

CHOIX STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE PRIVEE SENEGALAISE

Par

*Amadou Lamine DIA**

INTRODUCTION

La stratégie de l'entreprise est la réponse cohérente que donnent ses dirigeants à cette question essentielle : quelle entreprise voulons-nous devenir ?

Il s'agit d'un choix réfléchi des grandes options fondamentales destinées à assurer la survie, le développement et la prospérité de l'entreprise par une insertion optimale dans son environnement.

Le choix et la définition d'une stratégie se révèlent donc nécessaires pour toute entreprise.

Toutefois, dans le contexte proprement sénégalais, le problème se pose de façon particulière :

— Il revêt, tout d'abord, une importance extrême dans la mesure où le choix d'une stratégie est une des conditions essentielles du développement des entreprises, et, par là, de la croissance économique du pays tout entier.

— Il se pose, en second lieu, en termes spécifiques : peut-on même, dans l'entreprise sénégalaise, compte tenu de ses dimensions, de son style de direction, véritablement parler de «stratégie» au sens courant du terme ?

C'est cette recherche qui constitue l'objet de notre étude. Il sera donc nécessaire, après avoir présenté les différents types d'entreprises existant au Sénégal et leurs caractéristiques essentielles, de recenser les diverses stratégies possibles susceptibles de contribuer au développement, afin de pouvoir, dans une dernière étape, choisir et définir une stratégie nouvelle pour les entreprises de notre pays.

I. — TYPOLOGIE DES ENTREPRISES PRIVEES AU SENEGAL

1-1 LES ENTREPRISES PRIVEES NATIONALES

Sont des entreprises privées toutes les firmes immatriculées de droit privé sénégalais, exceptées les sociétés d'Etat et les sociétés d'économie mixte.

A) Le concept de nationalité

Il est nécessaire de considérer, plutôt que la nationalité des firmes, celle de leur propriétaires et de leurs dirigeants, c'est-à-dire d'une part des détenteurs du capital, d'autre part des personnes chargées de la fonction administrative (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, selon la définition de H. FAYOL).

* *Maître Assistant en Sciences de Gestion, Directeur de la Division «Formations en Gestion des Entreprises» — E.N.S.U.T., Université de Dakar.*

Quatre situations sont possibles :

- le capital est en majeure partie détenu, directement ou indirectement par des personnes physiques de nationalité sénégalaise, qui assument également la direction de l'entreprise.
- des personnes de nationalité sénégalaise possèdent plus de la moitié du capital, mais la direction est exercée par des étrangers.
- des sénégalais, tout en détenant moins de la moitié du capital, assurent cependant la direction de l'entreprise.
- une faible part du capital seulement est détenue par des sénégalais dans une entreprise dont la direction est étrangère.

A) Définition

Compte tenu de la classification précédente, l'entreprise privée nationale est précisément définie comme une société dans laquelle sont sénégalais à la fois la majorité des propriétaires et les dirigeants (première situation). Peuvent cependant être assimilées aux entreprises privées nationales d'une part les sociétés dont la direction est sénégalaise mais le capital majoritairement étranger (deuxième situation) d'autre part les sociétés dont le capital est majoritairement sénégalais mais la direction étrangère (troisième situation).

1 - 2 LES CRITERES DE CLASSIFICATION

Divers critères, quantitatifs et qualitatifs, permettent de répartir les entreprises privées sénégalaises en plusieurs catégories.

A) Critère quantitatifs

Trois critères quantitatifs sont utilisés au Sénégal par la Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEPI) : le montant des investissements, le chiffre d'affaires et le nombre d'emplois permanents.

– *Les petites entreprises* sont celles dont les investissements sont compris entre 5 et 25 millions de francs CFA ; qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions et dont l'effectif comprend entre 5 et 50 employés.

– *Les moyennes entreprises* sont celles dont les investissements supérieurs à 25 millions de francs CFA, ne dépassent pas 250 millions. Les chiffres d'affaires réalisés se situent entre 50 et 500 millions francs CFA et l'effectif entre 50 et 500 employés.

– *Les grandes entreprises* sont celles dont les investissements sont supérieurs à 250 millions francs CFA. Les chiffres d'affaires réalisés dépassent 500 millions et l'effectif comprend plus de 300 employés.

B) Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs sont : la gestion, l'organisation, le savoir-faire, le style de direction, etc. Au Sénégal, le critère qualitatif est le style de direction ; il permet de classer les entreprises en trois catégories :

– *l'entreprise familiale, ou artisanale*, composée du chef de famille (généralement le patron) assisté de ses épouses et de ses parents.

— *l'entreprise individuelle* où une seule personne dirige et détient la plus grande partie du capital. Cette catégorie est au Sénégal la plus importante. Dans ce type d'entreprise il existe un patron, au sens strict du terme. Ces patrons peuvent être soit des créateurs d'entreprise, soit des acquéreurs, soit des héritiers. Selon leur origine et leur formation, ils poursuivent des objectifs très différents. Ils peuvent être en effet d'anciens chefs d'ateliers, d'anciens employés de commerce des sociétés étrangères, des gestionnaires ou même d'anciens hommes politiques.

— *l'entreprise managériale*, dans laquelle le capital appartient à un groupe financier étranger ou se trouve partagé entre des actionnaires privés étrangers et des actionnaires privés sénégalais. Dans tous les cas, l'entreprise managériale est dirigée par un cadre salarié appelé «manager».

L'utilisation de ces différents critères a permis de recenser au Sénégal 250 entreprises industrielles dont 105 petites entreprises, 95 moyennes entreprises et 50 grandes entreprises (1).

Le tissu industriel sénégalais est composé à 80 % de petites et moyennes industries, qui réalisent 12 % de la valeur ajoutée totale ; 30 % de l'effectif des entreprises, 8 % des investissements et 12 % du chiffre d'affaires total. Ces entreprises seront donc les seules à être considérées dans la suite de l'étude.

1 - 3 CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES PRIVEES NATIONALES

Elles sont liées à la fois à l'environnement extérieur et à la gestion des entreprises elles-mêmes.

A) Caractéristiques liées à l'environnement

L'environnement socio-économique, politique et institutionnel, se révèle peu propice au développement d'une entreprise moderne : le coût de l'énergie, l'inadéquation d'une technologie importée, le faible développement des infrastructures de production et des relations inter-industrielles, l'étroitesse du marché et de l'épargne constituent autant d'obstacles. Clairement perçus et exploités à bon escient, ceux-ci peuvent cependant également constituer des facteurs favorables au développement des entreprises.

B) Caractéristiques liées à la gestion

Le Sénégal et l'Afrique en général, n'ont pas une tradition industrielle, or, l'industrie s'apprend. Les fautes de gestion, encore trop nombreuses, sont dues à un manque certain d'organisation, plus particulièrement dans les domaines commercial et financier (absence de prévisions, mauvaise gestion des stocks...).

1 - 4 PEUT-ON PARLER DE STRATEGIE POUR LES ENTREPRISES PRIVEES NATIONALES ?

L'opinion couramment répandue à ce propos est que seules les très grandes firmes ressentent le besoin d'un cadre stratégique et qu'elles sont les seules à disposer des moyens financiers, techniques et humains leur permettant de cerner convenablement des problèmes de développement à long terme.

De la même façon, tous les auteurs admettent, en général, implicitement, que la stratégie s'impose dans les entreprises de production ou encore dans les sociétés de holding ; mais ils ne font allusion aux firmes commerciales ou de services que rarement et ignorent les petites entreprises.

Certes, les problèmes stratégiques sont de toute évidence différents selon la taille et la nature des entreprises.

Mais il faut à notre avis, considérer que toutes les entreprises ont intérêt à faire un choix entre la continuation des politiques actuelles ou le changement en vue d'autres objectifs. C'est l'ensemble du choix et du raisonnement qui l'accompagne (cohérence, sélection des objectifs et des moyens) que nous appelons la stratégie de l'entreprise.

Ce choix et ces décisions s'inscrivent dans un cadre stratégique dont la formulation est plus ou moins élaborée. Il va de soi que l'entrepreneur individuel ne situe pas ses problèmes au même niveau qu'une firme multinationale. Pourtant ces préoccupations sont, dans leur essence même, identiques à celles des dirigeants des grandes entreprises. L'entrepreneur peut ou bien se laisser porter par les événements, ou bien chercher, à son échelle, à tirer parti des ressources dont il dispose pour s'intégrer de la meilleure façon possible dans son environnement, et, dans le second cas, il met en œuvre une véritable stratégie.

Le dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise sénégalaise peut à priori choisir entre les différentes stratégies possibles mais en fait son choix est limité par les contraintes liées soit à l'environnement, soit à la gestion elle-même de ces entreprises.

II. -- LA TYPOLOGIE DES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

Il existe quatre stratégies différentes :

- la spécialisation,
- la diversification,
- le regroupement,
- l'internationalisation.

Chacune peut constituer la meilleure voie, le chemin le plus sûr permettant de dépasser la situation actuelle vers une situation future plus profitable et moins vulnérable.

Le succès dépend de l'évolution concurrentielle, des ressources de l'entreprise, de son inclination à prendre des risques et de son environnement.

2 - 1 LA SPECIALISATION

La stratégie de la spécialisation peut revêtir trois formes :

- la spécialisation dans un type de production,
- la spécialisation dans un type de marché,
- la spécialisation dans la production et le marché.

Le choix opéré actuellement, pour leur développement, par les petites et moyennes entreprises sénégalaises semble être de pénétrer le marché national : 85 % à 90 % des P.M.E. vendent leurs produits au Sénégal.

Cette pénétration se fonde sur une forte spécialisation des activités. Le caractère intensif de ce mode de développement se manifeste en particulier, par le souci de réaliser des économies d'échelle.

Dans les petites et moyennes entreprises ayant adopté ce mode de développement, on ne note pas de dominance sectorielle : diverses professions sont représentées (bois-meuble ; textile-confection ; bâtiment et T.P...).

Malgré leur spécialisation, ces entreprises se caractérisent, également, par une certaine diversification dans la production. On observe par exemple dans les P.M.E. du secteur bois-ébénisterie et du secteur textile et confection un élargissement de la ligne de produits résultant du développement de « produits parallèles » qui nécessitent, en général, de faibles coûts d'adaptation des équipements. Cette différenciation des produits n'exige pas le recours à des technologies nouvelles et les produits nouveaux visent le même marché.

Le choix de la stratégie de la spécialisation implique, pour la firme, la nécessité de trouver sa voie de développement dans une pénétration en profondeur du marché national en profitant des éléments favorables (croissance démographique, augmentation des revenus, etc...). Or, ces éléments sont réduits dans un pays en développement tel que le Sénégal, qui se caractérise, comme en général les pays africains, par un marché étroit et une demande solvable faible. A cet égard, il convient de rappeler que les revenus moyens y sont de l'ordre de 350 dollars par an, soit un peu plus de 75.000 francs CFA/an, dont 80 % environ sont consacrés à l'alimentation et l'habillement.

La spécialisation présente également d'autres limites :

— Elle crée une situation de dépendance des P.M.E. par rapport à l'environnement, à tel point que la firme risque, en cas de mutation, de perdre la totalité du marché ;

— elle cache aux dirigeants des P.M.E. les autres opportunités de développement qui pourraient se présenter.

Malgré ces inconvénients, cependant, la stratégie de la spécialisation ne doit pas être entièrement rejetée mais utilisée avec prudence. La logique veut, en effet, que ce soit par la voie de la spécialisation que les petites et moyennes entreprises fassent leur percée sur le marché ; c'est aussi en limitant leur champ d'activités-produits qu'elles étendront progressivement leur champ d'activités-marché. C'est seulement, ensuite, dans une étape ultérieure, que pourra être appliquée une nouvelle stratégie : la diversification.

2 - 2 LA DIVERSIFICATION

La diversification, qui se définit non par intégration, mais par addition et/ou substitution de nouvelles activités, est une stratégie par laquelle la firme entreprend de fabriquer plusieurs produits différents.

L'entreprise diversifiée s'aventure alors dans des domaines relativement nouveaux. Il lui faut d'abord augmenter ses connaissances, c'est-à-dire accroître un stock d'informations devenu insuffisant, dépasser une expérience technique et commerciale en voie de péremption. Cette diversification introduit une brutale discontinuité. En passant, par exemple, du marché domestique au marché international, la croissance de la firme entraînera un accroissement de coûts importants.

Cette diversification influe favorablement non seulement sur l'investissement, en élargissant le champ des possibilités d'investir, mais aussi sur les variables financières, en particulier sur le choix des modalités de financement. Elle permet de réduire la variabilité des revenus (donc du risque) et à terme d'atteindre un meilleur équilibre financier.

Si la stratégie de diversification présente de nombreux avantages (maintien du taux de croissance, du taux de profit, réduction du risque économique, meilleure utilisation des ressources financières, etc...) son intérêt pratique est cependant assez limité pour la plupart des petites et moyennes entreprises sénégalaises, en raison de la complexité de sa mise en œuvre et des moyens qu'elle implique. Pour réussir, la diversification doit être menée dans le cadre d'un plan soigneusement préparé. En effet, le succès d'un produit nouveau dépend largement du moment de son lancement ; son introduction dans le marché à conquérir ne doit être ni tardive, ni prématurée. De même, l'abandon de certaines activités en régression doit intervenir au moment opportun. Cela suppose que l'entreprise soit dotée d'un système de prévision permettant de saisir les occasions d'investir qu'offre le marché et de déceler les évolutions défavorables : baisse potentielle du niveau de la demande, accroissement de la pression de la concurrence, etc...

Si ces conditions ne sont pas remplies, l'extension des activités de la firme a des domaines nouveaux ou fort éloignés de ceux qui lui sont familiers risque d'engendrer des difficultés inattendues et d'accroître ainsi les possibilités d'échec.

L'application de la stratégie de diversification permettrait de résoudre les problèmes financiers de l'entreprise sénégalaise : les produits mûrs financeraient les nouveaux produits, c'est-à-dire que les bénéfices procurés par les anciens produits permettraient de couvrir les dépenses engagées pour le lancement des nouveaux produits.

Mais la réussite de cette stratégie dépend de l'organisation de l'entreprise, de la croissance de l'économie nationale ainsi que des structures du marché, en particulier des conditions de la concurrence.

L'un des obstacles les plus importants au développement des petites et moyennes entreprises sénégalaises – et l'un des plus difficiles à surmonter, est la taille même de ces entreprises. Avant de se lancer dans la diversification de leurs produits et de leurs marchés, celles-ci auraient donc intérêt à se regrouper.

2 - 3 LE REGROUPEMENT

D'après le recensement de la SONED (2) les secteurs où les petites et moyennes entreprises industrielles sont les plus nombreuses sont les suivants :

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| — alimentation | 62 entreprises |
| — transformation de métaux | 37 entreprises |
| — papier-imprimerie | 29 entreprises |
| — bois-menuiserie | 24 entreprises |
| — chimie | 20 entreprises |
| — textile-confection | 16 entreprises |
| — extraction | 06 entreprises |
| — matériaux de construction | 06 entreprises |

Le regroupement se révèle bénéfique pour tous les types d'entreprises. Toutefois, il constitue un élément d'une importance particulière dans la stratégie des petites et moyennes entreprises. Le regroupement s'impose comme une nécessité pour les firmes sénégalaises, si elles veulent lutter efficacement contre la concurrence d'autres entreprises africaines, de plus en plus vive depuis la création de la C.E.A.O. (Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest).

Différentes formes de regroupement sont possibles. Les plus fréquemment appliquées sont : l'entente, la fusion et l'absorption.

L'intérêt stratégique de ces formes de regroupement est évident. Elles permettent en effet :

- de mener à bien des actions qu'on ne pourrait mener seul ;
- d'augmenter la sécurité ;
- de pallier certaines faiblesses de l'entreprise (manque de personnel, de moyens financiers, étroitesse du marché...) dans la mesure où il existe une complémentarité entre les entreprises en cause ;
- de permettre, par les échanges qu'elles impliquent, une meilleure utilisation des capacités de production respectives.

Les avantages du regroupement sont manifestes pour les grandes entreprises. Pour les petites et moyennes entreprises, qui sont le plus souvent des entreprises personnelles ou familiales, la concentration pose un problème plus difficile à résoudre.

Dans les grandes entreprises, en effet, les facteurs de compétitivité et les sources du profit ont pour la plupart une réalité objective : ce sont des équipements, des produits, des réseaux de vente, des parts de marché, etc... A partir de ces éléments, il est possible de calculer les doubles emplois, les économies et les profits qui résulteront de telle ou telle formule de regroupement.

Dans les petites et moyennes entreprises sénégalaises, la compétitivité et le profit dépendent assez largement des facteurs subjectifs peu quantifiables et donc difficiles à inclure dans un calcul : ce sera la créativité du chef, le contact étroit avec une clientèle, la spécialisation, la simplicité de la gestion, la faiblesse des frais généraux, le climat de travail, où les relations personnelles permettent d'obtenir de bonnes performances même si les ouvriers ont été formés «sur le tas», «l'esprit maison», etc...

Or, la fusion totale, en brisant la structure délicate d'une telle entreprise, risque de tarir les sources de profit. Si l'entreprise moyenne est absorbée par une grande entreprise, celle-ci peut en remodeler les structures et faire jouer ses atouts propres. Mais si la fusion se réalise entre de petites entreprises, qui ont chacune leur spécificité, elle peut aboutir à une véritable destruction de richesses.

Quoiqu'il en soit, les entreprises ne doivent pas fusionner seulement pour se prémunir contre les aléas du marché commun africain, mais pour mieux pénétrer le marché. Le véritable intérêt des regroupements n'est pas de permettre des opérations de sauvetage ou de repli mais doit être saisi dans une perspective dynamique de développement.

2 - 4 L'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation est une stratégie qui consiste pour l'entreprise, à étendre ses activités à l'étranger. Elle peut revêtir diverses formes, du simple programme d'exportation à l'implantation directe de la production à l'étranger (3).

La diversification des marchés de l'entreprise par l'internationalisation procure des avantages appréciables. Elle permet en effet :

- de diminuer, en les répartissant, les risques courrus par l'entreprise;
- d'avoir des débouchés que le marché sénégalais, trop étroit, ne peut offrir ;
- de lutter, sur le marché sénégalais, contre la concurrence des entreprises africaines.

Ces avantages sont toutefois réduits dans le cas du Sénégal en raison de la faible importance de notre appareil industriel et commercial. On sait en effet que 80 % des entreprises sénégalaises sont de petites et moyennes unités de production. Celles-ci se limitent en général au marché domestique et s'intéressent peu aux marchés extérieurs : 10 à 15 % seulement exportent. Par ailleurs, parmi les entreprises exportatrices, ce sont les firmes de grandes dimensions qui «se taillent la part du lion» et réalisent le chiffre d'affaires le plus important : la Compagnie Sénégalaise des Phosphates de Taïba, la Société Africaine de Raffinage, la Société des Fibres Textiles, etc... Seule la grande entreprise semble pouvoir à la fois répondre à une croissance rapide de la demande interne, et continuer à vendre et à investir à l'étranger.

Les petites et moyennes entreprises, en revanche, paraissent peu aptes à exporter. Il serait pour le moins surprenant que ces entreprises s'engagent dans l'aventure de l'internationalisation, alors qu'elles osent à peine franchir le seuil de la région, du département, voire du quartier.

CONCLUSION SUR LA TYPOLOGIE DES STRATEGIES

La plupart des stratégies proposées pour le développement des entreprises sénégalaises ne procurent des effets positifs que dans une grande firme. La petite et moyenne entreprise est limitée dans son développement en raison non seulement de sa taille et de ses moyens financiers réduits mais aussi de l'attitude des dirigeants des grandes entreprises, qui préfèrent traiter avec des fournisseurs extérieurs. Le principal obstacle réside en effet dans la faiblesse, sinon l'absence totale, des relations entre la grande et la petite entreprise.

Il serait donc souhaitable de s'orienter, au Sénégal, vers une intégration des petites, moyennes et grandes unités de production. Cette intégration en amont et en aval permettrait d'une part aux petites et moyennes entreprises de fonctionner sans interruption et de résoudre leurs difficultés financières, d'autre part, d'intensifier les échanges entre les différentes entreprises du pays.

Cette intégration peut être réalisée si les entreprises adoptent une stratégie nouvelle : la sous-traitance industrielle.

III – LE CHOIX STRATEGIQUE DE LA P.M.E. SENEGALAISE

Les difficultés rencontrées par les petites et moyennes entreprises sont dues à la spécificité de leur environnement : limitation des infrastructures de production, étroitesse du marché, insuffisance de l'épargne, formation insuffisante du personnel...

Dès lors, les critères essentiels de choix stratégiques doivent être les suivants : les possibilités d'obtenir de la matière première, les possibilités de financement, les possibilités de débouchés, etc...

Or, la stratégie de la sous-traitance permet de résoudre les problèmes posés par l'environnement en mettant à la disposition des petites et moyennes industries une technologie peu coûteuse et des débouchés sûrs. Elle peut donc être considérée comme la voie la meilleure pour conduire au développement.

3 - 1 LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE : DEFINITION

M. CAPET (4) définit la sous-traitance comme «la relation où le sous-traitant élabore sous les directives du donneur d'ordre, un élément de produit qui sera vendu par ce dernier».

La relation de sous-traitance se caractérise par un double aspect : la *participation* à l'élaboration d'un produit final qui sera vendu et la *dépendance* à l'égard du donneur d'ordres. Cette dépendance est d'autant plus étroite que le modèle du produit n'existait pas antérieurement aux relations entre donneur d'ordres et sous-traitant mais a été réalisé à cette occasion. Bien qu'elles aient souvent été confondues, la sous-traitance diffère profondément de la spécialisation. Celle-ci permet de livrer aux consommateurs un produit fini ; celle-là seulement de fabriquer une pièce ou un organe destiné à s'intégrer dans un ensemble produit par une autre firme, généralement plus importante, qui prend la responsabilité de commercialiser le produit fini.

3 - 2 LES FORMES DE SOUS-TRAITANCE

Les relations de sous-traitance revêtent différentes formes et dépendent de divers facteurs :

- sous-traitance de complément ou de «capacité» à laquelle on recourt lorsque la capacité de production est insuffisante pour faire face à un afflux anormal de commandes ;
- sous-traitance de spécialité, par laquelle un entrepreneur confie l'exécution de certaines opérations à un sous-traitant qui possède des machines et un équipement spécialisé ou qui a mis au point des techniques spéciales ;
- sous-traitance marginale, pratiquée lorsque l'entrepreneur reçoit des commandes trop peu importantes ou trop peu fréquentes pour justifier des investissements supplémentaires ;
- sous-traitance d'économie, par laquelle un entrepreneur fait appel à un sous-traitant pour certaines opérations ou pour la fabrication de certains éléments, parce que les coûts de production du sous-traitant sont beaucoup plus bas que les siens.

C'est en général, pour ce motif que les firmes des pays industrialisés passent des accords de sous-traitance avec celles des pays en voie de développement.

La plupart des produits ou des opérations de transformation pour lesquelles la sous-traitance est pratiquée exigent une main d'œuvre importante, c'est pourquoi le coût et la qualification de la main d'œuvre des entreprises sous-traitantes sont considérés comme des facteurs déterminants par les donneurs d'ordres.

Sans être une panacée, la sous-traitance peut être pratiquée au Sénégal et de façon générale en Afrique dans de nombreux domaines.

3 - 3 *LES DOMAINES D'APPLICATION DE LA SOUS-TRAITANCE*

Une enquête dans 42 pays en voie de développement, effectuée en 1969, au moyen d'un questionnaire, par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (O.N.U.D.I.) a montré que les produits fabriqués par les entreprises sous-traitantes étaient, par ordre d'importance décroissante, les suivants :

- pièces de types divers pour véhicules automobiles ;
- pièces coulées en fer ou en acier ;
- pièces moulées en plastique ;
- matériaux d'emballage ;
- articles de cuir et articles textiles ;
- pièces moulées en aluminium et en fer ;
- parties de chaussures ;
- moules et manches en matières plastiques ;
- éléments de charpentes en acier galvanisé.

En fait, dans les pays africains, les industries qui se prêtent à la sous-traitance internationale sont celles dont le coût total est bas, c'est-à-dire essentiellement les industries à forte intensité de main d'œuvre, où les qualifications professionnelles peuvent être rapidement acquises et où il existe une capacité excédentaire. La liste ci-dessus est donc seulement indicative et, à l'exception de certaines industries pétrochimiques et chimiques totalement intégrées, la sous-traitance peut être pratiquée dans la plupart des secteurs industriels.

Elle est applicable tant au niveau national qu'au niveau international, le second étant celui qui, pour les pays africains, offre le plus d'avantages.

3 - 4 *LES AVANTAGES DE LA SOUS-TRAITANCE INTERNATIONALE*

L'établissement de relations de sous-traitance entre firmes de pays industrialisés et firmes de pays africains est surtout dû à la reconnaissance de l'importance des économies d'échelle pour la rentabilité des industries ; pour certaines activités de production, des usines séparées sont plus rentables que des usines intégrées.

3 - 4.1 Avantages du Côté du Sous-traitant Africain

Son principal intérêt pour la firme sénégalaise et, plus généralement africaine est de permettre d'exploiter les avantages relatifs dont elle bénéficie en même temps que de pallier ses propres insuffisances.

* Elle contribue à la diversification des produits d'exportation, dans des pays dont les recettes en devises dépendent trop étroitement d'un seul produit ou d'un petit nombre de produits ;

* Elle crée des débouchés supplémentaires qui permettent des économies d'échelle et une plus grande spécialisation. *La sous-traitance internationale s'accompagne normalement d'une assistance technique et financière considérable.* Elle exige aussi, pour les produits ou les opérations de production, l'application de normes spécifiques dont le respect est souvent contrôlé de façon directe par l'entrepreneur. Les dirigeants de P.M.E. sénégalaises peuvent donc trouver là une excellente occasion de s'initier aux techniques de production et d'exportation ;

* La sous-traitance de «spécialité» leur permet également d'être concurrentiels : les firmes sous-traitantes n'ont, en effet, pas de budget de commercialisation puisque le donneur d'ordre vend le produit sous sa propre marque de fabrique ;

* Dans les pays où il existe des aides à l'exportation, le sous-traitant peut obtenir des avantages auxquels il n'aurait pas droit s'il produisait pour le seul marché intérieur ;

* La sous-traitance peut entraîner un afflux de capital étranger et agir ainsi comme un catalyseur attirant d'autres investissements, qui permettront à la fois d'accroître la valeur ajoutée à la production locale et de diversifier les produits. Les accords de sous-traitance sont souvent un premier pas vers la création d'entreprises mixtes, parce que la coopération s'avère profitable pour les deux partenaires.

A ces avantages propres à la sous-traitance internationale, s'ajoute ceux qu'elle a en commun avec la sous-traitance nationale et notamment la garantie, pour les petites et moyennes entreprises, d'obtenir des commandes importantes et régulières pendant une période donnée.

Lorsqu'il a un marché assuré (débouché), le sous-traitant peut se permettre d'acquérir, quelquefois avec l'assistance du donneur d'ordre, les machines et l'équipement nécessaires pour améliorer ses techniques de productions ou pour se spécialiser. La spécialisation entraîne une productivité plus élevée et souvent une plus grande indépendance. En se spécialisant dans une fabrication bien déterminée, une petite entreprise peut acquérir un niveau de compétence lui permettant d'innover en matière de technologie ou de procédés. Le Japon constitue, à cet égard, un cas typique et un exemple pour les pays africains. La sous-traitance industrielle a beaucoup contribué à rendre ce pays apte à produire dans des conditions rentables, tant pour le marché intérieur que pour le marché extérieur.

Les donneurs d'ordres approvisionnent parfois les sous-traitants en matières premières. Certains pays africains, notamment le Sénégal, souffrent d'une pénurie de matières premières. Ainsi des accords de sous-traitance prévoyant leur livraison par le donneur d'ordres peuvent donner aux sous-traitants un avantage marqué sur leurs concurrents locaux.

Il en est de même lorsque les accords prévoient la fourniture d'une assistance dans le domaine technique et dans celui de la gestion. Se rendant compte qu'elles ont intérêt à réduire au minimum la proportion de pièces rejetées et à faciliter le respect des délais de livraisons, les grandes entreprises jugent souvent moins coûteux de fournir aux sous-traitants cette assistance que d'avoir à freiner leur propre production et leurs opérations de montage.

3 - 4.2 Avantages du Côté du Donneur d'Ordres Etranger

Du point de vue du donneur d'ordres, un des avantages les plus importants des accords de sous-traitance est la possibilité qu'ils offrent de réduire les coûts et cela pour des raisons diverses :

* Les coûts de main-d'œuvre sont souvent plus bas dans les P.M.E. que dans les grandes entreprises ;

* La plupart des sous-traitants ont moins d'outillage, moins de machines et des ateliers moins complexes que les grandes entreprises et leurs coûts d'amortissement sont en conséquence plus faibles ;

* Les sous-traitants dépensent peu pour la recherche et la commercialisation, ce qui contribue aussi à réduire leurs coûts ;

* Les sous-traitants peuvent gérer leurs entreprises de façon plus souple, prendre leurs décisions plus rapidement et modifier ou ajuster plus facilement leurs programmes de production ;

* Les sous-traitants, surtout lorsqu'ils sont très spécialisés, peuvent être mieux équipés que les entrepreneurs pour certaines fabrications et avoir des prix de revient moins élevés ;

* Les accords de sous-traitance, surtout lorsqu'ils sont passés avec des entreprises de pays en voie de développement où les ressources en main d'œuvre sont abondantes, peuvent aider les firmes des pays développés à résoudre leurs problèmes de main-d'œuvre ;

* La sous-traitance confère aussi une élasticité accrue à l'organisation et permet d'ajuster la production aux fluctuations de la demande. Un accroissement temporaire ou saisonnier de la demande peut exiger une extension de la capacité de production, tandis qu'une baisse des commandes peut nécessiter des compressions de personnel qui seront mal accueillies par les syndicats. La sous-traitance permet de faire face à ces variations sans difficultés majeures. Pour le donneur d'ordres, c'est en général un avantage important puisqu'il utilise l'investissement en capital de ses sous-traitants au lieu de se doter lui-même d'une capacité excédentaire. Il améliore ainsi la rentabilité de son propre capital ;

* La sous-traitance peut également aider les entrepreneurs à résoudre les problèmes que posent la limitation de certaines ressources et les restrictions imposées à certaines activités par exemple, par tous les règlements visant à protéger l'environnement ou à remédier à sa dégradation (limitation du bruit et des vibrations, contrôle de la pollution de l'air, et de l'eau, mesures relatives aux déchets, etc...). La sous-traitance permet également aux industriels, dans les entreprises dont la surface est trop limitée, d'agrandir leur installations ou d'entreposer leurs matières premières lorsque des règlements d'urbanisme prohibent certaines activités industrielles.

3 - 5 LES PROBLEMES DE LA SOUS-TRAITANCE

Les entreprises qui envisagent de fabriquer en sous-traitance doivent au préalable prendre en considération les problèmes qui risquent de se poser. Ces problèmes se situent à plusieurs niveaux :

a) Les conditions dans lesquelles sont fixés les prix des travaux sous-traités sont parfois désavantageuses pour les sous-traitants. D'une part, en effet, la balance n'étant pas égale dans les négociations, entre les grandes entreprises qui passent les commandes et les petites entreprises sous-traitantes (plusieurs peuvent d'ailleurs être en concurrence pour un même contrat), les prix imposés sont souvent tels qu'ils ne comportent aucun bénéfice pour le sous-traitant. D'autre part, la petite entreprise est parfois si désireuse de passer un accord de sous-traitance qu'elle n'accorde pas suffisamment d'attention aux conditions de prix proposées par le donneur d'ordres.

b) Si elle ne s'accompagne pas d'autres arrangements, la sous-traitance nationale ou internationale assure rarement des débouchés durables à cause de la concurrence, de l'instabilité des conditions économiques et commerciales, des modifications des techniques, de la conception des produits, etc...

c) Le retard avec lequel les donneurs d'ordres règlent les commandes exécutées est l'un des plus fréquents sujets de plaintes des petits sous-traitants dans les pays où la sous-traitance est déjà répandue. Or, ces retards sont particulièrement profitables pour les grandes entreprises qui font exécuter par des sous-traitants un pourcentage de leur production relativement élevé en valeur. Les conditions dans lesquelles doit s'effectuer le paiement sont un des aspects les plus importants et doivent être discutées en détail. Une intervention, voire une réglementation, de l'Etat se révèlent parfois nécessaires ,

d) L'entrepreneur impose souvent aux petites entreprises sous-traitantes des exigences déraisonnables en matière de délais de livraison. Il arrive aussi qu'il impose des marges de tolérance beaucoup trop étroites, ce qui entraîne un taux de rejet élevé, ou qu'il modifie les normes de production sans préavis suffisant. La bonne foi est indispensable dans les accords de sous-traitance et ces accords doivent être appliqués avec souplesse.

e) Les bénéfices du sous-traitant peuvent être moindres que ceux d'une entreprise produisant pour un marché intérieur protégé puisque la sous-traitance internationale implique le paiement de divers droits de douane ainsi que des coûts dus en transport. La plupart des gouvernements, cependant, comprennent qu'il y a là une difficulté et sont prêts à fournir diverses aides à l'exportation.

f) De tous les problèmes qui se posent au sous-traitant, le plus grave est celui d'être à la merci d'un donneur d'ordres qui le contraint à travailler dans des conditions économiquement désavantageuses. Une petite entreprise est asservie lorsqu'elle dépend entièrement d'un seul entrepreneur qui absorbe la totalité ou la plus grande partie de sa production et qui peut se permettre sans souci de l'équité, de la payer avec retard, de ne pas lui fournir les matières premières promises et de lui acheter sa production à trop

bas prix. De tels cas sont de plus en plus rares ; néanmoins les entreprises des pays en voie de développement qui veulent travailler en sous-traitance doivent savoir qu'elles commettraient une erreur en consacrant la quasi-totalité de leur production à un seul donneur d'ordres et que, pour préserver leur indépendance, elles doivent ou bien travailler pour plusieurs firmes, ou bien réserver une partie de leur capacité de production à leurs propres fabrications.

Malgré les inconvénients qu'ils peuvent présenter pour les entreprises étrangères, et pour les sous-traitants africains, les accords internationaux de sous-traitance constituent cependant un moyen efficace d'accélérer le développement industriel parce qu'ils favorisent la complémentarité des productions, améliorent la balance des paiements des pays africains et surtout permettent de mobiliser et d'utiliser les réserves de main-d'œuvre dont ces pays disposent.

3 - 6 LA PROMOTION DE LA SOUS-TRAITANCE

Le rôle du gouvernement dans la promotion de la sous-traitance peut devenir déterminant, surtout en matière de financement et de réglementation fiscale. **Le gouvernement devrait s'efforcer d'introduire dans son programme de mesures d'encouragement à l'industrie, des dispositions visant d'une part à rendre la sous-traitance intéressante pour l'entrepreneur étranger. D'autre part à réduire les coûts de production du sous-traitant, ou à accroître ses recettes.**

Les mesures suivantes pourraient également être prises par le gouvernement : suppression ou réduction des droits d'importation sur les machines pour l'importation temporaire de pièces et composants qui seront réexportés dans un délai déterminé après avoir été transformés par une entreprise locale, exonérations fiscales temporaires ou réduction de l'impôt sur les ventes, de la taxe sur le chiffre d'affaires, etc... déduction pour l'amortissement accéléré de l'équipement neuf.

On peut concevoir aussi que le gouvernement du Sénégal impose des activités de sous-traitance internationale aux sociétés étrangères qui désirent s'établir dans le pays ou qui réclament des mesures d'encouragement. La sous-traitance peut ainsi être un bon moyen de s'assurer des recettes d'exportation lorsqu'on a affaire à une société étrangère dont la politique de commercialisation tend à empêcher les exportations de produits finis.

Enfin, le Sénégal devrait se préoccuper particulièrement de la réputation internationale de ses industries manufacturières. La création de centres pour l'étude des modèles et le contrôle de la qualité, l'octroi de primes de productivité pour les activités de sous-traitance pourraient fortement contribuer à créer la confiance nécessaire.

Cependant, cet ensemble de mesures d'incitation et d'encouragement devrait être complété par des efforts dynamiques de promotion. Tout pays désireux de se lancer dans la sous-traitance internationale devrait logiquement commencer par faire une étude systématique de son économie et par déterminer les ressources ou la capacité de production utilisables.

Il devrait ensuite rechercher des partenaires. Dans les pays d'Europe Occidentale et dans certains pays en voie de développement, il existe depuis quelques années un nouveau moyen de promouvoir la sous-traitance. Il s'agit des «bourses de sous-traitance» qui doivent en principe remédier à la pénurie d'informations sur la capacité de production utilisable pour des activités de sous-traitance et faire connaître les besoins des principaux entrepreneurs.

Les «bourses» de sous-traitance ont pour rôle essentiel de rapprocher l'offre et la demande. Elles utilisent un système de fichier et fonctionnent généralement avec un personnel réduit dirigé par un ingénieur expérimenté. Puisqu'il n'existe dans les pays africains, ni système d'information industrielle ni catalogues de produits, les bourses de sous-traitance peuvent y jouer un rôle considérable puisqu'elles sont en mesure de centraliser les offres de sous-traitance internationale et de les transmettre aux entreprises locales.

Un organisme pourrait, en dehors de son rôle d'assistance aux hommes d'affaires sénégalais, jouer un rôle de liaison entre donneurs d'ordres étrangers et petites et moyennes entreprises locales sous-traitantes : la Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEPI). Sur le plan structurel, du reste, cette société, qui entretient des liens très étroits avec les services administratifs spécialisés, est déjà préparée pour jouer ce rôle.

IV. — CONCLUSION GENERALE

La compétitivité donc la réussite de la P.M.E. sénégalaise dépend de l'esprit d'entreprise du patron, du choix stratégique et d'une gestion efficace des affaires.

Toutefois, cette action interne à elle seule est insuffisante. En effet, les P.M.E. du fait de leurs caractéristiques et du contexte sous lequel elles opèrent ont besoin plus que les grandes entreprises de l'assistance de la Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEPI).

L'action de la SONEPI est fondamentale et encourageante et il faudrait accroître ses moyens pour lui permettre de remplir sa mission de promotion des petites et moyennes entreprises et de réelle intégration de celles-ci dans le processus de développement économique et social du Sénégal.

BIBLIOGRAPHIE

- E. R. Alexander, *Choice in a changing world* (coll. Policy Sciences), New York, 1972.
H. I. Ansoff, *Stratégie de développement de l'entreprise*, Paris (ed. Hommes et Techniques), 1971 (2ème édition).
Blake & Mouton, *Des deux dimensions du management*, Paris (Les Editions d'Organisation) 1972.
R. M. Cyert & J. G. March, *Processus de décision de l'entreprise*, Paris (Dunod), 1970.
A.L. Dia, *L'exportation, un impératif pour les entreprises sénégalaises*, Dakar (C.S.C.E.), 1983.

- A. L. Dia, *La petite et moyenne entreprise industrielle au Sénégal*, thèse complémentaire de Doctorat, Université de Paris I, 1979.
- I. Halberthal & J. Wanty, *La stratégie d'entreprise à long terme*, Paris (Dunod), 1971. Harvard – L'expansion, numéro spécial
– *Stratégie* (sélection d'articles parus dans la revue depuis 1975).
- A. C. Martinet, *Stratégie*, Paris (Vuibert,) 1983.
- J. G. Merigot & A. Labourdette, *Elements de gestion stratégique des entreprises*. Paris (ed. Cujas), 1980.
- M. E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris (Economica), 1982.
- P. Tabatoni, J. Urvoy, D. Thomas, *Analyse empirique des contraintes stratégiques de l'entreprise* (Economie et Sociétés, tome II - No. 3), Mars 1968.
- H. Taboulet, *La stratégie de l'entreprise (Analyse et Prévisions, III)*, 1967.

SUMMARY

In spite of specificities related to their small sizes, their individual or family base and environmental constraints, Senegalese businesses, just as big businesses can and must adopt a strategy. Many choices are available: specialization, diversification, regrouping, internationalization. Each of these can contribute to the financial balance, increase of outlets and growth of business. However, they all presuppose the availability of means which Senegalese businesses lack. Sub-contracting which consists in making a product by following guidelines set up by a supervisor who will later sell the product, turns out to be more suitable to the African context. Its shortcomings are all in all less important than its advantages: possibility of diversification and modernization, increase of productivity and improvement of the financial situation. Used adequately and with appropriate governmental measures, it is the best way of developing businesses, and in so doing, Senegal as a whole.