

7

Entrepreneuriat, mondialisation et panafricanisme

Félix Mouko

Introduction

L'entrepreneuriat est défini comme l'acte d'entreprendre, de créer en rassemblant et en organisant les ressources afin de produire des biens et services. Cet acte a donc une grande importance dans les relations sociales car il permet un échange entre plusieurs acteurs. La faiblesse des politiques économiques africaines contribue au faible développement de l'entrepreneuriat, considéré d'ailleurs comme un acte individuel. Les entrepreneurs prennent l'initiative de créer seuls en recourant à leur épargne personnelle ou à l'aide de la famille pour se constituer un capital. Le recours aux banques est souvent limité à cause de leurs ressources non adaptées.

Or avec la mondialisation et la forte exigence de compétitivité, l'entrepreneur individuel a moins d'atouts pour résister à la concurrence des produits étrangers. C'est pourquoi, il importe de développer l'entrepreneuriat de groupe à l'échelle nationale, régionale et continentale. L'unité africaine a toujours été conçue sur le plan politique comme la formation de vastes États dépassant les micro-États hérités de la colonisation. Elle est conçue sur le plan économique à travers le processus d'intégration régionale impulsée par les États. Mais peu de réflexions ont été menées pour examiner le rôle que pourraient jouer les entrepreneurs africains. Pendant longtemps, le développement en Afrique a été perçu comme étant exclusivement l'affaire des États (Copans 1996).

Une question mérite alors d'être posée : en quoi l'entrepreneuriat collectif peut-il constituer une force effective dans le contexte actuel de la mondialisation et un acte fondateur du panafricanisme ?

Une hypothèse permet d'apporter une amorce de réponse à cette interrogation fondamentale. L'acte d'entreprendre peut se réaliser de façon collective par un groupe d'entrepreneurs ayant compris la force que représente la mise en commun de leur

capital social (Mouko 2003). Selon Boutillier et Uzinidis (1999), le capital social comprend le capital financier, le capital connaissances et le capital relations. Avec le phénomène de la Diaspora, les entrepreneurs de plusieurs pays africains peuvent se regrouper et créer ensemble des entreprises.

Un tel entrepreneuriat comporte plusieurs avantages : il permet de rassembler plus de capitaux et de créer des entreprises plus puissantes ; il renforce les échanges d'expériences et la valorisation des compétences africaines ; il facilite l'intégration économique africaine.

La méthodologie utilisée dans cette communication se basera sur l'expérience d'une trentaine d'entrepreneurs congolais ayant enfin compris qu'il était possible de se regrouper pour constituer une société anonyme dans le secteur des transports. L'auteur de la communication, un entrepreneur, est partie prenante de cette expérience inédite et innovante. Cette expérience pourra être extrapolée à l'échelle africaine afin d'examiner de façon approfondie les avantages qu'elle renferme et la contribution qu'elle est en mesure d'apporter au développement du panafricanisme.

Pour montrer l'intérêt dans le contexte de mondialisation de l'entrepreneuriat vu sous l'angle collectif, nous allons dans la suite de cette communication, d'une part évoquer, à la faveur des différentes lectures, la situation de l'Afrique dans la dynamique actuelle, et d'autre part, présenter la trame de la création d'une société fondée sur un entrepreneuriat de groupe, en tant que signe fort du développement.

Mondialisation et panafricanisme

La mondialisation entraîne une intégration des échanges et des marchés. Le problème est de savoir comment les pays en développement interviennent-ils dans ce processus. Des études montrent (FMI 2000) que certains pays s'intègrent à l'économie mondiale plus rapidement que d'autres. Il s'agit principalement des pays de l'Asie de l'Est qui figuraient parmi les plus pauvres de la planète il y a bientôt un demi-siècle. En revanche, en Afrique, dans nombre des pays, les politiques sont restées tournées vers l'intérieur ce qui a aggravé la régression.

L'intégration de l'Afrique à l'économie mondiale est évidemment beaucoup moins avancée que celle d'autres régions (Ouattara 1998 ; FMI 2000). L'Afrique se présente ainsi à l'écart de cette nouvelle dynamique mondiale (Hugon 2001), prise dans des trappes à pauvreté conduisant à une marginalisation. Celle-ci est nettement visible au niveau des flux commerciaux, technologiques et financiers. Les exportations depuis 40 ans sont toujours dominées par les produits primaires (90%). La position de l'Afrique dans le marché mondial est passée de 2,4% en 1970 à 1% en 2000. Le revenu moyen, à 14% du revenu des pays développés il y a trente ans, se situe aujourd'hui à 7%. L'ampleur des déficits publics, le poids des créances, l'inadaptation des institutions renforcent le dysfonctionnement du système financier, la faiblesse des recettes fiscales...

Dans la recherche des moyens d'expression d'un rôle plus participatif de l'Afrique, de nombreuses pistes sont avancées qui touchent pour la plupart à la gouvernance

des États et la sécurisation des investissements. Mais il demeure que l'Afrique doit avant tout définir la place qu'elle entend donner à l'économie. L'histoire du panafricanisme qui fonde par la suite l'organisation de l'unité africaine, montre bien que l'idée de l'union africaine bute sur les considérations politiques de souveraineté et d'intégrité territoriale de chaque État (Ndongo Aboukari 2001).

Pourtant, l'OUA n'a pas manqué d'objectifs économiques, comme indiqué à l'article 2 alinéa 3b de la charte, « un des objectifs de l'organisation est de coordonner et d'intensifier la coopération entre États africains ainsi que leurs efforts pour offrir de meilleures conditions d'existence aux peuples d'Afrique... ».

Mais force est de constater que dans le domaine de la coopération économique, les résultats ne sont guère élogieux, alors que ce devrait être le seul domaine qui compte pour l'Afrique. Dans nombre de situations, la faiblesse de l'Organisation de l'unité africaine est notoire. Aujourd'hui avec l'Union africaine, le rêve reprend du poil de la bête. Si l'OUA a réussi dans l'organisation des sommets qui ont permis aux dirigeants africains de se rencontrer et de se parler, en revanche, elle a présenté d'énormes faiblesses dans le développement et la coopération économique et partant à l'ouverture du continent sur le monde extérieur par la promotion d'une coopération à l'échelle internationale juste et équitable.

L'Union africaine vient pallier cette énorme limite dans un contexte mondial dominé par l'intégration des marchés internationaux. Conçue sans aucun doute par ses promoteurs comme une réponse à la mondialisation, face à une marginalisation croissante du continent africain, l'Union africaine s'inscrit, par le sommet tenu à Lomé en juin 2000, dans une innovation profonde qui touche entre autres à la mise en place des institutions financières (dont une banque centrale africaine, un fonds monétaire africain, et une banque africaine d'investissement) et un conseil économique, social et culturel. Il est pensable alors qu'elle va pouvoir enfin capitaliser les immenses atouts naturels dont l'Afrique dispose.

Une démarche fédératrice

Il est sans conteste que la mondialisation provoque une plus grande compétitivité des intervenants. Les entrepreneurs qui ne devraient plus rencontrer des barrières institutionnelles, ont aujourd'hui du fait de la mondialisation un marché plus vaste à intéresser et donc plus exigeant. La mondialisation signifie la soumission de la production nationale à la concurrence internationale, ce qui est reconnu comme étant un facteur essentiel d'innovation, de créativité et de progrès économique.

Dans un tel contexte, l'entrepreneur individuel a moins d'atouts pour résister à la concurrence des produits étrangers. Or dans nombre d'États africains, la dominante est celle des entreprises individuelles. Les États ont pensé au sortir des indépendances s'approprier les secteurs économiques qu'ils ont qualifiés de stratégiques (ressources du sol et du sous-sol, énergie, télécommunications...).

Dans ce troisième point, nous allons montrer qu'il est possible de développer une alternative à la forme actuellement dominante de l'entrepreneuriat national, caractérisée par les entreprises individuelles. Ces dernières présentent des limites énormes

dans leur développement et ne peuvent servir de moteur au renforcement des économies régionales dans un contexte de mondialisation.

En revanche, l'entrepreneuriat de groupe lorsqu'il est compris au niveau national, est en mesure de se développer au-delà des frontières pour mieux intégrer les ressources et les marchés régionaux et constituer inéluctablement une force de positionnement mondial.

Mais il faut indiquer que l'importante présence des entrepreneurs individuels est due aux grandes barrières que l'entrepreneuriat collectif devra surmonter, notamment les barrières institutionnelles et psychologiques. Par ailleurs pour voir éclore réellement l'alternative entrepreneuriat de groupe, il faut non seulement des projets fédérateurs, mais surtout une capacité organisationnelle qui sache impliquer les parties prenantes, gage de la réussite.

Les obstacles à surmonter

Les obstacles à surmonter pour bâtir un entrepreneuriat sociétaire et efficace dans un contexte dominé par l'individualisme dans les affaires et la culture patrimoniale sont principalement d'ordre institutionnel et psychologique.

Sur le plan institutionnel, la faiblesse de la réglementation et l'environnement financier non propice doivent disparaître pour laisser la place à un cadre permissif et opérationnel des affaires. À ce niveau, le rôle de l'État est crucial car plusieurs auteurs (Barbier 1993 ; Ponson 1995 ; Labazée 2000) montrent comment l'État en Afrique n'est pas une institution qui favorise la création des entreprises privées. Il l'est encore moins lorsque l'entrepreneur individuel se regroupe avec d'autres pour constituer un entrepreneuriat de groupe. L'État s'avère être un appareil dont se servent les hommes politiques pour capturer la rente et se répartir tout surplus économique, le marché n'étant pas un espace propice pour cela. Or, à l'image de l'État asiatique qui met les ressources publiques au service du secteur privé afin de l'aider à croître, l'État africain doit cesser d'utiliser les ressources publiques pour assurer sa propre « croissance » et empêcher le développement de l'entrepreneuriat privé.

L'appareil judiciaire chargé de garantir la sécurité des investissements devra jouer son rôle qui est de protéger les investisseurs face à leurs débiteurs et permettre le recouvrement des créances. C'est capital pour susciter la création des grandes sociétés anonymes quand on sait que ces dernières, comme sociétés de capitaux, regroupent d'importantes ressources, font des opérations de grande envergure. Elles doivent s'assurer que les institutions existantes les protègent et les aident à effectuer dans les conditions viables leurs transactions et à faire respecter à l'égard des tiers les divers contrats.

La mise en place des marchés financiers régionaux est une solution qui vient combler un vide que ne pouvait couvrir le secteur bancaire qui est lui-même défaillant, par conséquent n'offrant aucun appui significatif.

Sur le plan psychologique, l'entrepreneuriat collectif qui s'inscrit dans le cadre de la société anonyme procède avant tout d'une approche culturelle fondée sur le principe d'association. Il faut être plusieurs pour entreprendre afin d'assurer une viabilité

économique des activités menées, réduire le risque, se mobiliser individuellement au bénéfice d'une démarche collective et d'une plus-value partagée, diversifier et accroître le capital-social. Ces finalités largement admises dans les économies occidentales, rencontrent bien des difficultés dans le cadre congolais.

Nombre d'études montrent effectivement que les entreprises se créent, mais toutes ne connaissent pas le même succès. Bruyat (1999) montre bien que la réussite ou la survie d'une entreprise dépend non seulement de la valeur du projet de départ, mais aussi des aptitudes de l'entrepreneur à s'adapter aux évolutions de son environnement.

Comme quoi, la personne de l'entrepreneur est capitale dans la manifestation de l'entrepreneuriat de groupe. Daval, Deschamps et Geindre (1999), en présentant les différentes typologies d'entrepreneurs, montrent que ceux-ci ne sont guères homogènes. Ils se distinguent selon leur background, leurs styles de management et leurs motivations.

En Afrique, l'histoire de l'individu est une donnée qui ne favorise pas l'entrepreneuriat de groupe. Les membres d'un groupement à but lucratif ne se mettent pas ensemble uniquement sur la base des dividendes à se partager ; des facteurs relevant du cadre primaire interfèrent puissamment dans la constitution des associations. L'on voudrait bien savoir qui est qui, tant sur le plan ethnique, que régional, voire religieux et/ou politique.

Les relations communautaires jouent énormément à l'inverse du capital-relations que développent Boutillier et Uzunidis (1999). Au lieu de favoriser le futur groupement, la famille pousse l'individu au repli sur soi. L'entrepreneur devient l'otage de son clan dans ses initiatives surtout économiques, attitude dans laquelle il se complait parfois. Le nombre important des déclarations d'entreprises individuelles montre effectivement que la culture de l'entrepreneuriat de groupe a encore du chemin à faire.

Outre le poids familial, un autre facteur qui freine l'entrepreneuriat de groupe est l'esprit patrimonial qui s'oppose au partage du risque.

L'investisseur africain veut contrôler seul son affaire. Il n'est pas question d'en partager la notoriété. La survie des activités ne tient qu'au développement de l'informel quasi délictueux. La confusion est à son comble entre les biens de l'entreprise et ceux du propriétaire. L'accaparement individuel du bénéfice est aussi un trait qui caractérise le besoin de l'entrepreneuriat individuel.

Enfin, comme paradoxe, la crainte de s'associer relève du manque de confiance réciproque. C'est à ce niveau que la mesure du risque prend réellement corps. La crainte de perdre son argent en s'associant dans une affaire avec une tierce personne que l'on ne « maîtrise » pas est légitime.

Concevoir une société anonyme dans un tel cadre, constituée uniquement de nationaux est sans aucun doute une gageure. Pourtant d'autres l'ont bien compris. C'est l'exemple de l'industriel américain Carnegie qui a réussi en sachant s'entourer de personnes qualifiées ou Bill Gates qui, ayant commencé en ne s'associant qu'avec ses amis, a compris que le développement de ses affaires passait obligatoirement par la mise en œuvre plus efficiente du capital-connaissances et du capital-relations. En

effet, l'aventure entrepreneuriale ne réussit que lorsqu'on comprend l'entreprise comme un espace de rencontres et de valorisation de capitaux, d'idées et de connaissances diverses, scientifiques et techniques, dans le but de réaliser un bien ou un service destiné à être vendu sur un marché (Boutillier et Uzunidis 1999).

Mise en œuvre d'un entrepreneuriat de groupe : cas de la création de la Société congolaise des transports SA (SCOT SA)

L'expérience et l'histoire montrent que la réussite économique ne tient pas seulement des qualités individuelles. C'est une aventure collective et multiforme : moyens financiers, marchés, goûts et solvabilité des consommateurs, infrastructures technologiques, subventions de l'État... La compréhension de la réussite de la SCOT SA illustrant l'aboutissement de cette aventure, tient à celle de la démarche qui a été mise en œuvre pour y parvenir.

Il faut d'avance souligner que cette démarche loin d'avoir été pensée de façon finie au préalable, s'est élaborée au fil du temps, au fur et à mesure que le projet prenait corps. Ceci est une donnée capitale pour saisir le processus de création de la société, processus qui est à la base de profondes mutations des acteurs, mais aussi du projet initial (Bruyat 1999).

Il s'agit de montrer le processus complet de la création de la SCOT SA à travers les actions qui ont été menées, et qui peuvent être qualifiées d'innovantes, d'autant plus qu'ils s'agit d'un cas inédit au Congo. Ce sont ces actions qui ont pu lever les différents obstacles précédemment développés.

Les éléments de recherche qui fondent le caractère innovant de la SCOT SA comme exemple d'entrepreneuriat de groupe sont à emprunter à Asquin, Polge et Reynaud (1999). Pour eux, les concepts de ressources et de compétences ne suffisent pas à expliquer pourquoi la différenciation de projets *a priori* semblables se fait dès la création. Cela est vrai pour la SCOT SA. Car pour réussir à rassembler 27 actionnaires de souche complètement dispersée, il faut nécessairement adjoindre aux concepts qui précèdent celui de la capacité organisationnelle : entreprendre ce n'est pas mettre une innovation sur le marché, c'est surtout mettre en place une organisation, un système capable de développer des ressources.

Les deux points qui suivent montrent dans le cas de la SCOT SA que l'entrepreneuriat de groupe réussit s'il se dote des espaces d'interaction, donc d'apprentissage. Une société à travers le collectif qu'elle mobilise dispose d'une capacité d'absorption qui ne dépend pas d'un individu mais des liens entre une mosaïque de compétences individuelles (Asquin 1999).

La mise en forme de l'idée

L'idée en soit de mener une activité de transport fluvial n'est pas innovante ; c'est un besoin réel des riverains du fleuve Congo qui empruntent ce cours d'eau pour voyager et transporter leurs marchandises.

Sur plus de 1000 km, le fleuve Congo, deuxième au monde pour son débit et sa taille après l'Amazonie, est un moyen naturel de transport (navigation) pour plus du tiers de la population congolaise qui habitent et mènent des activités économiques dans le nord du pays. À cela s'ajoute le marché constitué par le trafic des marchandises de pays frontaliers enclavés comme la République centrafricaine et le Tchad.

Avec la faillite de la société d'État, l'ex Agence transcongolaise de communication (ATC), le transport fluvial sur le fleuve Congo connaît des difficultés plus grandes. En terme de projection, selon diverses données, le chiffre d'affaires pour une entreprise disposant d'un équipement adéquat et fonctionnant correctement s'élève à plus d'un milliard et demi de francs CFA, soit plus de deux millions d'Euros annuellement.

Le problème pour les initiateurs de la SCOT SA était celui de trouver comment rendre réalisable une telle idée. Ils avaient tous conscience qu'un individu seul ne connaîtrait pas de succès, au regard de la qualité des prestations des quelques rares armateurs nationaux qui sont présents sur le marché depuis la suppression du monopole de l'ATC, à la fin des années 80. Organisés en structures familiales, ces opérateurs n'apportent pas la satisfaction attendue par les usagers.

En effet, le transport fluvial exige des capitaux énormes pour l'acquisition et la mise en exploitation des unités fluviales. Il nécessite aussi une expertise élevée dans l'exercice de la profession d'armateur. Individuellement, ces deux contraintes ne sont pas aisées à lever vu la situation actuelle de l'offre sur le marché.

Pour résoudre ces deux problèmes, les initiateurs ont compris qu'il fallait qu'ils s'associent, à la fois pour apporter le capital nécessaire, et bénéficier d'une dynamique de groupe dans le cadre du savoir-faire. Mais cela n'était qu'une autre manière de poser le problème. Celui-ci en fait se pose en terme de faisabilité : pour se constituer en entrepreneurs associés, il a fallu nécessairement surmonter les obstacles psychologiques précédemment développés, touchant principalement l'esprit patrimonial et la méfiance à s'associer.

La solution a consisté à faire jouer positivement le capital-relations (Boutillier et Uzunidis 1999). La cible a ainsi porté sur les ressortissants des localités riveraines, ayant l'esprit d'entreprendre, détenant un capital-financier et un capital-connaissances, sensibles à la nature du projet (entrepreneurs socialisés, intervenant là où l'État a failli pour soutenir le tissu économique de la région).

Les premiers contacts à cet effet, ont permis de constituer autour d'un protocole d'accord, un groupe de vingt membres adhérant ainsi à l'idée du projet. Les classifications qui suivent caractérisent les membres du groupe constitué, selon les origines, par le capital-connaissances et le capital-financier.

Tableau 1 : Typologies des membres adhérant à l'idée du projet (%)

1ère classification sociologique	18 membres 90	Ressortissants des localités concernés par le transport fluvial
	2 membres 10	Attachés sur le plan familial et amical au 1 ^{er} sous-groupe
2 ^e classification capital- connaissances	12 membres 60	Expérience dans la gestion des entreprises
	3 membres 15	Connaissance dans l'étude des projets
	3 membres 15	Connaissance dans le transport fluvial
3 ^e classification capital-financier	6 membres 30	Capital-relations avec les institutions financières et l'État
	4 membres 20	Présentant une assise financière

Une autre classification des membres peut se baser sur la fonction actuelle des membres.

Tableau 2 : Classification selon les fonctions et le sexe (%)

4e classification fonction actuelle	8 membres 30	Cadres d'entreprises d'État
	2 membres 10	Professeurs d'universités
	4 membres 20	Opérateurs économiques
	3 membres 15	Cadres militaires
	3 membres 15	Cadres d'administrations publiques
5e classification selon le genre	16 membres 80	Hommes
	4 membres 20	Femmes

Créer une entreprise est un phénomène effectivement hétérogène (Bruyat 1999). Cette observation peut être justifiée, tant du point de vue de l'entreprise créée que de celui des créateurs. Une entreprise peut naître pour donner un emploi à son créateur (la plupart des TPE) et une autre viserait par exemple de s'installer sur un marché à fort potentiel de croissance... De même que pour les entrepreneurs, la création d'une entreprise répond diversement à leurs motivations, ressources, compétences et parcours. Ceci nous révèle d'avance que la création de la SCOT SA qui prend corps par la mise en forme de l'idée du projet, s'est opérée dans une dynamique d'interactions entre le projet et les membres, compte tenu des diversités des attentes.

La présentation qui vient d'être faite sur quelques traits des membres initiateurs du projet, suivant les différentes classifications, ne permet pas de comprendre que la mise en forme de l'idée du projet – l'évaluation de sa faisabilité – a été le premier point d'achoppement du groupe. Pour deux tiers des membres, les problèmes du transport fluvial sont fort connus, il suffit d'acquiescer l'équipement nécessaire et commencer à l'exploiter. Il n'était pas question de gaspiller les ressources collectées pour une étude. Pour le tiers restant, il y avait nécessité de mener une étude de projet devant fixer les conditions d'acquisition des équipements et d'exploitation.

Manifestement, nous nous retrouvons devant deux camps opposés selon d'une part le besoin d'économie de la dépense et d'autre part, selon le besoin d'obtenir des informations devant fonder l'adhésion au projet. Bien entendu, à ce niveau, grâce à la mise en œuvre d'un capital-connaissances plus élevé sur le sujet, le second camp a su

accompagner le premier dans l'apprentissage vers la conception et la validation du projet.

Tableau 3 : Poids des deux camps ⁽¹⁾ selon les typologies précédentes

Typologie	Caractéristiques	1 ^{er} camp (%)	2 ^e camp (%)
1 ^{ère} classification	Ressortissants des localités concernés par le transport fluvial	70	30
	Attachés sur le plan familial et amical au 1 ^{er} sous-groupe	0	100
2 ^e classification	Expérience dans la gestion des entreprises	40	60
	Connaissance dans l'étude des projets	0	100
	Connaissance dans le transport fluvial	80	20
3 ^e classification	Capital-relations avec les institutions financières et l'État	70	30
	Présentant une assise financière	80	20
4 ^e classification	Cadres d'entreprises d'État	50	50
	Professeurs d'universités	0	100
	Opérateurs économiques	100	0
	Cadres militaires	70	30
	Cadres d'administrations publiques	50	50
5 ^e classification	Hommes	70	30
	Femmes	0	100

(1) 1^{er} camp : ceux qui ne veulent pas d'une étude de projet.

2^e camp : ceux qui veulent d'une étude de projet.

Pour ce faire, la démarche suivante a été instituée entre les membres :

- inscription dans le protocole d'un apport de 300 000 FCFA (500 Euros) par membre pour financer l'étude ;
- appel d'offres et sélection d'un cabinet d'études ;
- clause accordant aux membres de ne pas être tenus au-delà des résultats de l'étude de projet ;
- mise en place d'une cellule de suivi de six membres, présidée par une femme (initiatrice primaire de l'idée du projet).

Les discussions menées pour la réalisation de l'étude ont entraîné la sortie volontaire de deux membres pour les raisons suivantes :

- pour le premier : autre préoccupation économique, entrepreneur individuel, manque de confiance quant au travail collectif, aversion très prononcée pour transport fluvial,
- pour le second : méfiance vis-à-vis du groupe teintée d'une forte coloration régionale, influence familiale, refus de s'associer avec les autres.

Le point d'ancrage individuel des différents membres résulte effectivement des conclusions de l'étude, à savoir : confirmation du marché, évaluation de la demande et de l'offre existantes ; détermination du coût des équipements d'exploitation à acquérir ; définition des options d'exploitation (frêt/passagers).

Ces conclusions ont permis la reconnaissance du bien-fondé de l'étude par les personnes réfractaires et une meilleure prise en compte des préoccupations des uns et des autres selon une typologie empruntée à Daval, Deschamps et Geindre (1999).

Tableau n° 4 : Classification selon les motivations

Pourquoi les gens se sont-ils associés ?	Nombre (%)	Profil
Besoin de s'enrichir sur un marché potentiel	20	Entrepreneur classique
Connaissance du besoin du marché de transport fluvial	30	Entrepreneur socialisé
Envie d'entreprendre	10	Entrepreneur opportuniste Entrepreneur manager
Besoin de notoriété	30	Esprit patrimonial « C'est notre bateau »
Indifférent	10	Administrateur promoteur

Organisation interne de la société

Il importe de rappeler en abordant ce point que la société anonyme n'est pas un fait habituel chez les entrepreneurs congolais. Les associés de la SCOT SA tels qu'ils apparaissent dans les différentes typologies qui précèdent, constituent un groupement tout à fait hétérogène du point de vue du capital-connaissances.

Dès lors, il est clair que la constitution de leur entreprise sous forme de société anonyme s'est faite au prix d'une transformation profonde de la mentalité, celle d'amener les membres à accepter une forme juridique nouvelle se caractérisant par une indépendance de la structure, une limitation du risque (argument plus fort), une autonomie de gestion (pour éviter les interférences), un partage des bénéfices au prorata des apports...

Le caractère innovant du cas de la SCOT SA comme un exemple d'entrepreneuriat collectif, tient incontestablement dans la mise en œuvre de ses capacités organisationnelles. La société est avant tout une organisation qu'il faut mettre en place et qui est à la source de la réussite ou de l'échec des objectifs. C'est bien la force de cette compréhension qui a permis de fonder l'organisation interne de la SCOT SA en tant que société anonyme avec un président du conseil d'administration en se basant sur les textes de l'OHADA, au lieu d'un président directeur général, comme c'est le cas généralement dans les entreprises d'État.

Pour comprendre la démarche qui a conduit à la mise en place du conseil d'administration, il faut s'en référer à la typologie que présentent Boutillier et Uzundis (1999) fondée sur le capital-social. Le choix a en effet été édicté par le souci de doter la société d'un organe efficient permettant de résoudre à la fois les besoins de financement, d'expertise et les blocages. Ainsi, les neuf administrateurs désignés se distinguent comme suit :

Tableau n°5 : Classification des administrateurs selon les objectifs

Critère de choix	Nombre	
Capital-financier	3	dont : Président du conseil d'administration, Directeur général
Capital-connaissances	2	
Capital-relations	4	dont : Président du conseil d'administration, Directeur général

Les résultats obtenus montrent que le capital-connaissances a mieux fonctionné que le capital-financier et le capital-relations. Bien au contraire, le capital-relations au niveau du conseil d'administration est apparu comme un handicap dans la mesure où les administrateurs retenus à cet effet du point de vue de leur implantation dans l'économie nationale, n'ont pas voulu créer des nouvelles adhésions, pensant que cela ferait trop de personnes.

En fait, cette attitude traduit la persistance à ce niveau de responsabilité de l'esprit patrimonial, se refusant à être solidairement plus nombreux dans l'affaire. *A contrario*, on peut même penser que certaines réserves de nouveaux investisseurs intéressés résultent de ce fait : ils ne veulent pas s'associer avec ceux qui sont déjà dans la société : le capital-relations joue en sens inverse.

Il ressort de l'organisation interne de la SCOT SA, que le capital-social n'est pas une donnée globale en soi, il diffère évidemment selon les individus. Le capital-financier et le capital-relations sont des données susceptibles de se heurter aux blocages psychologiques des individus, alors que le capital-connaissances se met effectivement

en œuvre en se renouvelant devant chaque problème. Il constitue donc la forme du capital social la plus innovante.

En guise de conclusion

Il est pensable à l'exemple de l'illustration de la SCOT SA, qu'une telle démarche puisse être mise en œuvre entre plusieurs opérateurs africains. L'Union africaine a sans aucun doute à gagner en créant les conditions d'exercice au-delà des frontières des pays d'un entrepreneuriat de type collectif. Cela signifie que les limites qui sont encore nettement perceptibles en terme de libre circulation des biens, des personnes et des idées, et d'exercice des activités entre pays africains, doivent s'effacer devant des volontés politiques ancrées sur la force des grands groupements.

Références

- Asquin A., Polge M. et Reynaud E., 1999, *L'entrepreneur créateur de ressources ? Une contribution empirique*, Lille.
- Barbier, J.P., 1993, « L'industrialisation de l'Afrique, mythes d'hier, pari réaliste pour demain ? », in Michailof S. (sous la direction de) *La France et l'Afrique, vade-mecum pour un nouveau voyage*, chapitre 9, Karthala, Paris.
- Boutillier S. et Uzunidis, D., 1999, *Entrepreneur, esprit d'entreprise et économie : un enseignement (supérieur) basé sur la triptyque structures-comportements-performances*, Lille, France.
- Bruyat, C., 1999, *Une démarche stratégique pour aider le créateur d'entreprise à évaluer la faisabilité de son projet*, Actes du premier congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Lille.
- Daval H., Deschamps B. et Geindre S. 1999, *Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs*, Lille.
- Fauré, A. Labazée, 2000 (sous la direction de), *Petits patrons africains, entre marché et assistance*, Karthala, Paris.
- FMI, 2000, *La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter ?* Services FMI.
- Hugon, P., 2001, *Entre marginalisation et mondialisation*, Paris, Découverte.
- Mouko, F., 2003, *Entrepreneuriat et innovation : le cas de la société anonyme « la Congolaise des transports SA »*, Rouen.
- Ndongo Aboukari, Sidi, 2001, *Quelle voie africaine de l'union ?*, Académie européenne, Bruxelles.
- OHADA, 1999, *Traité et actes uniformes commentés et annotés*, Juriscope, Bénin.
- Ouatara, A., 1998, *Mondialisation et développement de l'Afrique*, Paris ADAPes et CFCE.
- Ponson, B., 1995, « Entrepreneurs africains et asiatiques, quelques comparaisons », in *Entreprises et entrepreneurs africains* (Ellis et Fauré, sous la direction de), chapitre 7, Paris, Karthala.

