

## **Le modèle ivoirien et les obstacles à l'émergence de la petite et moyenne industrie (PMI)**

Jean-Marie CHEVASSU

### **Introduction**

De l'Indépendance au début des années 1980, la Côte-d'Ivoire a connu une croissance économique remarquable. Le modèle ivoirien était souvent cité en exemple en Afrique de l'Ouest, et on lui attribuait les résultats du « miracle ivoirien ». Cependant, ce modèle a engendré de graves déséquilibres économiques et financiers qui ont atteint leur paroxysme au cours des années 1980 et ont entraîné la mise en application de Programmes d'Ajustement Structurel (PAS).

On sait que le succès, apparent tout au moins, du modèle ivoirien repose en grande partie sur une croissance forte du secteur industriel fondée sur un apport extérieur massif de facteurs de production (capital, technologie, main-d'œuvre) <sup>1</sup>.

Dans une étude en cours sur le modèle ivoirien et les conditions d'émergence de la PMI, les orientations qui nous paraissent les plus pertinentes pour définir le modèle ivoirien sont :

- le choix du libéralisme et de l'ouverture extérieure,
- la recherche d'une croissance économique forte,
- le rôle primordial de l'agriculture,
- l'objectif d'une industrialisation rapide par l'exploration des différentes voies du développement industriel,

---

1. Cf. J. Chevassu et A. Valette « Les modalités et le contenu de la croissance industrielle de la Côte-d'Ivoire », *Cah. Orstom*, sér. Sci. hum., vol. XIV, n° 1, 1977, pp. 27-57.

– une voie originale entre l'appel aux capitalistes étrangers et la recherche de l'indépendance nationale. A partir du début des années 1970, un interventionnisme croissant s'est manifesté pour renforcer la participation des Ivoiriens aux activités productives. A partir du milieu de la décennie 1970, l'insuffisance des capitaux privés étrangers et nationaux a contraint l'État à investir massivement.

Pour comprendre les options doctrinales de départ du modèle ivoirien très typées par rapport aux autres États d'Afrique subsaharienne, il faut savoir que les responsables ivoiriens se sont placés dans le cadre théorique selon lequel la notion d'industrialisation, si elle ne recouvre pas l'ensemble des questions soulevées par le développement, n'en est pas moins au centre du débat sur la croissance des jeunes nations.

B. Kotchy regrette que « les autorités chargées du développement n'ont pas su opérer, dès l'avènement des indépendances africaines, une rupture nécessaire d'avec le système économique colonial »<sup>2</sup>. Comment la Côte-d'Ivoire aurait-elle pu s'industrialiser sans s'appuyer, au départ tout au moins, sur un secteur moderne appartenant à des agents de l'ex-puissance coloniale ?

Les pouvoirs publics se sont rendus compte après une décennie d'indépendance du fait que le développement à long terme de l'industrie reposait sur la formation d'une classe d'entrepreneurs ivoiriens, comme le montre la mise en place à partir de 1968 d'une série de moyens institutionnels, législatifs et financiers destinés à promouvoir la création d'entreprises ivoiriennes.

Mais, ils étaient bien conscients, dans le domaine industriel tout au moins, qu'il fallait une formation, une compétence et des capitaux que peu de cadres nationaux possédaient. A leurs yeux cette promotion serait longue et difficile. C'est donc logiquement que l'État s'est engagé massivement, à côté ou en association avec le secteur privé étranger, dans l'investissement public industriel au cours de la décennie 1970 pour réaliser les objectifs fixés par son modèle de développement.

Cependant, en accordant trop d'importance dès le départ aux entreprises étrangères et aux entreprises publiques, n'a-t-on pas contribué à mettre des freins insurmontables à la constitution d'un secteur privé ivoirien ?

Après avoir effectué un bref historique sur l'évolution du secteur de la petite et moyenne industrie, nous chercherons à identifier les principaux obstacles à l'émergence d'un tissu dense de PMI, en essayant de déterminer s'il existe un lien entre ces obstacles et les options de base du modèle ivoirien.

---

2. B. Kotchy, « Culture africaine et entreprise moderne », *Questions actuelles* n° 1, 4<sup>e</sup> trimestre 1993, L. Houedanou, p. 7.

## L'absence d'émergence d'un tissu dense de PMI

Le pouvoir politique s'est fixé dès 1968 pour objectif de promouvoir la PMI nationale dans le but de contrebalancer la domination des firmes multinationales, considérant que l'industrialisation ne peut pas reposer sur les seules grandes entreprises.

Après avoir effectué une estimation de l'évolution historique du poids des PMI, nationales et étrangères, nous verrons que les PMI nationales sont restées en nombre très limité malgré les efforts en faveur de la promotion des PME et les mesures relatives à l'ivoirisation du capital privé ou du personnel, considérées comme deux moyens d'orienter les nationaux vers la PMI.

### *Estimation de l'évolution historique du poids des PMI*

Il n'est pas facile de mesurer le poids de la PMI en Côte-d'Ivoire du fait que les critères de définition sont variables, d'une part, et que la qualité des informations disponibles est assez approximative, d'autre part.

Jusqu'au début des années 1970 on a surtout cherché à encourager la Grande entreprise

Le secteur industriel, qui fait l'objet de notre sujet d'investigation, concerne l'ensemble des entreprises manufacturières, électricité non comprise, c'est-à-dire les branches 05 à 21 de la Comptabilité Nationale.

A l'intérieur de ces branches, l'enquête que nous avons effectuée avec A. Valette en 1971-1974, retenait dans la catégorie des industries « modernes » toutes celles de plus de dix salariés, qui possédaient une comptabilité et qui étaient enregistrées auprès des impôts et de la Comptabilité Nationale.

Selon nos critères, la Chambre d'Industrie, qui disposait d'informations relativement fiables à l'époque, dénombrait 307 entreprises en 1968, 396 en 1971 et 412 en 1974. Sur la base de notre échantillon représentatif de 208 entreprises en 1971, nous avons retenu trois catégories d'entreprises selon la taille du chiffre d'affaires<sup>3</sup> :

- Grande industrie (GI) : plus de 500 millions de chiffre d'affaires (CA)
- Moyenne industrie (MI) : de 100 à 500 millions " "
- Petite industrie (PI) : moins de 100 millions " "

3. Cf. J. Chevassu-A. Valette, *Données statistiques sur l'industrie de Côte-d'Ivoire*, Orstom Petit Bassam, Document de travail, 1975, Vol. VIII, Série études industrielles, n° 15.

D'après ce critère, en 1971, les GI réalisaient 77,0 % du CA, 71,0 % des investissements et occupaient 63,0 % des effectifs, au lieu de respectivement 19,0 %, 21,5 % et 27,1 % pour les MI et 4,0 %, 7,2 % et 9,1 % pour les PI. Cette structure n'a guère varié au cours de la période 1961-1971.

Cette absence d'un tissu dense de PMI est confirmée par D.K. Koffi lorsqu'il affirme qu'en « 1973 près du quart des industries ivoiriennes employaient plus de 100 salariés et concentraient 72 % des emplois industriels. Les cent premières industries classées suivant leur chiffre d'affaires réalisaient plus de 85 % des ventes de l'industrie ivoirienne »<sup>4</sup>.

Malgré les mesures en sa faveur, la PMI ne s'est guère développée

A partir des années 1970, toutes les mesures classiques de promotion des PME et de l'artisanat ont été mises en œuvre : diversification des sources de financement, identification des opportunités d'investissement, assistance technique pour la présentation des dossiers de projets, assistance directe aux entreprises, etc.

Une enquête réalisée par le Secrétariat d'État au Plan et à l'Industrie sur l'année 1980 recensait 429 entreprises industrielles modernes, dont 219 PMI, définies comme ayant au maximum 50 salariés, qui occupaient 5 700 salariés sur 69 700 emplois totaux.

Par rapport à 1974, le nombre d'entreprises industrielles était donc quasiment stationnaire, tandis que la PMI restait marginale au niveau des effectifs, malgré tous les efforts de promotion.

Les années 1980 ont été marquées par le début de la crise économique et la disparition progressive des moyens mis en place pour promouvoir la PME.

La typologie des entreprises industrielles effectuée par une étude du ministère de l'Industrie et du Commerce pour l'année 1990 à partir de la Banque des Données Financières (BDF) a classé les entreprises en trois catégories selon le nombre d'emplois<sup>5</sup> :

- Grandes Industries (GI) : > 200 emplois,
- Moyennes Industries (MI) : de 50 à 200 emplois,
- Petites Industries (PI) : < 50 emplois.

D'après cette classification, on dénombrait 423 entreprises modernes dont :

- 50 GI, soit 12 % du total qui réalisaient 80 % du chiffre d'affaires
- 100 MI, soit 24 % " 15 % " "
- 273 PI, soit 64 % " 5 % " "

4. Didier Kouadio Koffi, *La création d'entreprises privées par les nationaux en Côte-d'Ivoire depuis 1960*, CEDA, 1983, p. 82.

5. Ministère de l'Industrie et du Commerce, « Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises », mars 1993.

Cela signifie qu'entre 1980 et 1990 le nombre d'entreprises industrielles a continué à stagner par suite de la baisse du nombre des GI et MI, alors que les PI ont vu leur nombre augmenter de 64 unités. Mais, les 273 PI ne réalisaient que 5 % du chiffre d'affaires (CA) industriel et les 100 MI effectuaient 15 % du CA, ce qui indique bien la faiblesse du tissu des PMI.

Bien que nous ne disposions pas encore d'informations précises à ce sujet, certains indices montrent que le nombre de PMI du secteur moderne a fortement diminué entre 1990 et 1993 suite à l'accentuation de la crise économique. Par contre, les grandes entreprises semblent avoir mieux résisté grâce à l'aide apportée par leur maison mère pour les étrangères et par l'État pour les entreprises publiques.

#### *Les PMI ivoiriennes sont restées en nombre très limité*

On considère qu'une entreprise est ivoirienne lorsque le capital social est détenu en majorité par des Ivoiriens et que la direction administrative est exercée effectivement par des nationaux.

Il est très difficile d'avoir une connaissance précise des PMI de cette catégorie du fait que la pratique du prête-nom est courante et qu'il n'y a jamais eu d'enquête approfondie sur ce groupe d'entreprises. Au cours des années 1960, les PMI nationales se comptaient sur les doigts de la main. L'un des pionniers a été, en 1960, M. Kakou Alcide, premier ingénieur des Arts et Métiers de l'Afrique noire. Il s'agit de la Société Abidjan Industries (ABI), spécialisée dans la fonderie, la réparation ferroviaire, le matériel de réfrigération et mécanique.

Cette société, qui était parvenue à créer une centaine d'emplois, a dû être cédée à un groupe franco-belge en 1987 par suite des difficultés rencontrées. Depuis 1982, A. Kakou dirige une usine de fabrication de machettes, la Société Ivoirienne d'Industrie, dont il est actionnaire minoritaire, associé à d'autres partenaires privés ivoiriens et libanais. La technologie requise est simple et le marché rural intérieur est relativement captif. On ne peut donc pas affirmer que le dynamisme et la créativité de cet industriel ait pu servir vraiment de modèle aux investisseurs ivoiriens potentiels.

Dans sa thèse, K. Diomande estimait que les PME à majorité ivoirienne étaient au nombre de 63 en 1976 et de 81 en 1980. Par contre, les entreprises *totale*ment ivoiriennes n'étaient plus que 37 en 1976 et 49 en 1980<sup>6</sup>. C'est dans cette catégorie que l'on a le plus de chance de trouver une direction administrative ivoirienne.

---

6. Kanvally Diomande, *Politiques et stratégies pour le développement industriel de la Côte-d'Ivoire : un essai*, Thèse de Doctorat de l'Université de Rennes I, 1990, p. 205.

Diverses études sur la PMI font état d'une cinquantaine d'entreprises répondant aux critères de la PMI nationale dans les années 1980. Ces entreprises sont concentrées principalement dans la boulangerie-pâtisserie, l'imprimerie-édition, la première transformation du bois (menuiserie-ébénisterie), l'agro-alimentaire et la mécanique.

Personnellement, nous avons pu constater que depuis les années 1980 une nouvelle génération d'Ivoiriens disposant d'une formation supérieure technique ou de gestionnaire se lance dans la création et le rachat d'entreprises industrielles. A titre indicatif, dans les seuls deux secteurs de l'agro-alimentaire et de la mécanique nous avons pu repérer une vingtaine d'entreprises dans ce cas. Dans l'agro-alimentaire un groupe d'actionnaires privés ivoiriens a racheté la société JAG SA (Torréfaction de café-cacao) puis a pris le contrôle de la SICOR (cacao râpé) lors de sa récente privatisation. Toujours dans l'agro-alimentaire, nous citerons Cosmivoire et OTA (huilerie-savonnerie), SIALIM (Production de lait et dérivés), SADEM (eau minérale), Fruitière du Bandama et Sabra (jus de fruits et boissons gazeuses), Karivoire (beurre de karité, huiles végétales), Anacarde-Industrie (transformation de l'anacarde) et SCTC (conditionnement et transformation du cacao).

Dans ce groupe, seules trois entreprises réalisent des bénéfices grâce à une bonne gestion et un marché en grande partie captif. Les autres sociétés ont à faire face à de graves problèmes financiers, de technologie ou de marché pour garantir leur expansion. La concurrence, jugée excessive, d'un grand groupe étranger (en l'occurrence Blohorn-Unilever) n'est ressentie que par Cosmivoire et OTA, deux sociétés aux mains d'un même groupe d'associés et par Sabra concurrencée par Solibra-Bracodi.

Dans la transformation des métaux, nous avons pu repérer une dizaine de PMI dans le domaine de la rectification tournage (Etremecap, Equip-Auto, Siderec, Arger) dans la fabrication d'articles ménagers (SOGEC), la fabrication de portes et fenêtres en aluminium (SICALU, BANAMUR) le montage de téléphones (SAFETEL), la fabrication de joints-moteurs (Multi-joints). Leur effectif varie entre 10 et 30 salariés. Elles ont toutes tendance à se plaindre de la concurrence des entreprises étrangères. Mais, dans leur grande majorité, elles ne disposent pas d'un niveau d'équipement et du personnel qualifié suffisants pour répondre aux normes exigées par les clients les plus sérieux. Elles cherchent à s'ouvrir des marchés en jouant sur la baisse des prix et se plaignent après de leur manque de capacité financière.

### *L'effort d'ivoirisation du capital privé a donné des effets limités*

La stratégie ivoirienne de prises de participation au capital social des entreprises étrangères correspond à la volonté du gouvernement d'acqué-

rir l'indépendance économique, grâce à une croissance économique aussi rapide et continue que possible, sans renier ses principes de libéralisme.

Cet objectif n'a été énoncé qu'au début des années 1970. Il doit être obtenu progressivement « à l'échéance de dix ou quinze ans, la très grande majorité des entreprises travaillant pour le marché national ou régional devraient être des entreprises nationales. Pour cela des contrats prévoyant le transfert de ces actifs et l'assistance technique nécessaire pendant une période de transition devraient pouvoir être passés avec les entreprises étrangères actuellement implantées ou qui viendront s'implanter dans nos pays pour répondre à la demande locale »<sup>7</sup>. En effet, d'ici là, les entrepreneurs auront suffisamment amorti leurs capitaux pour ne pas être effarouchés à la perspective d'une nationalisation. Mais, comme par ailleurs on éprouve un besoin pressant d'attirer la deuxième génération d'entreprises, « celles tournées vers la grande exportation », on prévoit une politique beaucoup plus souple envers elles. Dans ce cas, il s'agit « de rechercher les moyens de faire en sorte que des nationaux préparés à cet effet puissent jouer un rôle actif au niveau national ou régional, voir un jour au niveau mondial dans le management de ces grandes entreprises transnationales... ».

Avant les discours en faveur de l'ivoirisation du capital, nous avons pu constater que le capital social privé ivoirien avait commencé à s'ivoiriser puisque, d'après nos estimations, il était passé de 0,5 % du total en 1961 à 4,1 % en 1971. Avec la politique d'ivoirisation entreprise à partir du début des années 1970, ce taux est passé à 8,7 % en 1981 pour atteindre un maximum de 11,1 % en 1986 et retomber à 9 % en 1991, dernière année publiée par la BDF (cf. le tableau n° 1 et le graphique n° 1 pour les années 1981, 1986 et 1991). En fait, le taux réel d'ivoirisation du capital, est encore plus faible que les taux mentionnés ci-dessus. En effet, si on analyse les bilans, on s'aperçoit que de nombreux Français et Libanais ont pris la double nationalité et choisissent la nationalité ivoirienne dans leur déclaration fiscale dans l'espoir d'échapper à la politique d'ivoirisation.

Le rythme d'ivoirisation n'a donc pas augmenté de manière significative, alors que l'impact de cette politique a conduit certains responsables d'entreprises européennes à freiner leurs investissements. Par ailleurs, à la fin des années 1980, le rapport de J.L. Fabre notait que les moyennes industries libano-ivoiriennes, principalement du secteur intermédiaire, recevaient 57 % du montant du prêt pour la Restructuration et le Développement Industriel, alors que les PMI ivoiriennes n'en récupéraient que 5 %.

---

7. Cf. Le discours du Ministre du Plan M. Diawara, in « Étude des voies et moyens pratiques de l'industrialisation en Afrique », Colloque international sur le développement industriel africain, CEDIMON, Dakar 20-25 novembre 1972, p. 136.

Tableau 1

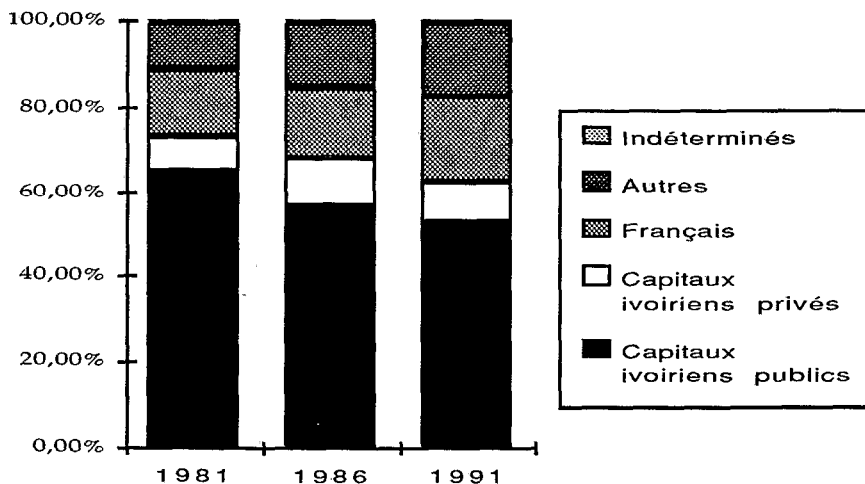
**Évolution des capitaux sociaux par nationalité  
dans l'industrie manufacturière de 1981 à 1991  
(en millions de FCFA courants)**

Variables	Répartition des capitaux sociaux					
	1981		1986		1991	
Origine des capitaux	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>Ivoiriens (1) :</b>	174 751	73,3	177 784	67,9	178 601	62,2
Capitaux ivoiriens publics	154 081	64,6	148 659	56,8	152 705	53,2
Capitaux ivoiriens privés	20 670	8,7	29 125	11,1	25 896	9,00
<b>Non Ivoiriens (2) :</b>	63 654	26,7	83 894	32,1	108 816	37,8
Français	37 143	15,6	43 674	16,7	58 719	20,4
Autres	26 010	10,9	39 697	15,2	49 177	17,1
Indéterminés	501	0,2	523	0,2	920	0,3
<b>Total (1) + (2)</b>	<b>238 405</b>	<b>100</b>	<b>261 678</b>	<b>100</b>	<b>287 417</b>	<b>100</b>

Source : d'après l'exploitation de la Banque des Données Financières.

Graphique 1

**Évolution des capitaux sociaux par nationalité  
dans l'industrie manufacturière de 1981 à 1991**





L'expérience de la marocanisation du capital que nous avons eu l'occasion d'étudier, qui est similaire à celle de la Tunisie, montre à notre avis, que l'objectif de constitution d'un tissu de PMI nationales doit faire partie des priorités de tout gouvernement. Cependant, il est dangereux pour l'économie du pays de vouloir forcer le processus de création d'entreprises nationales si les conditions ne sont pas remplies pour qu'un vaste tissu national d'activités de production compétitives puisse se développer. En effet, l'accession de techniciens et de managers compétents au monde des affaires industrielles exige une longue période de formation et d'expérience. En deux décennies d'indépendance la Côte-d'Ivoire n'avait pas atteint cette maturation.

Dans ce but, la politique d'ivoirisation du personnel est l'un des moyens privilégiés de contraindre les entreprises étrangères à créer cette future élite nationale, à condition qu'elle soit menée de manière suffisamment souple pour ne pas effrayer les investisseurs potentiels et qu'elle tienne compte des contraintes de productivité des entreprises.

*La politique d'ivoirisation du personnel, malgré ses résultats encourageants, n'a pas permis de faire émerger de nombreux créateurs d'entreprises*

#### Le problème de l'ivoirisation du personnel

La Côte-d'Ivoire est certainement l'un des pays africains où il a été pendant longtemps le plus facile de recruter des *cadres et des techniciens européens*. Cet avantage a constitué l'un des aspects fondamentaux du libéralisme ivoirien et a été l'un des éléments déterminants d'implantation jusqu'au moment où les mesures de contrôle plus strictes ont pu décourager certains entrepreneurs à diversifier leur activité par crainte de manquer de personnel qualifié.

Le gouvernement ivoirien est parti du principe qu'une économie qui se veut fondée sur le développement des échanges extérieurs et sur une technologie moderne ne peut se payer le luxe de remplacer les directions étrangères par des cadres locaux, tant que ceux-ci ne sont pas à même d'assurer une gestion efficace. C'est le respect de ces principes qui explique en majeure partie la multiplication des implantations industrielles étrangères au cours des années 60. Mais, le gouvernement est aussi conscient qu'on ne pourra parler de véritable indépendance nationale que le jour où les postes de direction seront exercés en toute responsabilité par des nationaux. La réussite du modèle ivoirien repose essentiellement sur la capacité du système à résoudre l'antagonisme apparent entre ces deux objectifs.

A partir de 1973-74, les transformations survenues et les discours ont montré qu'il existait des *facteurs nouveaux* devant contribuer à *accélérer le processus d'ivoirisation*. Du côté des entreprises étrangères on commence à prendre conscience que la nationalisation des emplois est un phénomène inéluctable et souhaitable du point de vue politique. Leur action va se trouver facilitée par le fait que le personnel qualifié qui s'expatrie avec l'espoir de s'implanter durablement en Côte-d'Ivoire est devenu exceptionnel. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce changement d'attitude. On retiendra la revalorisation relative des salaires en Europe par rapport à ceux d'Afrique, la disparition de l'esprit néocolonial parmi les nouvelles générations, la dévalorisation que revêt le travail en Afrique, synonyme de facilité, aux yeux des dirigeants des entreprises occidentales, enfin la dégradation des relations sociales entre expatriés et nationaux qui est devenue perceptible à Abidjan à partir des années 1970.

*En ce qui concerne la position ivoirienne*, la pression du gouvernement sur la direction des entreprises va s'accroître devant la montée des jeunes diplômés à la recherche d'un emploi. En effet, au niveau de l'enseignement supérieur, les effectifs scolaires ont été multipliés par 3,2 entre 1966-67 et 1973-74, soit une croissance de 18 % par an. Or, les postes de l'administration qui ont attiré les premières promotions de diplômés n'exercent plus le même attrait parce que les étudiants ont conscience que leur avancement y sera bloqué par les jeunes générations précédentes. La saturation des créations d'emplois dans ce secteur se fait aussi sentir.

Il existe donc des motifs psychologiques et politiques pour que l'ivoirisation s'accroisse au niveau de la direction des entreprises. Mais dans ce domaine, la formation d'un *directeur compétent* nécessite une expérience et des qualités qui ne s'acquièrent pas du jour au lendemain. Ce savoir-faire est surtout capital dans les industries de valorisation des produits locaux ou dans les industries de transfert dont dépend l'avenir de l'industrie ivoirienne.

Aussi, la stratégie ivoirienne présentait-elle de graves dangers, au niveau de la transmission de la compétence. Un échec dans ce domaine risque de compromettre la poursuite de la croissance industrielle. Or, ce danger est inhérent aux succès de la croissance déséquilibrée par l'ouverture extérieure. Comme le montre l'étude effectuée par Bruno Latour en 1974, les cadres ivoiriens revendiquent aussitôt après leur prise de fonction une compétence égale, ou même supérieure à celle des expatriés. Elle se traduit par une revendication du droit à bien gérer – à mieux gérer – l'économie étrangère. Cette adhésion est sans condition : « Nous voulons vivre *comme les Blancs sans les Blancs* »<sup>8</sup>. Cette conscience de leurs propres capacités n'est pas sans rapport avec les brillants résultats tant

8. Bruno Latour, *Les idéologies de la compétence en milieu industriel à Abidjan*, Orstom, Centre de Petit-Bassam, Sc. Hum. ser. étu. ind., n° 9, 1974, p. 31.

clamés de leur pays. Parés de cette certitude, ils n'hésitent pas, dès le début de leur carrière, à réclamer des avantages, une autorité et des responsabilités qui paraissent surprenants à bien des responsables d'entreprises étrangères. Ils y sont d'autant plus incités qu'à l'encontre de certaines théories, ils doivent se défendre d'être « exploités », « pillés ».

### Les résultats de la politique d'ivoirisation

Le tableau n° 2 et le graphique n° 2 montrent que :

- l'effectif industriel total a augmenté de 346 % entre 1961 et 1971, puis de 205 % entre 1971 et 1981 pour baisser de 10 % au cours de la dernière décennie,

- l'ivoirisation du personnel expatrié a été effective au cours des années 1970, où le pourcentage d'expatriés est tombé de 4,3 % à 2,2 % soit près de 50 %. Elle s'est même accélérée au cours de la décennie suivante pour ne plus représenter que 1,4 % des emplois en 1991.

Un sondage auprès de quelques grandes entreprises nous a permis de constater que la réglementation ivoirienne vis-à-vis du recrutement de cadres expatriés s'est beaucoup assouplie ces dernières années. L'administration semble avoir compris que si une entreprise accepte de payer plus cher un étranger c'est pour des raisons de capacité concurrentielle. Plutôt que de forcer les entreprises à recruter du personnel non compétent, elle se rend compte qu'il vaut mieux compter sur une formation plus adaptée et sur la volonté des Ivoiriens de répondre aux contraintes des entreprises.

Cette stratégie n'a pas empêché les plus grandes entreprises à poursuivre leur effort d'ivoirisation. Rares sont les grosses entreprises à avoir plus de 10 expatriés en 1994, alors qu'elles étaient nombreuses à en employer plusieurs dizaines dans les années 1960-1970, sans que leur compétitivité se soit effondrée, contrairement à ce que prévoient certains cassandres. Cette évolution est un signe de réussite de la politique d'ivoirisation du personnel.

Pour les PMI détenues par des étrangers, l'ivoirisation est beaucoup moins effective. Leur gestion repose en général sur un dirigeant qui a peur de partager son pouvoir par crainte de tout perdre, surtout avec les nationaux qui peuvent faire jouer leurs relations pour chercher à l'évincer.

Par ailleurs, au niveau de l'impact de l'ivoirisation sur la création de PMI par les nationaux, les effets sont assez limités. L'enquête effectuée en 1986 par la SEDES montre que « les rares Ivoiriens ayant créé une entreprise dans ce secteur ont presque tous eu une expérience professionnelle prolongée dans une grande entreprise étrangère, et souvent en dehors de la

Côte-d'Ivoire»<sup>9</sup>. Seules cinq entreprises avaient été créées par essaimage, c'est-à-dire par transfert d'une activité exercée antérieurement par une grande entreprise privée ou publique vers une PMI. Cela peut s'expliquer par le fait que :

- d'une part, en période de crise économique les salariés préfèrent la sécurité qu'offre la grande entreprise au risque que fait encourir la PMI ; ce risque est d'autant mieux perçu par les cadres qu'ils sont parfaitement au courant de l'environnement général défavorable aux entreprises,

- d'autre part, jusqu'ici les sociétés étrangères n'étaient pas favorables à une réorientation géographique de leurs flux d'inputs par l'intermédiaire de la sous-traitance locale, à cause de leur rattachement à des groupes qui leur permettaient de s'approvisionner dans d'autres unités de la chaîne à des coûts relativement bas, grâce à un Franc CFA surévalué,

- tout en dénonçant la domination étrangère, les cadres africains des grandes firmes étrangères ne remettent pas en cause le management à l'occidental. Leur conscience d'appartenir à un grand groupe a conduit ces cadres bien souvent à prendre leur distance par rapport à leur milieu social d'origine et à considérer la PMI avec un certain mépris,

- enfin, la culture et la mentalité africaines ne semblent pas favoriser la réussite de projets entre associés, ce qui constitue un grave handicap pour un secteur hautement capitalistique.

En conclusion, malgré des velléités récentes, il apparaît que, trois décennies après l'indépendance, la bourgeoisie locale s'intéresse toujours peu au secteur de la PMI. Comme nous l'écrivions en 1975, avec A. Valette : « Il est clair que dans ce pays, où l'adhésion au système capitaliste et libéral est explicite, l'élite politique et les hommes d'affaires sont rarement industriels, alors que s'est constitué un véritable capitalisme agraire, commercial et foncier. La littérature est abondante sur les raisons de cette absence d'entrepreneurs africains qui vont de l'interprétation psycho-ethnologique ("les mentalités ne sont pas adaptées") à la mise en cause des grandes firmes étrangères, accusées d'étouffer toutes les velléités d'émergence, en passant par les explications techniques (manque de formation, de moyens de financement) »<sup>10</sup>.

---

9. J.-M. Mouliniat, D. Meble, M. Monkam, R. Bouende, *Analyse « Ex-Post » de la promotion des PME et de l'artisanat en Côte-d'Ivoire*, Mission Evaluation, SEDES-CECOP, jan. 1986, p. 45.

10. J.-M. Chevassu, A. Valette, *Les industriels de la Côte-d'Ivoire. Qui et pourquoi ?*, Orstom Petit-Bassam, mars 1975, p. 17.

Tableau 2

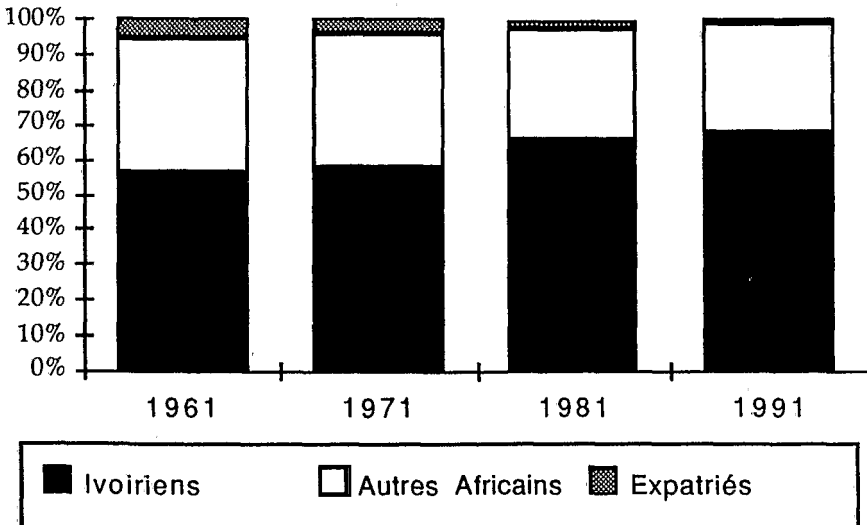
**Évolution des emplois par nationalité  
dans l'industrie manufacturière**

Nationalité	1961		1971		1981		1991	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Ivoiriens	6 500	56,0	23 360	57,7	54 485	65,5	50 196	67,8
Autres Africains	4 500	38,8	15 400	38,0	26 805	32,2	22 818	30,8
Expatriés	600	5,2	1 740	4,3	1 846	2,2	1 025	1,4
Total	11 600	100	40 500	100	83 136	100	74 039	100

Source: 1961 et 1971 estimation d'après les enquêtes de la Chambre d'Industrie et de l'Office National de Formation Professionnelle, 1981 et 1991 Banque des Données Financières.

Graphique 2

**Évolution de la structure des emplois par nationalité  
dans l'industrie manufacturière**



### **Le modèle ivoirien est-il responsable de la faiblesse du tissu des PMI ?**

En cette fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'expérience montre que ce sont les pays qui ont choisi la voie du libéralisme économique et de l'ouverture extérieure qui sont le mieux parvenu à créer un tissu dense de PMI. Elle montre, aussi, que le développement a dû s'appuyer sur l'agriculture dans la période de démarrage. La Côte-d'Ivoire qui n'a jamais renié ces options et qui a opté parallèlement pour une industrialisation rapide par l'exploitation des différentes voies du développement industriel, grâce aux profits escomptés sur l'agriculture de rente, aurait du théoriquement parvenir mieux que ses voisins à développer un tissu de PMI. Ces résultats auraient du être d'autant mieux atteints que les autorités ivoiriennes ont cherché très tôt à promouvoir la création de PME nationales en mobilisant les moyens financiers importants que lui procuraient son modèle, d'une part, et en se fixant pour objectif d'encourager le transfert des entreprises étrangères aux mains des nationaux par une politique d'ivoirisation du personnel et du capital, d'autre part.

Nous avons vu que trente années d'application d'un tel modèle n'ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés malgré tous les facteurs favorables que représente le développement d'infrastructures générales, télécommunications, services supérieurs d'un niveau nul part atteint en Afrique subsaharienne, ainsi qu'un développement rural offrant une grande variété de produits agricoles aux industries de transformation.

On peut donc se demander pourquoi la forte croissance du marché local au cours des deux premières décennies de l'indépendance induite par les choix initiaux du modèle (libéralisme, stabilité politique, ouverture extérieure, croissance volontariste) ainsi que les abondantes ressources financières que cette stratégie a entraîné, n'ont pas eu pour conséquence la constitution d'un tissu dense de PMI ?

Nous regrouperons ces obstacles en trois grandes catégories :

- en premier lieu, ceux qui tiennent à la nature de l'industrie,
- en second lieu, ceux liés au manque de culture industrielle,
- en troisième lieu, ceux liés à l'environnement administratif et politique hostile.

#### *Les obstacles qui tiennent à la nature de l'industrie*

Si peu d'Ivoiriens ont créé des entreprises industrielles, ce n'est certainement pas par manque d'esprit d'entreprise, puisque de nombreuses études ont montré l'éclosion des initiatives privées dans l'artisanat, le

commerce et les prestations de services au cours de la dernière décennie. C'est en particulier ce qui ressort de l'enquête effectuée par Yves-A. Fauré dans trois villes de Côte-d'Ivoire<sup>11</sup>. On est donc en droit de se demander si les spécificités propres au secteur industriel ne sont pas responsables du faible pouvoir d'attraction de ce secteur sur les entrepreneurs locaux.

L'indivisibilité des investissements industriels constitue une barrière à l'entrée

Par rapport à l'immobilier, au commerce, à l'artisanat, au transport ou aux services, l'industrie est considérée comme un secteur capitalistique. La rentabilité de ces investissements capitalistiques est déterminée par la taille du marché, qui permet les économies d'échelle, et par le taux d'utilisation des capacités de production, qui exige en général un délai de maturation plus long que les autres secteurs pour atteindre son niveau de croisière.

En Côte-d'Ivoire le marché pour les produits industriels est limité par la taille de la population et par son faible pouvoir d'achat. Les gros consommateurs potentiels de produits manufacturés font partie des catégories sociales favorisées. La forte croissance des revenus engendrée par la réussite du modèle ivoirien, jusqu'à l'apparition de la crise, a incité les couches privilégiées à adopter le modèle de consommation véhiculé par les expatriés, ce qui explique qu'elle ait préféré les produits industriels importés aux produits locaux.

Pour toutes ces raisons, l'industrie d'import-substitution ne pouvait se développer qu'à l'abri de fortes barrières de protection (droits de douane, contingents et licences à l'exportation, exonérations fiscales par les codes des investissements).

Malgré toutes les facilités accordées à l'industrie par l'État ivoirien, les profits que l'on pouvait attendre de ce secteur restaient très limités par rapport à ceux qu'offraient les secteurs concurrentiels. C'est ainsi, qu'en 1971, en pleine période du « miracle ivoirien », où l'industrie battait des records de croissance, le ratio exprimé par le rapport dividendes sur capital social de notre échantillon d'entreprises était égal à 4,9 %. Près de la moitié des entreprises n'avaient pas distribué de dividendes. Parallèlement, les occasions d'investissement dans les secteurs offrant des taux supérieurs à 15 % ne manquaient pas.

Dès lors, comment convaincre le nombre encore très réduit d'Ivoiriens ayant une capacité d'épargne importante d'investir dans l'industrie, sachant qu'il leur faudra attendre au minimum quatre à cinq ans avant d'avoir une chance de tirer un bénéfice de leur capital, et encore relative-

---

11. Yves-A. Fauré, *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire. Des professionnels en mal de développement*, Karthala, 1994.

ment modeste, alors qu'ils peuvent sans trop de risques s'enrichir rapidement dans d'autres secteurs ?

Nous touchons là, à notre avis, la principale cause du peu d'attrait exercé par l'industrie sur les Ivoiriens. S'ils ont laissé ce secteur aux mains des étrangers, c'est essentiellement parce qu'il était relativement peu profitable. On aurait pu chercher dans le cadre de ce modèle à accroître artificiellement son taux de rentabilité en augmentant encore plus les droits de douane, comme l'a fait le Maroc pour favoriser la marocanisation (à la fin des années 1970 certains taux y avaient atteint 400 %), et à mettre en œuvre une véritable politique de rachat du capital étranger. A l'instar du Maroc, on serait peut-être parvenu à posséder un plus grand nombre d'industries ivoiriens. Mais, ceci est moins certain, car la Côte-d'Ivoire n'avait pas la chance de posséder une ethnie ayant l'expérience ancestrale du commerce et de l'artisanat à l'instar des Fassi, c'est-à-dire des originaires de la ville de Fès qui ont été les premiers à donner l'exemple de leur capacité à devenir des industriels. Par ailleurs, cette stratégie n'a pas empêché l'apparition de forts déséquilibres et le gouvernement marocain a dû se résoudre à ne plus accuser les entreprises étrangères de freiner leur industrialisation et au contraire à tout faire pour les attirer dès 1983, soit dix ans après la politique de marocanisation, en particulier en supprimant toutes les clauses liées à la marocanisation du capital.

Le niveau supérieur de technicité de l'industrie constitue une autre barrière à l'entrée

La littérature économique considère la technologie comme une importante barrière à l'entrée dans l'industrie. Le gap technologique qui sépare les pays du Nord et ceux du Sud est lié à des raisons historiques. Jusqu'à leur accès à l'indépendance, les pays africains ont été écartés du monde industriel. Pendant ce temps, le progrès technologique, qui avait pris de l'ampleur en Occident à partir du XIX<sup>e</sup> siècle, est parvenu à jouer un rôle déterminant sur les performances de coût et de productivité des entreprises, rendant le passage de l'artisanat à l'industrie beaucoup plus difficile.

Faute de tradition industrielle, l'Afrique manque donc d'hommes capables, compte tenu de leur expérience professionnelle, de choisir le type d'équipement le mieux adapté pour monter leur projet, d'autant que toutes les machines sont importées. C'est principalement pour cette raison que ce sont souvent d'anciens cadres ou techniciens d'entreprises étrangères qui ont créé de nouvelles unités de production. Mais, ils sont rares à pouvoir disposer du capital nécessaire. Lorsque les créateurs n'ont pas cette expérience, pour avoir fait fortune dans d'autres secteurs, ils se font



conseiller dans le choix de leurs équipements par des personnes pas toujours scrupuleuses.

Rares sont les entrepreneurs avisés qui se lancent dans l'industrie sans étude de faisabilité et de marché préalable sérieuse. Par leur manque de culture industrielle, les hommes d'affaires africains, à la recherche du gain maximal facile et rapide, s'attachent rarement à financer ce type d'étude qui, à leurs yeux, représente un coût inutile, ce qui explique de nombreux échecs.

Les organismes de promotion mis en place par l'État avaient théoriquement pour objectif d'éliminer cet obstacle. Mais, l'insuffisance de qualification professionnelle du personnel de ces structures ainsi que l'absence de rigueur de leur gestion financière n'ont pas permis d'atteindre cet objectif.

Le résultat est que les banques s'accordent pour reconnaître que certains projets d'entreprises relèvent beaucoup plus de la spontanéité, de l'imitation, que de la saisie d'opportunités bien précises et basées sur une étude de marché et de faisabilité.

On comprend que dans ces conditions les banques soient accusées d'avoir privilégié le financement d'entreprises étrangères au détriment des entreprises locales. En effet, ce n'est pas leur vocation de financer des projets ayant de fortes chances d'être non viables.

Cette carence au niveau technique a fait, comme l'a montré l'étude de la SEDES<sup>12</sup>, que la grande majorité des projets sont de petits projets de type artisanal, qui seront pratiquement tous en concurrence avec le secteur « informel ». Lorsqu'il s'agit de projets de taille plus importante (boulangeries, réparations, élevages de volailles), ils concernent des activités « protégées » par le système des prix et des mesures administratives, qui ont été attribués à des investisseurs qui se sont souvent révélés incapables de gérer leur entreprise. Les actions de promotion ont donc généralement servi à créer un système de distribution au profit de « relations » qui n'ont pas les qualifications nécessaires, ni la volonté de créer de véritables entreprises permettant d'élargir le champ d'activité des entrepreneurs ivoiriens<sup>13</sup>.

Ce n'est donc pas le modèle ivoirien qui peut être accusé de créer des barrières à l'entrée, mais la faiblesse qualitative du milieu des entrepreneurs potentiels, compte tenu des contraintes techniques, ce qui explique le fait que certains se soient posés des questions sur le caractère « prématuré » des institutions de promotion<sup>14</sup>.

---

12. Mouliniat *et alii*, *op. cit.*, p. 38.

13. *Ibid.*, p. 40.

14. *Ibid.*, p. 38.

L'industrie exige de plus grandes capacités managériales que les autres secteurs

La théorie économique montre que la technologie n'est pas le seul facteur à intervenir dans la compétitivité de l'industrie.

C'est ainsi que ces dernières décennies, imitant l'expérience du Japon, certains pays sont parvenus à acquérir les connaissances techniques nécessaires et à trouver les moyens de contourner la stratégie mise en œuvre délibérément par les firmes du secteur pour en bloquer l'entrée.

Les études récentes sur le phénomène technologique indiquent que « le renforcement des capacités organisationnelles de la firme découle des apprentissages collectifs qui améliorent ses performances. A ressources égales, des firmes appartenant aux mêmes secteurs et intervenant dans les mêmes classes de produits peuvent présenter des avantages compétitifs différenciés selon les capacités organisationnelles qu'elles mobilisent et qui exercent une influence sur la qualité des fonctions technologiques incorporées dans les produits »<sup>15</sup>.

Cette capacité organisationnelle est favorisée par l'intégration dans des réseaux techniques, financiers, informationnels nationaux et internationaux qui ont facilité l'aptitude à prévoir, à planifier les changements technologiques et les innovations. Elle s'inscrit dans la durée et dans l'élaboration progressive des connaissances collectives. Elle est donc étroitement dépendante de l'évolution du milieu social.

En Afrique le manque de culture d'entreprise et de formation des acteurs économiques est responsable de l'insuffisance dans la maîtrise des outils de gestion et dans l'organisation rationnelle de l'exploitation des entreprises, comme cela ressort des études sur la PMI.

C'est la raison pour laquelle la moitié des PMI enquêtées par l'équipe de la SEDES employaient au moins un technicien ou un cadre expatrié. Elles appartenaient souvent à des notables traditionnels ou à des personnalités politiques ivoiriennes<sup>16</sup>. Ceux qui n'avaient pas cette possibilité se plaignaient de la « concurrence excessive des PMI gérées par des expatriés », le plus souvent par l'insuffisance dont ils font preuve dans l'organisation et la gestion.

L'enquête effectuée en 1977 par le ministère de l'Industrie sur les PMI nous a permis d'étudier 23 petites et moyennes industries créées et gérées par des Ivoiriens. L'analyse des fiches d'enquête montre que :

- 15 PMI, soit 65 % souffraient d'une mauvaise gestion,
- 9 PMI, soit 39 % avaient une mauvaise organisation commerciale,

---

15. B. Guilhon, *Les dimensions actuelles du phénomène technologique*, L'Harmattan, Logiques économiques, p. 105.

16. *Op. cit.*, pp. 26 et 27.

– 19 PMI, soit 83 % présentaient l'une de ces deux causes principales au blocage du développement des PMI nationales.

L'étude sur les défaillances d'entreprises effectuée par E.M. Hernandez à partir des données de 1986-1987 confirme le fait que la gestion déficiente et la carence de direction avec 30,7 % des causes de défaillances et la faiblesse de la fonction commerciale avec 29,2 % sont les principales responsables de la disparition des PME avec les causes d'ordre financier (32,8 %) <sup>17</sup>.

Cette étude soutient que si les Français et les Libanais, qui sont les principaux créateurs de PMI, « possèdent des vertus de courage, ténacité, dureté à la tâche et capacité entrepreneuriale souvent supérieures à celles de leurs homologues ivoiriens », ils manquent toutefois souvent des « aptitudes managériales nécessaires pour assurer le développement et la survie des entités économiques créées » <sup>18</sup>.

E.M. Hernandez, rejoint le point de vue exprimé par C. de Miras sur l'entrepreneur ivoirien : « L'incapacité des dirigeants, leur amateurisme. Trop de facilité a nui. L'Ivoirien se définit plus comme "homme d'affaires" que comme entrepreneur. Il se disperse, confond diversification et éparpillement, affaires et affairisme. Il manque de rigueur, en un mot, n'est pas un véritable entrepreneur au sens de Schumpeter. Le remède existe, il s'appelle formation » <sup>19</sup>.

Cette conscience du manque d'expérience et de compétence au niveau technique et managérial a pu contribuer à développer une mentalité de sous-développé chez les opérateurs économiques et les fonctionnaires ivoiriens, contribuant ainsi à faire répandre l'idée « qu'il faut être blanc » pour réussir dans l'industrie. En ce sens, le modèle ivoirien fondé sur l'idée que l'investissement étranger va permettre la transmission des compétences aux nationaux serait à l'origine de l'échec du développement des PMI nationales.

Cette opinion souvent formulée mériterait d'être approfondie. En effet, les pays africains, tels que le Nigeria et le Ghana, le Cameroun, le Sénégal, entre autres, ont appliqué une politique moins favorable aux entreprises étrangères. Ce n'est pas pour cela qu'ils ont réussi à développer un tissu dense de PMI compétitives.

Par ailleurs, nous avons vu que l'originalité du modèle ivoirien se caractérise par un fort interventionnisme étatique.

Charles Debbasch explique la particulière fragilité de l'univers africain francophone par « la transposition du modèle administratif napoléonien, centraliste et interventionniste, qui a mis l'économie dans les mains

---

17. E.M. Hernandez, *Spécificité des défaillances d'entreprises en Côte-d'Ivoire*, *Revue Ivoirienne de Droit Économique et Comptable*, mars 1989, p. 7.

18. *Ibid.*, p. 8.

19. *Ibid.*, p. 8.

de l'État avec tous les risques que cela comporte alors que les pays anglophones ont fait davantage confiance à l'entreprise privée. Le résultat est que les économies du monde francophone sont fragiles et déséquilibrées alors que celles du monde anglophone tirent mieux leur épingle du jeu »<sup>20</sup>. Là encore, ce jugement demande à être approfondi compte tenu de ce qui se passe actuellement au niveau politique, social et économique dans des pays tels que le Nigeria, le Ghana ou le Kenya qui ne semble pas donner raison à C. Debbasch.

Dans le cas de la Côte-d'Ivoire, l'État ne s'est pas contenté de constituer un imposant secteur public puisque parallèlement, il est intervenu « tous azimuts » pour tenter de faire émerger un milieu industriel de moyennes et petites entreprises privées. C. de Miras se pose des questions au sujet de ce « maternage de l'État » : « On peut craindre que cet encadrement total, cette surprotection ne produisent le contraire de l'effet attendu. Une politique de promotion qui transforme l'État en tuteur intégral des investissements privés, présente le double risque de tenir à « bout de budget » des individus qui n'ont pas l'étoffe d'entrepreneur, et, au contraire, d'annihiler les velléités d'initiatives et de prises de risque émanant d'hommes entrepreneurs qui, finalement, s'en remettent à l'administration pour réaliser leur projet en toute sécurité.

Ce maternage excessif entraîne une dépendance forte à l'égard de l'État, l'impossibilité de voir se développer une autonomie viable parmi les entrepreneurs nationaux et le risque certain d'effondrement de l'activité en cas de cessation des prestations publiques »<sup>21</sup>.

Ce risque nous paraît, toutefois, très limité du fait que l'interventionnisme étatique n'a guère contribué à la création d'un tissu dense de PMI.

### *Les obstacles liés au manque de « culture industrielle »*

F.R. Mahieu explique la fragilité de l'univers économique africain par les logiques « cachées » des comportements économiques, que révèle l'analyse des caractéristiques culturelles (solidarité, entraide...). Ces comportements traditionnels créent une contrainte communautaire de droits et obligations qui déterminent largement le calcul économique individuel. L'Afrique serait une immense société de transferts communautaires, ce qui expliquerait, en partie, l'échec des modèles macro-économiques

20. Charles Debbasch, « Les deux Afriques », *Jeune Afrique*, n° 1757, 8 au 14 sept. 1994, p. 15.

21. C. de Miras, « De la bourgeoisie d'État à l'avènement d'un milieu d'entrepreneurs ivoiriens ? » *Entreprises et entrepreneurs en Afrique au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles* (Tome II), L'Harmattan, 1983, p. 209.

conçus par des experts occidentaux et le FMI sur le modèle de l'« individu néoclassique »<sup>22</sup>.

Cette image d'une Afrique où la culture et la tradition n'ont pas permis le respect des règles du jeu de l'économie de marché peut se comprendre dans les conditions qui prévalaient au lendemain des indépendances. Les premières générations d'hommes d'affaires n'avaient ni la formation, ni les qualités requises pour créer des industries compétitives. La voie était donc libre pour que ceux qui pouvaient bénéficier de faveurs de la part du pouvoir politique et administratif, sur fond de lien de parenté et d'appartenance ethnique, se lancent en premier dans les affaires.

L'enquête effectuée par Y.-A. Fauré sur les petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire montre que le procès en dilettantisme à leur encontre est loin d'être toujours justifié puisqu'il a pu observer qu'ils étaient nombreux à faire face aux pressions familiales et sociales, à faire valoir le calcul économique et assurer l'équilibre de leurs affaires grâce à leurs vertus professionnelles de rigueur et sobriété de gestion, assiduité dans l'exploitation, pratique de l'auto-financement. Y.-A. Fauré nuance ainsi le diagnostic de F.R. Mahieu lorsqu'il constate qu'il « est évident que dans bien des cas seule une faible partie des gains de toutes sortes (rentes, profits, revenus...) fait l'objet d'une réallocation à base solidariste. C'est bien ce qui explique que la prospérité des bourgeoisies africaines, qu'elles soient d'affaires, administratives ou politiques, n'est pas entamée et remise en cause par leur soumission aux obligations collectives d'aide et d'assistance »<sup>23</sup>.

Si de nouvelles dynamiques sont en œuvre c'est peut-être aussi dû, comme l'a montré P. Vimard, à l'importance des changements provoqués « depuis la colonisation et spécialement après les Indépendances, sous l'effet de multiples facteurs : développement de l'agriculture commerciale, généralisation de la monétarisation des rapports de production et d'échange, mobilité des populations, croissance démographique et urbanisation soutenue, élargissement de la scolarisation, ouverture à l'occidentalisation des cultures »<sup>24</sup>.

On voit donc que le modèle ivoirien est loin d'être responsable du blocage au développement des PMI, puisqu'il contribue au contraire au changement nécessaire des mentalités et des comportements. Ce contact accéléré avec le monde extérieur va de pair avec le développement de la « culture d'entreprise » et avec le renforcement de « l'esprit d'entreprise ».

Dans sa réflexion sur la « Stratégie de développement industriel de la Côte-d'Ivoire objectif 2011 », le Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Énergie reconnaît que le « développement est conditionné par les traits

22. F.-R. Mahieu, *Les Fondements de la crise économique en Afrique*, L'Harmattan, Coll. « Logiques économiques », Paris, 1990.

23. *Op. cit.*, p. 321.

24. Cité par Y.-A. Fauré, *op. cit.*, p. 318.

culturels essentiels d'une société donnée ». Ces caractéristiques de la culture africaine sont définies par les quatre critères anthropologiques suivants<sup>25</sup> :

– « *La distance hiérarchique* liée aux difficultés naturelles du milieu de vie de l'homme. Elle est longue dans les zones où la nature est clémente, ainsi l'homme se laisse vivre, et courte dans les zones où il doit dompter une nature périodiquement hostile. La compétence est le critère qui régit toute la vie ».

– « *Le contrôle de l'incertitude* montre la manière dont le groupe social donné appréhende l'avenir par sa maîtrise de la religion qui est un grand facteur d'asservissement en Afrique. Par la technologie on compose avec la nature. Aucun effort de recherche de progrès, d'une société figée et clientéliste. Le pouvoir dans la société africaine est une affaire de privilège de la naissance ou du choix et non de compétence ».

– « *L'individualité* n'existe que par rapport au groupe et pour le groupe, d'où son adhésion complète aux règles préétablies sans esprit critique ».

– « *Le culte de l'irrationnel*. La relation de cause à effet n'existe pas ; aucune preuve n'est nécessaire pour étayer des assertions, d'où le complexe d'infériorité de l'africain ».

L'« objectif 2011 » adopte l'hypothèse que « la société doit changer », suivant en cela la pensée de Daniel Etounga-Manguelle : « Changer ou périr »<sup>26</sup>.

Comme Michel Crozier, l'objectif 2011 considère que « le principal moteur de changement c'est l'équipe dirigeante, et plus particulièrement son chef »<sup>27</sup>. C'est cette nouvelle élite dirigeante qui devra être capable d'intégrer les valeurs positives de la culture africaine dans l'organisation et la direction des entreprises en développant un esprit de coopération au sein d'équipes solidaires et responsables. L'évolution du modèle ivoirien devrait, ainsi, pouvoir démentir l'affirmation de G. Sorman selon laquelle « il ne peut exister de capitalisme africain qui amalgamerait l'individualisme nécessaire de l'entrepreneur et la solidarité tribale »<sup>28</sup>.

### *L'obstacle lié à l'environnement administratif et politique hostile*

On se trouve devant le paradoxe où, d'une part, comme nous l'avons vu, on peut reprocher à l'État ivoirien d'avoir trop « materné » les PME,

25. Groupe de Réflexions et d'Actions stratégiques sur l'industrialisation (GRASI), « Stratégie de Développement Industriel de la Côte-d'Ivoire. Objectif 2011 », Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie, pp. 8 et 9.

26. *Ibid.*, p. 9.

27. *Ibid.*, p. 9.

28. Guy Sorman, « Le Capital, suite et fins », Fayard, 1994, p. 275.

alors que par ailleurs l'État est accusé d'être le principal frein à la création et au développement des PME.

L'exploitation des fiches de l'enquête effectuée par le ministère du Plan en avril 1977 sur l'évaluation de la situation des entreprises privées nationales, nous montre que parmi les 23 PMI nationales enquêtées, *la totalité reprochent à l'État au moins une cause de blocage*. Par ordre décroissant, les causes les plus courantes sont pour :

a) 44 % des entreprises : les *tracasseries*, la lourdeur et l'esprit tatillon des comportements de l'*administration* qui leur font perdre beaucoup de temps et d'argent,

b) 39 % des entreprises : la difficulté à trouver la *main-d'œuvre qualifiée* parce qu'elle est peu ou mal formée,

c) 35 % des entreprises : le *manque d'informations* nécessaires au moment de la création ou au cours du fonctionnement de l'entreprise,

d) 22 % des entreprises : la *lourdeur de la fiscalité*, en particulier un système douanier pénalisant.

Il est symptomatique qu'en 1992, soit une quinzaine d'années après l'enquête du ministère du Plan, une Table ronde sur les PME organisée par Fraternité Matin arrive toujours à la même conclusion que « pour 53 % des entrepreneurs interviewés, les difficultés proviennent de la fiscalité et des procédures administratives lourdes » et que deux des principaux problèmes auxquels se trouvent confrontés les entrepreneurs nationaux sont : « la formation et l'information »<sup>29</sup>.

Cette Table ronde a révélé d'autres freins liés aux coûts de production dont les prix sont fixés par l'État. Ainsi, selon une étude menée en 1990, en collaboration avec l'USAID, la contrainte la plus importante au développement des PME réside dans le coût des facteurs de production. 88 % des personnes sondées estiment en effet que les coûts de l'essence, de l'électricité, de l'eau (pour ne citer que ces éléments-là) demeurent très élevés en Côte-d'Ivoire... « C'est que, pour nombre de promoteurs, l'État a une conception purement alimentaire de l'impôt. Pour ceux-là, l'État n'aurait pour unique souci que celui de renflouer ses caisses sans se soucier des incidences de la pression fiscale sur les entreprises ».

Les problèmes rencontrés par les PMI, s'ajoutant aux carences du système judiciaire, ne font qu'accroître la réticence des banques à participer au financement des PME/PMI. Elles se plaignent, en effet, d'avoir des difficultés à recouvrer leurs créances et à mettre en jeu les garanties. Il faudrait d'après elles entre trois et quatre ans pour obtenir du tribunal l'autorisation d'accéder aux garanties données. Le débiteur a le temps d'ici là d'organiser son insolvabilité.

29. Goore Bihue, « Comment promouvoir l'entreprise ivoirienne ? », Table ronde sur les PME, Fraternité Matin, 7 sept, 1992, p. 6.

Les entreprises qui s'en sortent le mieux sont celles qui sont parvenues par le biais des agréments prioritaires où des conventions d'établissements à réduire leurs coûts et à instaurer des monopoles de fait. Dans ce domaine, certains nationaux semblent avoir plus de difficultés que les grandes entreprises à obtenir ces agréments, en particulier lorsqu'ils ne font pas partie du pouvoir économique de groupes sociaux intégrés au réseau des responsables politiques.

Certains indices, tels que l'intérêt récent porté par les étudiants à la création et à la gestion d'entreprises, montrent qu'il y a une prise de conscience du fait que l'on ne peut plus compter sur l'État rentier et que l'on devrait rechercher l'enrichissement personnel par la rigueur et le travail professionnel en adoptant la logique industrielle qui a fait défaut à leurs aînés.

Cette nouvelle génération a les mêmes intérêts que les bailleurs de fonds et les organisations professionnelles à voir la Côte-d'Ivoire reprendre sa croissance sur des bases saines. Leur pression conjuguée conduit le gouvernement à mettre progressivement en œuvre un programme d'action qui devrait, à terme, se traduire par un changement radical de l'environnement légal, administratif et judiciaire.

C'est ainsi que, certains signes nous laissent penser que de profonds et véritables changements sont à l'œuvre :

- la dévaluation de 50 % du FCFA, en janvier 1994, va améliorer la compétitivité du secteur industriel et conduire les grandes entreprises à sous-traiter localement en plus forte proportion ;
- la déréglementation des prix est déjà bien avancée ;
- les tarifs douaniers ont été réaménagés pour tenir compte des effets de la dévaluation ;
- la réforme fiscale est en cours ;
- le code du travail va être plus souple ce qui permettra aux entreprises formelles d'être moins pénalisées par rapport au secteur informel ;
- le projet de création d'un Centre de Promotion des Investissements, futur guichet unique des investisseurs, et la refonte des codes des investissements avec la systématité des agréments et la simplification des formalités administratives vont réduire la dépendance actuelle par rapport aux réseaux clientélistes ;
- le programme d'appui au développement des PMI, qui est à l'étude au Ministère de l'Industrie, devrait faciliter la création d'entreprises performantes grâce aux aides prévues : financières, technologiques, d'études de faisabilité et de marché, conseils ;
- B. Contamin a montré que le désengagement de l'État du secteur productif devenait effectif ; il va se traduire par l'accès croissant de privés ivoiriens à la gestion des grosses entreprises industrielles. Le secteur privé sera-t-il pour cela plus rentable que le secteur public ? Le fait que les nationaux ayant la capacité de prendre des parts majoritaires dans ces



entreprises sont ceux qui ont pu constituer leur fortune grâce à leurs réseaux clientélistes et relationnels, présente un risque d'échec. Il leur sera difficile, en un court laps de temps, d'abandonner leur logique d'accumulation rentière pour adopter une logique industrielle. Il faudra donc être très vigilant pour que s'instaure une véritable concurrence interne et externe. Des fonds de capital-risque ne pourraient-ils pas acquérir des actions en association avec des capitaux étrangers et faire du portage de PME en attendant la relève de la nouvelle génération ?

## Conclusion

Pour relancer la croissance du secteur industriel, qui commençait à s'essouffler, l'État ivoirien a fortement investi dans les grands projets (agro-industrie, textile)... au cours de la décennie 1970. Cependant, la gestion de ces projets étatiques a été identique à celle de « toutes les économies de l'Afrique subsaharienne c'est-à-dire à dominante "rentière", peu soucieuse de gains de productivité, tournée essentiellement vers la redistribution, et que l'appareil d'État est le lieu privilégié du contrôle de cette redistribution »<sup>30</sup>.

L'État s'est donc éloigné progressivement de l'application des règles du jeu de l'économie de marché, contribuant de cette manière à l'apparition et au développement de la crise économique qui dure depuis le début des années 1980.

Le gouvernement ivoirien a bien essayé dès 1968 de mettre en place des moyens et mesures importants en faveur de la création de PME/PMI principalement nationales. Mais la mutation de la bourgeoisie d'État en entrepreneur privé ne s'est pas opérée.

Le faible poids des privés nationaux est particulièrement sensible dans le secteur industriel, où ils représentent moins de 10 % du capital social. D'après notre analyse ceci est dû aux spécificités du secteur industriel, au manque de culture industrielle et aux obstacles liés à l'environnement administratif et politique hostile. Nous rejoignons ainsi le point de vue exprimé par N. Bamba et Alii lorsqu'ils affirment que : « la transition s'est révélée lente et difficile sous l'effet de facteurs très divers : la rapidité du progrès technique, la taille très réduite du marché national, le poids des logiques de rentabilisation à court terme, les stratégies des groupes multinationaux... » et « le poids des facteurs culturels et sociaux ? »<sup>31</sup>.

30. N. Bamba, B. Contamin, K. Diomandé, M. Coulibaly, « Crise économique et programmes d'ajustement structurel en Côte-d'Ivoire », GIDIS-CI, table ronde de Binger-ville, déc. 1992, p. 15.

31. *Op. cit.*, p. 15.

En proie à de sérieuses difficultés économiques la Côte-d'Ivoire est contrainte de prendre des mesures d'ajustement interne dans le but de rétablir sa compétitivité externe, en particulier par la déréglementation des activités économiques et sociales et la privatisation des entreprises publiques et parapubliques.

Le moment est donc venu pour que la PMI se développe en symbiose avec les grandes entreprises locales et en partenariat avec des entreprises étrangères susceptibles de leur transmettre leur savoir-faire. Le fait qu'il y ait peu d'affairistes nationaux parmi les responsables de PMI devrait permettre au gouvernement de mettre rapidement en œuvre un programme de grande envergure d'appui technique aux petites et moyennes entreprises. En effet, les groupes de pressions nationaux n'auront pas suffisamment de poids pour barrer la route à la nouvelle génération de techniciens et ingénieurs ivoiriens qui sont de plus en plus nombreux à vouloir contribuer à l'émergence d'un secteur privé national fort et compétitif.

## Bibliographie

- BAMBA N., CONTAMIN B., DIOMANDÉ K., COULIBALY M., 1992, *Crise économique et programmes d'ajustement structurel en Côte-d'Ivoire*, GIDIS-CI, table ronde de Bingerville. Déc. 1992.
- CHEVASSU J.-M., VALETTE A., 1977, Les modalités et le contenu de la croissance industrielle de la Côte-d'Ivoire, *Cah. Orstom, sér. Sci. hum.*, vol. XIV, n° 1, pp. 27-57.
- CHEVASSU J.-M., VALETTE A., 1975, *Données statistiques sur l'industrie de Côte-d'Ivoire*, Orstom Petit Bassam, Document de travail, Vol. VIII, Série études industrielles n° 15.
- CHEVASSU J.-M., VALETTE A., 1975, *Les industriels de la Côte-d'Ivoire. Qui et pourquoi ?*, Orstom Petit Bassam, mars 1975.
- DE MIRAS C., 1983, De la bourgeoisie d'État à l'avènement d'un milieu d'entrepreneurs ivoiriens, *Entreprises et entrepreneurs en Afrique en XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles* (Tome II), L'Harmattan, Paris.
- DIOMANDE K., 1990, *Politiques et stratégies pour le développement industriel de la Côte-d'Ivoire : un essai*, Thèse de Doctorat de l'Université de Rennes I.
- FAURÉ J.-Y., 1994, *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire. Des professionnels en mal de développement*, Karthala, Paris.
- Groupe de Réflexions et d'Actions stratégiques sur l'industrialisation (GRASI), *Stratégie de Développement Industriel de la Côte-d'Ivoire. Objectif 2011*, Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie.
- GUILHON B., *Les dimensions actuelles du phénomène technologique*, L'Harmattan, Paris.

- HERNANDEZ E. M., 1989, Spécificité des défaillances d'entreprises en Côte-d'Ivoire, *Revue Ivoirienne de Droit Économique et Comptable*, mars 1989.
- KOFFI D. K., 1983, *La création d'entreprises privées par les nationaux en Côte-d'Ivoire depuis 1960*, CEDA.
- KOTCHY B., 1993, Culture africaine et entreprise moderne, *Questions actuelles*, n° 1, 4<sup>e</sup> trimestre, L. Houedanou.
- LATOURE B., 1974, *Les idéologies de la compétence en milieu industriel à Abidjan*, Orstom Centre de Petit-Bassam, Sc. Hum. Ser. étu. ind., n° 9.
- MAHIEU F. R., 1990, *Les Fondements de la crise économique en Afrique*, L'Harmattan, Paris.
- Ministère de l'Industrie et du Commerce, 1993, *Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises*, mars.
- MOULINIAT J.-M., MEBLE D., MONKAM M., BOUENDE R., 1986, *Analyse « Ex-Post » de la promotion des PME et de l'artisanat en Côte-d'Ivoire*, Mission Évaluation, SEDES-CECOP, janvier.