

Gérard Verna et Roland Finifter

L'ENTREPRISE AFRICAINE

Préface de Jacques Lussier



Presses de
l'Université Laval

L'Harmattan

Table des matières

Préface.....	XIII
Introduction.....	1
1. Vision globale de l'entreprise africaine: le poids du passé	5
1.1. L'économie de traite: de la traite des hommes à la traite des produits.....	6
1.1.1. De la nécessité des intermédiaires.....	6
Les grands courtiers (brokers, landlord brokers)	7
Les « commerçants libres »	8
1.1.1.1 La course aux matières premières (ivoire, latex, cola, épices, plantes médicinales, cultures spéculatives, etc.)	8
1.1.1.2 L'histoire des traitants a accompagné la colonisation (courtiers, « commerçants libres », grands commerçants sahéliens du début du XX ^e siècle).....	8
1.1.1.3 Les intermédiaires se sont adaptés	9
1.2. Les nouvelles traites.....	9
1.2.1. Les diamants du sang.....	9
1.2.2. La pêche	10
1.2.3. L'eau virtuelle	13
1.2.4. Les jeunes sportifs.....	17
1.3. Les modes de financement	21
1.3.1. Le financement par les clients	21
1.3.1.1. Trocs et pacotilles.....	21
1.3.1.2. Défaillances de remboursements	21
1.3.2. Les traitants débiteurs.....	22
1.3.2.1. La perte d'autonomie.....	22
1.3.2.2. Les factoreries.....	23
1.3.2.3. Le salariat	24
1.4. Des fortunes éphémères	25

1.4.1. Les grands commerçants d'Odienné	26
1.4.2. Les commerçants sénégalais, ghanéens, nigériens des années 1920/1930	27
1.4.3. Les prédateurs post-indépendance.....	28
1.5. L'inversion des courants	30
1.5.1. Les comptoirs et les réseaux gigognes	30
1.5.2. Les « mamies Benz »	31
1.5.3. Les commerçantes mauritaniennes	32
1.5.4. Guangzhou : village africain	33
1.5.5. Une activité inséparablement liée au secteur informel et à la fraude.....	34
1.5.6. Précarité des activités, précarité des entreprises.....	34
1.5.6.1. Des « coups »	34
1.5.6.2. Croissance ou survie?.....	35
1.5.6.3. Des reconversions réussies	35
2. Classification des entreprises africaines	41
2.1. Les entreprises privées non financières	41
2.1.1. Entreprises de production (un gâchis industriel).....	41
2.1.1.1. Le bois	42
2.1.1.2. L'agro-industrie.....	46
2.1.1.3. La petite industrie.....	49
2.1.1.4. La microentreprise	51
2.1.1.5. Les services sexuels (« Boutique mon cul »)	52
2.1.1.6. Le business des maîtresses	53
2.2. Les sociétés d'État	55
2.2.1. Faillite de l'État ou faillite des sociétés d'État, qui entraîne l'autre?.....	55
2.2.2. Les compagnies aériennes nationales.....	56
2.2.3. Les offices agricoles (Côte d'Ivoire, Congo, ...).....	58
2.2.4. La liquidation de sociétés commerciales (Mali, Côte d'Ivoire...).....	60
2.3. Les institutions financières	61
2.3.1. La quasi-disparition des banques de développement	62
2.3.2. Les recapitalisations de banques privées ivoiriennes.....	63
2.3.2.1. Omnifinance	64
2.3.2.2. Versus Bank	64

2.3.2.3. B.F.A.	65
2.3.2.4. COFIPA Investment.....	65
2.3.3. Les banques camerounaises	65
2.3.4 Les banques sénégalaises	67
2.3.5. Les derniers scandales (2008-2009).....	68
2.3.5.1. La Banque Atlantique	68
2.3.5.2. Banque Nationale pour le Développement Agricole (Mali) .	69
2.3.5.3 Caisse Nationale des Caisses d'Épargne. (RCI).....	69
2.3.5.4. Versus Bank	70
2.3.5.5. La Banque des États de l'Afrique Centrale.....	71
3. L'atmosphère de travail des entreprises	73
3.1. Un environnement politico-administratif peu favorable	74
3.1.1. La lourdeur des procédures administratives, des bureaucraties non démantelées	75
3.1.2. Corruption d'État et corruption ordinaire	77
3.1.3. L'argent de la corruption	79
3.1.3.1. L'argent de la corruption intérieure	79
3.1.3.2. Le recyclage de l'argent sale extérieur	80
3.1.3.3. Les casinos	81
3.1.3.4. La typologie du blanchiment selon le GIABA	82
3.1.4. Une corruption aujourd'hui ouvertement dénoncée (blogues et presse).....	83
3.1.5. Un environnement qui pèse aussi sur les entreprises étrangères .	84
3.1.5.1. Elles sont soumises aux mêmes pressions.....	84
3.1.5.2. Elles subissent une concurrence déloyale	84
3.1.5.3. Elles maîtrisent mieux la situation.....	85
3.2. Des capacités managériales insuffisantes	86
3.2.1. Le constat des institutions internationales	86
3.2.2. L'inefficacité des formations ; le fossé avec le monde de l'entreprise	86
3.2.2.1. Une copie des systèmes éducatifs extérieurs.....	87
3.2.2.2. Des millions d'euros dépensés.....	88
3.2.2.3. Un système éducatif à l'abandon	89
3.2.2.4. Une coupure avec l'entreprise.....	89

3.2.2.5. La « formation de la rue »	90
3.3. Une intermédiation financière inadaptée.....	91
3.3.1. Des sources de financement incertaines.....	91
3.3.1.1. La faiblesse des fonds propres.....	91
3.3.1.2. Des banques « extraverties »	92
3.3.2. La frilosité du système bancaire	92
3.3.2.1. Des prises de risques limitées	92
3.3.2.2. Des financements à très court terme.....	93
3.3.2.3. Des indicateurs techniques qui favorisent les faillites	93
3.3.2.4. Des détournements fréquents	94
3.3.3. Les tontines, un substitut limité et en recul.....	94
La tontine « rotative » ou tontine « circulaire »	96
La tontine « accumulative » ou « tontine commerciale »	96
3.3.3.1. Des capacités limitées.....	97
3.3.3.2. Des défaillances croissantes	98
3.3.3.3. Une bancarisation progressive	101
3.3.4. L'apparition du microcrédit	102
3.4. Beaucoup d'autoritarisme dans les rapports professionnels	105
3.4.1. Des rapports fortement hiérarchisés	106
3.4.2. La survivance des pratiques anciennes (captifs de case, travail des enfants)	106
3.4.3. Chef traditionnel ou chef d'entreprise.....	108
3.4.3.1. La légitimité du chef	108
3.4.3.2. La recherche du consensus	109
3.4.3.3. Le pater familias.....	109
3.4.3.4. Les responsabilités sociales	110
3.5. Un manque de considération envers le personnel	112
3.5.1. Les infractions au code du travail	112
3.5.2. Un secteur informel en croissance.....	113
3.5.3. Un consensus qui ne profite pas à l'entreprise	113
3.5.4. Une pratique de pays émergents.....	114
3.6. Un fatalisme permanent	114
3.6.1. C'est l'Afrique.....	115
3.6.2. C'est mon frère.....	115

3.6.3. C'est normal	116
3.6.4. C'est Dieu qui l'a voulu, c'est Dieu qui connaît!.....	116
3.7. Un acharnement dans la torpeur	117
3.7.1. Manque de réactivité	117
3.7.2. Réticence à trancher	117
3.8. Un refus de la tyrannie du temps	118
3.8.1. La montre n'a pas inventé l'homme	118
3.8.2. La perte du temps est un objet peu intéressant (Mungo Park) ...	119
3.8.3. « L'heure africaine, qui végète dans nos mentalités, c'est bien celle du sous-développement ». (Zadi Kessy)	120
3.9. Une certaine conception du vol.....	120
3.10. Quelques pistes d'explication de ces dérives.....	122
3.10.1. L'effondrement du modèle (ou du moule) catholique et ses mauvais exemples	122
3.10.2. L'irrésistible émergence des sectes.....	123
3.10.3. Quelques remises en cause	126
3.10.3.1. Le capitalisme en question	126
3.10.3.2. Vers une nouvelle Réforme?.....	127
3.10.4. La percée de l'islam et de la finance islamique	128
3.10.4.1 Rappel de quelques définitions.....	128
3.10.4.2. L'Islam en marche.....	130
3.11. Un environnement social et familial contraignant	132
3.11.1. Les obligations « prioritaires »	132
3.11.1.1. Les funérailles	132
3.11.1.2 Trouver de l'emploi aux membres du clan	133
3.11.2. La fête, publique et ostensible.....	133
3.11.3. Les charges indues	134
4. Les principales dérives dans la gestion	137
4.1. Chiffre d'affaires égale bénéfice	137
4.2. Confusion des patrimoines (la notion d'abus de bien social)	138
4.3. Absence de vision à moyen ou à long terme.....	140
4.4. Perte de la notion des ordres de grandeur (mégalomanie)	142
4.4.1. D. Adikpo et le « premier programme de développement glocal africain »	142

4.4.2. Quelques éléphants blancs	143
4.5. Absence d'indicateurs et inutilité des tableaux de bords.....	145
5. La tentation de la fraude devant des administrations inefficaces	147
5.1. Les « arrangements »	147
5.1.1. Les arrangements avec le fisc.....	148
5.1.2. Les autres arrangements	149
5.2 Les grandes infractions douanières dévoilées.....	152
5.2.2 Au Cameroun.....	152
5.2.3 Au Sénégal.....	154
5.2.4 Dans les autres pays de l'Afrique de l'Ouest	155
5.2.5 La contrefaçon.....	157
5.3 Les rapports avec les administrations de tutelle (transports, commerce, eaux et forêts).....	158
6. Les différentes fraudes internes	161
6.1. Les fraudes en entreprise les plus fréquentes	161
6.1.1 Fraudes sur la matière première.....	162
6.1.2. Fraudes sur les effectifs.....	165
6.1.2.1. Les emplois fictifs	165
6.1.2.2. Les sureffectifs	165
6.1.1.3. Les emplois de complaisance.....	166
6.1.1.4. Le chantage (racket) exercé sur les ouvriers.....	168
6.1.3. Fraudes sur les achats	169
6.1.4. Coulage des consommations.....	170
6.1.5. Détournement dans les services de santé	171
6.1.6. Fraudes sur les ventes dites « locales ».....	171
6.2. Les faux en écritures.....	173
6.2.1. Rétrocommissions	173
6.2.2. Infractions administratives « bidon » ou « provoquées »	173
6.2.3. Sous-facturations	174
6.2.4. Structures parasites intermédiaires	174
6.3. D'autres fraudes.....	175
6.4. L'action permanente pour contrecarrer ces fraudes	176
6.4.1. Sur les achats	176
6.4.2 Sur les carburants.....	177

6.4.3. Sur les achats de produits de pharmacie	178
6.4.4. Sur les emplois fictifs	178
6.4.5. Sur les pneumatiques	178
6.4.6. Sur les achats de matière première.....	178
6.4.7. Sur la gestion du personnel.....	178
6.4.8. Sur les faux en écriture.....	179
7. Les modèles classiques de gestion semblent désarmés devant cette situation	181
7.1. Le modèle occidental n'est pas adapté (rappels théoriques)	182
7.1.1. Mise en cause des modèles de gestion conçus en Occident : (Gueye Birahim/Ogandaga/ Bakengela).....	182
7.1.2. La société africaine reste une société rurale bouleversée par les chocs de l'histoire.	184
7.1.3. Une vision idyllique de la tradition	185
7.1.4. Le management participatif	186
7.1.5. Le modèle circulatoire.....	187
7.2. La recherche d'un modèle africain de management fondé sur les réalités locales (quelques praticiens).....	190
7.2.1. Quelques auteurs (Zadi Kessy; Henry; Kamdem)	190
7.2.2. Quelques « expériences »	191
7.2.2.1. CNSS – Gabon.....	191
7.2.2.2. Dakar Marine	192
7.2.2.3. D'autres exemples	193
7.3. La spécificité du management africain n'est-elle pas une illusion?	194
7.3.1. Un contexte particulier qui ne s'abstrait pas des services publics.....	194
7.3.2. Une externalisation des fonctions essentielles	195
7.3.3. Une double lecture de la prise en compte des spécificités	195
7.4. Que penser des managers africains emblématiques?	198
7.4.1. Les « managers de l'année », les « prix d'excellence (awards)».....	199
7.4.2. Quelques portraits (Dozie, Kragbe, Fotso, Sawadogo, Otodela...).....	200
7.4.2.1. Pascal Dozie	201
7.4.2.2. Ndi Okereke-Onyuike.....	201
7.4.2.3. Femi Otodela.....	202
7.4.2.4. Victor Fotso	202

7.4.2.5. Mahamadi Savadogo dit « Khadafi »	204
7.4.2.6. Françoise Foning	204
7.5. La seule prise en compte des spécificités ne suffira pas à améliorer la situation des entreprises.....	205
7.5.1. Il n'y a pas d'âge d'or	205
7.5.2. La mondialisation homogénéise les règles de gestion	206
8. Quelques réflexions en guise de conclusion	209
8.1. Des auteurs africains iconoclastes	209
8.2. Les dérives vont accentuer la marginalisation des entreprises africaines.....	212
8.2.1. La perpétuation de l'économie de traite	213
8.2.2. La perte de compétitivité	214
8.2.3. Une nouvelle colonisation.....	215
8.3. Se réappropriier les règles élémentaires de gestion	217
8.4. L'OHADA, indication d'une voie	217
8.5. L'impasse des politiques d'aide à la création d'entreprises	218
8.5.1. Les aides publiques (on a tout essayé)	219
8.5.2. Les fonds spécifiques.....	221
8.5.2.1. Hedges Funds.....	221
8.5.2.2. Les fonds éthiques.....	222
8.5.3. Les ONG.....	223
8.6. La démocratisation de la société.....	225
Bibliographie.....	227
Annexe au chapitre 3	
Quelques exemples de méthodes de blanchiment	237