

## L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE DANS LE DEVELOPPEMENT REGIONAL

*Cl. HERNANDEZ*

Les réflexions qui suivent sont basées sur un certain nombre d'expériences pratiques, vécues au sein d'entreprises industrielles. Elles s'appuient essentiellement sur le cas d'une sucrerie installée aux Antilles, mais également sur l'exemple d'une raffinerie au Sénégal, d'entreprises minières et forestières du Gabon, etc.

Les différentes aires décrites, et les fonctions qui y sont remplies, ont toujours été vues, dans ces pages, depuis l'entreprise même, et de son point de vue.

### 1 - QUELLE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ?

L'entreprise dont il est question n'est pas une entreprise industrielle au sens étroit. Son activité peut être commerciale, de service, voire même à dominance agricole. Mais c'est une entreprise dont les méthodes de travail, les exigences internes et l'insertion dans le contexte environnant sont ceux du monde industriel. Dans les faits, ce sera généralement une entreprise à forte dominance industrielle.

Ce peut être une entreprise de statut privé, public ou mixte. Le statut juridique est théoriquement indifférent. En fait, les entreprises capables de jouer le rôle décrit sont généralement des entreprises privées, les autres ne possédant pas encore le dynamisme ou l'indépendance suffisants. Les entreprises publiques ou mixtes pourraient jouer ce rôle, si l'Etat entrepreneur adoptait une politique industrielle adéquate. Il faut, en tout cas, que l'entreprise possède un certain pouvoir autonome.

C'est toujours une entreprise importante. Enfin, il sera plutôt question d'une entreprise installée loin d'une grande agglomération. Elle est donc liée à une production locale, agricole ou minière, à laquelle elle fait subir une certaine transformation.

### 2 - LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Ces objectifs sont d'abord orientés vers l'entreprise elle-même. Ce sont la survie, la croissance, la rémunération de ses propriétaires, la fourniture à une maison-mère d'approvisionnements sûrs, réguliers et les plus économiques possible. Ce dernier objectif est particulièrement important dans les pays sous-développés.

Mais il existe souvent aussi une motivation moins égoïste, plus ou moins clairement perçue et formulée. Le chef d'entreprise local, souvent pourvu de pouvoirs administratifs importants, aura à cœur d'affirmer ce pouvoir, vis-à-vis de la maison-mère, par des réalisations tournées vers son environnement immédiat.

### 3 - COMMENT L'ENTREPRISE POURSUIT SES OBJECTIFS

Le chef d'entreprise cherche à améliorer tous les facteurs de sa production.

*Le personnel* : souci d'organisation, de qualification, de bonnes relations de travail, de santé, de diminution de l'absentéisme et du turn-over.

*Les approvisionnements* : recherche d'un approvisionnement régulier, sûr, économique, capable de s'adapter aux variations éventuelles de la production. Dans les pays en voie de développement, cet approvisionnement portera très souvent sur des produits agricoles ou miniers.

*Travaux extérieurs* : recherche d'un environnement sûr des fournisseurs et de sous-traitants.

*Infrastructure* : Il faut à l'entreprise une infrastructure minimum, à plusieurs échelons :

— à l'échelon local : infrastructure liée aux besoins du personnel (services médicaux, distractions), aux travaux courants (approvisionnements et sous-traitances courantes) et aux liaisons avec l'extérieur ;

— à un échelon plus vaste : infrastructure administrative, sous-traitances et fournitures plus élaborées, liaisons internationales.

*Produits vendus* : l'entreprise cherchera, dans le cadre des intérêts de sa maison-mère (s'il y a lieu) à valoriser sa production, et à assurer sa commercialisation dans les meilleures conditions possible.

### 4 - INFLUENCE DE L'ENTREPRISE DANS L'ORGANISATION DE L'ESPACE

On voit donc que l'entreprise a besoin d'un environnement immédiat favorable, d'une base suffisante à un niveau plus vaste, et de moyens de communications. Elle contribue à créer plusieurs « aires ». Nous en compterons cinq.

#### *L'aire déterminée par les approvisionnements en matières premières*

L'approvisionnement portant généralement sur des produits agricoles, l'aire sera de type rural. Ce sera l'espace dans lequel le produit utilisé par l'entreprise est produit et acheminé dans des conditions économiques acceptables par elle. Cet espace est fortement centré sur le lieu où se trouve l'entreprise. Il est souvent fermé sur l'extérieur, du fait des monopoles d'approvisionnement. Il lui est même difficile de servir d'exemple par rapport à l'extérieur (assistance technique inexistante, débouchés difficiles, communications mal orientées, méfiance).

#### *L'aire correspondant à l'habitat de son personnel*

Dans les pays très peuplés, les ouvriers conservent leur habitat traditionnel, et se déplacent pour se rendre à leur travail. Il en résulte la délimitation d'une région correspondant à la population ouvrière de l'entreprise et à celles qui gravitent autour d'elle, majorée d'un coefficient variable (inactifs, petits métiers divers). Cette aire est généralement assez petite, très centrée sur le lieu d'implantation de l'entreprise, où se crée un complexe commercial, administratif, médical, etc.

Cette zone n'est généralement transformée que par apport d'un revenu supplémentaire, car la population ouvrière conserve son mode de vie rural, et le plus souvent même continue à assurer une production agricole.

Dans les pays moins peuplés, le recrutement donne lieu à une immigration, et le personnel s'installe, avec sa famille, dans une agglomération plus ou moins concentrée autour de l'entreprise, qui se voit immédiatement confrontée à des problèmes d'urbanisme.

#### *L'aire correspondant à ses débouchés*

Cette aire est moins nette, car les produits sont souvent exportés. Il peut cependant exister une aire de petites entreprises travaillant le produit ou des sous-produits de l'entreprise principale. Elle se confond souvent avec la suivante.

#### *L'aire correspondant à ses sous-traitants*

C'est une zone très petite, mais très active, concentrée autour de l'entreprise principale, ou directement liée au lieu d'implantation de celle-ci, (exemple : extraction de sable). Contrairement à l'aire déterminée par les approvisionnements, celle-ci est assez naturellement tournée vers l'extérieur et peut déterminer la création d'autres entreprises.

Il faut remarquer à ce sujet que la création de sous-traitants n'est presque jamais spontanée. L'entreprise a au contraire tendance, lorsqu'elle est seule, à assurer elle-même, pour des raisons de sécurité, tous les services dont elle a besoin.

#### *L'aire déterminée par le besoin de fournitures élaborées*

Il ne s'agit pas là de l'aire d'une entreprise particulière, mais d'un ensemble d'entreprises souvent fort éloignées les unes des autres, mais s'approvisionnant dans une même métropole. Celle-ci est surtout caractérisée par la présence de représentants de marques étrangères, et de sociétés de services. C'est toujours une grande ville, presque toujours un port. Ses liaisons aériennes avec l'intérieur et avec le reste du monde sont essentielles.

L'aire dépendant de cette métropole correspond souvent à un pays. Elle peut être plus petite, lorsqu'un pays possède plusieurs métropoles, ou qu'une partie du pays est plus commodément desservie à partir d'une métropole étrangère. Elle est souvent plus grande, car, en Afrique, les pays de l'intérieur dépendent presque toujours d'une métropole située sur la côte.

On peut citer ainsi l'influence de Pointe Noire, qui s'étend au Congo, au sud du Gabon, et aux pays desservis par la voie fluviale jusqu'à Fort-Lamy.

## 5 - JUGEMENT SUR CE ROLE DE L'ENTREPRISE

Cette influence de l'entreprise peut être très bénéfique. Elle comporte cependant le défaut d'être entièrement centrée sur les besoins particuliers de l'entreprise, qui sont généralement différents de l'intérêt général. L'aire déterminée par les approvisionnements, la plus fermée, peut être un obstacle au développement : monoculture, absence d'essaiage technique, polarisation des voies de communication, etc. L'aire déterminée par les besoins en fournitures élaborées contribue à bien marquer la dépendance naturelle d'un espace vis-à-vis d'un grand port, mais peut faire obstacle à des politiques nationales.

## 6 - REMEDES

Il semble possible d'utiliser une partie de ce potentiel de l'entreprise pour servir l'intérêt général, sans l'empêcher de continuer à servir l'entreprise, ce qui serait « tuer la poule aux œufs d'or ». Les remèdes sont différents suivant les aires concernées.

#### *Aire des approvisionnements :*

C'est là que la tâche est la plus délicate, mais qu'elle peut être la plus féconde, car c'est là que l'entreprise est la plus proche des réalités pratiques. Le remède le plus efficace paraît être de favoriser la

diversification des productions, en utilisant, soit les services techniques de l'entreprise, soit des moyens extérieurs. Il est souvent possible d'inciter l'entreprise elle-même à diversifier ses activités, donc celle de ses fournisseurs (exemple : production de fruits et légumes par une entreprise sucrière). Il faut aussi permettre aux techniques élaborées par l'entreprise de rejaillir à l'extérieur de l'aire d'approvisionnement, voire grandir celle-ci en améliorant les communications et en modifiant le système de prix. L'action la plus féconde consiste à essayer de transformer les rapports même de l'entreprise avec ses fournisseurs, en aidant ceux-ci à acquérir un plus grand pouvoir.

Il convient donc de définir une région naturelle et de désigner une autorité qui passera avec l'entreprise des conventions et en contrôlera l'application. La délimitation de la région sera à base de critères agronomiques. L'autorité devra être assez proche du niveau national.

#### *Aire d'habitat du personnel*

Le meilleur interlocuteur de l'entreprise est ici la municipalité, ou ce qui en tient lieu. Il suffira souvent de laisser faire l'entreprise, en veillant à éviter les abus, ce qui est le rôle des diverses administrations, et en coordonnant les efforts publics et privés.

#### *Aire des débouchés*

Il n'y a pas grand chose à faire sur le plan local, mais une politique nationale d'industrialisation devra tenir compte de ce facteur, en privilégiant la région suivante :

#### *Aire des sous-traitants*

On y comprend les sous-traitants proprement dits, et les entreprises traitant les produits et sous-produits.

Il y a là un levier important pour une politique régionale de développement. Il est possible de délimiter une région restreinte (généralement une agglomération), et de s'appuyer sur le groupe d'entreprises créées :

- en attirant d'autres industries qui valoriseront les produits et les sous-traitants ;
- en encourageant le recours à des sous-traitances locales (dans la mesure où elles ne sont pas anti-économiques) : on pourra signer avec les entreprises des conventions, les encourageant à remplacer certains de leurs services internes (entretien, etc.) pour le recours à des sous-traitants.

Cette région restreinte pourra être pourvue d'une autorité dépendant directement de l'administration générale, mais jouissant d'une large délégation.

On n'oubliera pas que les infrastructures devront toujours précéder l'industrialisation.

#### *La grande région*

L'existence de ces dépendances techniques et commerciales pourrait être l'occasion de développer les grandes métropoles et leurs réseaux de pénétration. Cette politique devrait donner lieu à des accords entre les Etats, avec, éventuellement des clauses de compensation en faveur de ceux qui dépendent d'une métropole étrangère.

A tous ces plans se pose le problème de l'infrastructure. Les Etats restent responsables des choix en cette matière, mais l'entreprise est sans doute le partenaire qui connaît le mieux les besoins et les difficultés du terrain. Les services responsables auront très souvent intérêt à recueillir l'avis de ses techniciens et de ses responsables, et d'en tenir compte après les avoir replacés dans le cadre de l'intérêt général.

#### *Le cas des entreprises d'Etat*

Une entreprise industrielle où l'Etat possède un pouvoir direct doit être conçue dès sa création pour servir au développement dans le cadre des diverses régions énumérées. On prévoira donc, en plus de l'objet spécifique de l'entreprise :

- la diversification des produits, la formation des producteurs et l'essaimage des techniques ;
- l'organisation des producteurs en vue de leur donner un réel pouvoir économique ;

- des conventions avec le pouvoir municipal ;
- la création de filiales de sous-traitance ou d'intégration verticale ;
- la meilleure forme de relations avec la métropole naturelle, surtout si elle est située dans un autre pays ;
- une concertation avec les pouvoirs publics pour la définition des infrastructures.

En ce qui concerne les entreprises privées, soit existantes, soit en création, il paraît possible de leur faire jouer ces rôles, en leur accordant, par le moyen d'une convention, des avantages qui peuvent être fiscaux, techniques, économiques, voire même politiques.