entreprise de production dans l'espace géographique urbain .. 217
III-1.1. La petite entreprise et le territoire urbain : une présence importante mais contrastée 217
III-1.2. Un ancrage durable dans l'armature urbaine 225
III-2. L'insertion de la petite entreprise dans la dynamique urbaine par l'offre d'emplois .. 232
III-2.1. La structure de l'emploi dans la petite et moyenne entreprise 236
III-2.2. La force de travail des apprentis et des aides-familiaux 239
III-2.3. Les modes de recrutement dans la petite et moyenne entreprise 243
Conclusion partielle : Définition de la petite entreprise 245

Chapitre quatrième : QUELQUES ELEMENTS POUR UNE CONSTRUCTION DE L'IDEAL-TYPE DU CHEMINEMENT VERS LA CARRIERE D'ENTREPRENEUR DANS LA PETITE PRODUCTION 249
I - Les caractéristiques socio-demographiques des entrepreneurs dans le milieu de la petite production 251
I-1. Caractérisation par rapport à l'âge 251
I-2. Caractérisation par rapport au genre 256
I-3. Quant aux origines géographiques et culturelles 259
I-4. Pour ce qui concerne le niveau d'instruction et la socialisation professionnelle 270
II - Les itinéraires aboutissant à l'entreprise 282
01-O.S. ou l'itinéraire rectiligne d'un entrepreneur issus de la "bourgeoisie d'Etat" 284
02-D.G. L'exercice lucratif de son activité pendant des congés annuels accélère la maturation du projet d'installation à compte propre 285
03-C.T. ou l'adaptation d'un savoir traditionnel aux réalités du marché urbain 288
04-C.D. ou comment la ténacité face à l'hostilité familiale finit par être récompensée.. 289
06-A.B. l'apport décisif des dispositifs communautaires 291
09-Mme Ga. ou le refus de la dépendance conjugale 292
10-M.D. ou la conception rationalisée du rôle de chef d'entreprise 293
17-B.T. ou le maintien en activité pour accompagner l'insertion professionnelle de ses enfants 295
18-D.D. ou quand "don artistique" et entrisme politique transforment une ancienne secrétaire en couturière attitrée des "personnalités qui comptent en Afrique" 298
19-U.T. ou "l'itinéraire normal" d'un artisan 300
24-M.F. ou la transformation réussie de l'entreprise familiale 301
29-Mme D. ou comment capitaliser la position du conjoint 303
32-L.D. ou la promotion d'un fils d'immigré guinéen dans la confection féminine 304
34-S.G.A. ou de la confection de quartier à la fourniture pour l'armée 306
40-Mme Mb. ou l'art consommé de la manipulation des complexes masculins 307
42-A.Ké. ou quand les mécanismes formels d'insertion s'enrayent 309
43-I.S. ou le cheminement irrésistible d'un baol-baol 311
44-A.D. ou comment les exhortations du conjoint poussent vers la confection 314
45-A.K. ou quand la rupture subite du cocon familial précipite l'installation 315
47-Y.M.C, la figure publique multicarte 317
49-Y.A.S. ou quand un dessein notabiliaire contrarié conduit à la création industrielle. 319
54-M.Tra. ou l'itinéraire d'un enfant prodigue 320
55-B.T ou une reconversion sportive réussie 323
56-M.G. ou les multiples façons de négocier le passage du coutumier au moderne 324
61-E. Nd. : le tâcheronnat seule alternative au non-emploi 326
62- N.So. ou le refus d'un retour à l'infériorité sociale 327
69-F.G. ou l'éloignement volontaire du cercle familial 329
III - Le système concret de l'action entrepreneuriale 331
III-1. De la place variable du locuteur 332
III-2. Les pôles structurants des parcours vers l'entreprise 335
III-2.1. Le pôle personnel ou psychosociologique 336
III-2.2. Le pôle socioprofessionnel 341
III-2.3. Le pôle des conditions concrètes d'existence 343
III-3. Le cheminement entrepreneurial comme système d'action concret 345
III-3.1. La dimension systémique de l'investissement entrepreneurial 345
III-3.2. L'entreprise terme de ruptures et de séparations avec des socialités et des temporalités variables 348

III-3.3. L'activité entrepreneuriale cadre de recompositions statutaires 352
III-3.4. Esquisse d'une théorie de l'entreprendre 358
Chapitre cinquième : LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DANS LA PETITE ENTREPRISE DE PRODUCTION 364
I - LA PHASE DE CREATION ET DE CONSOLIDATION : L'EPINEUSE QUESTION DU FINANCEMENT 365
I-1. Les besoins en financements et leur apport heuristique quant a la situation des unités 367
I-1.1. Les investissements initiaux 367
I-1.2. Le financement comme critère discriminant décisif 373
I-2. De l'apport familial problématique 381
I-3. Les relations mouvementées entre le monde de l'entreprise et les milieux du financement formel 389
I-4. Les autres modes de financement réellement dominants 403
II - DES PRATIQUES ENTREPRENEURIALES DANS UN ENVIRONNEMENT TECHNIQUE INCERTAIN 424
II-1. La pratique managériale 424
II-1.1. L'implication dans le procès de travail 424
II-1.2. La prise de décisions entrepreneuriales 431
II-1.3. La rationalisation managériale 440
II-1.4. La loi de non-dépassement d'un certain niveau d'activité 445
II-2. La gestion de l'environnement professionnel 450
II-2.1. Quelques caractéristiques du marché d'adresse de la petite entreprise 451
II-2.2. Les rapports intraprofessionnels 455
II-2.3. Les rapports concurrentiels 462
II-2.4. L'environnement technique incertain 478
Conclusion générale : ENTREPRENDRE, C'EST CHANGER UN ORDRE EXISTANT .. 493
I - La problématique affirmation de l'entreprendre sénégalais : entre effets de structure et "effets-théories" 494
II - Le milieu de la petite production et les pratiques entrepreneuriales 496
III - Le système d'action entrepreneuriale 509
III-1. Le cheminement entrepreneurial 511
III-2. L'évocation paradoxale des éléments de l'appartenance 511
III.3. Le système concret de l'action entrepreneuriale 512
III-4. L'entrepreneuriat dans la dynamique des relations sociales globales 513
BIBLIOGRAPHIE 517
OUVRAGES GENERAUX DE THEORIE ET DE METHODOLOGIE 517
OUVRAGES GENERAUX CONSACRES A LA THEMATIQUE ENTREPRENEURIALE 519
TRAVAUX AXES SUR LES PROCESSUS ENTREPRENEURIAUX ET ECONOMIQUES AFRICAINS 523
OUVRAGES CONSACRES A DES THEMATIQUES AFRICANISTES 533
DIVERS 537
ANNEXES 538
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE 539
ANNEXE 2 : CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION D'ENQUETE 547
ANNEXE 3 : OUTILLAGE REPÉRÉ DANS L'ATELIER DE 03-C.T. 584
TABLE RÉCAPITULATIVE DES TABLEAUX 587
TABLE RECAPITULATIVE DES FIGURES 588
TABLE DES MATIÈRES 589

UNIVERSITE DES SC. ET TECHN. LILLE
BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE