



*La petite entreprise*

# BÊTE NOIRE DES BUREAUCRATES

par A.T.R. RAHMAN

**L'**un des grands paradoxes du modèle de croissance des pays en développement est la proportion excessive de grosses entreprises très concentrées et avides de capital, alors que les caractéristiques fondamentales de ces pays — main-d'oeuvre abondante, capitaux limités, technologie élémentaire, capacité réduite de gestion — exigeraient plutôt la valorisation des petites entreprises à fort coefficient de main-d'oeuvre et utilisant des techniques plus simples. Cette situation, qui résulte en grande partie du choix opéré par les dirigeants des pays en développement et les organismes d'aide, en faveur des grandes entreprises à technologie de pointe, a

amené bien des observateurs à assimiler les politiques économiques traditionnelles à la perpétuation de la pauvreté et la répartition inégale des revenus, ainsi qu'au chômage et au gaspillage des ressources. Il devient de plus en plus évident que les politiques classiques de développement ne peuvent résoudre les problèmes critiques — notamment ceux du chômage — auxquels font face de nombreux pays en développement.

Les planificateurs et décisionnaires devraient prendre en compte les nombreux avantages qu'offrent les petites entreprises, outre leur capacité de créer des emplois. Dans certains secteurs, leur utilisation des ressources est aus-

si rationnelle que celle des grandes industries. Elles jouent également un rôle important dans les "marchés fragmentés" et dans les systèmes où le coût du transport est élevé. De plus, elle contribuent au développement régional, à celui des zones retardataires sur le plan économique et assurent ainsi une meilleure répartition des profits et la décentralisation des décisions. Elles peuvent de plus innover dans le domaine technique en adaptant leurs méthodes de production aux besoins particuliers du pays; elles s'adaptent d'ailleurs plus facilement au milieu social et culturel.

Malgré tous les avantages que représentent les petites entreprises, «c'est seulement depuis une vingtaine d'années», peut-on lire dans une des études de l'ILO, l'Organisation internationale du travail, «qu'ont été établis des programmes détaillés visant à promouvoir le développement de la petite entreprise dans le cadre de plans nationaux de développement.» Quant à la portée et à l'efficacité de ces programmes, le rapport de l'Organisation conclut que la petite entreprise ne «reçoit dans la plupart des cas que le strict minimum d'aide législative, financière, technique et autre» par comparaison avec d'autres secteurs économiques.

Conscient de l'importance de la petite entreprise et des piètres résultats obtenus par les programmes d'aide gouvernementaux passés, le CRDI a subventionné une étude critique lancée par l'Association des instituts de recherche et de formation en développement de l'Asie et du Pacifique (ADIPA) et coordonnée par le SIET, Institut de formation et de conseils pour la petite industrie, établi à Hyderabad. Des chercheurs de sept pays — Bangladesh, Inde, Thaïlande, Malaysia, Philippines, Hong Kong et Corée du Sud — ont analysé les programmes et politiques officiels de développement des petites entreprises, en particulier les divers systèmes d'aide et de mise en valeur, l'inter-relation de ces systèmes et la compatibilité de ces programmes avec des politiques de développement plus larges. En tout, 92 organisations touchant la petite entreprise ont été étudiées de même que 3 246 exploitations dans des secteurs variés.

#### QU'EST-CE QUE C'EST?

Il n'existe pas deux définitions semblables. Pour les financiers, par exemple, ce sont les immobilisations ou la valeur nette qui servent de critères; pour les bureaux de placement, le nombre des employés, et pour le commerçant, le volume des ventes. Quoiqu'aucune définition ne puisse comprendre de façon réaliste tous les critères qui serviraient à la définir sur le plan international, il en existe quand même deux communs à tous : le nombre d'employés et le chiffre des immobilisations ou investissements. Dans le projet qui nous intéresse, le critère de l'emploi a été, mais non exclusivement, utilisé par les sept équipes nationales.

Dans les faits, la petite entreprise varie d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre et d'une firme à l'autre. Sa petite taille dépend du niveau et du rythme de développement économique de chaque pays.

Au cours de la dernière décennie, le secteur de la petite entreprise s'est beaucoup élargi dans les sept pays asiatiques concernés et il a largement contribué à l'économie respective de leur nation. Dans le secteur manufacturier seulement, les petites entreprises représentaient en moyenne 90 p. 100 des exploitations, employaient 40 p. 100 de la main-d'oeuvre et contribuaient pour 25 p. 100 à la valeur totale ajoutée (différence entre la valeur des biens et le coût des matériels ou des fournitures employés pour leur production). À Hong Kong, le nombre des petites entreprises du secteur manufacturier est passé de 23 à 40 p. 100. Le même phénomène s'est produit dans les autres pays.



Pourtant, les travaux subventionnés par le CRDI indiquent que, malgré son importante contribution, la petite entreprise ne réussit pas à retenir proportionnellement l'attention des décideurs et des organismes donateurs. L'improvisation et l'ambiguïté marquent encore trop les politiques, si bien que la petite firme continue de se heurter à de nombreuses difficultés : marchés limités, manque de capitaux, aide insuffisante à la commercialisation, capacité technologique et administrative restreinte, politiques gouvernementales conflictuelles et quelquefois discriminatoires, etc. On explique cette situation en affirmant que les petites entreprises sont trop nombreuses et trop compliquées pour les bureaucrates et les technocrates.

Dans certains pays asiatiques, les petites firmes sont confondues avec les industries artisanales; dans d'autres, elles sont considérées comme l'inévi-

table élément rétrograde et retardataire de l'économie. Dans la plupart des programmes de développement, on semble négliger les avantages à tirer d'une aide à la modernisation et à l'expansion des petites entreprises. Il faudrait que les autorités de plusieurs pays asiatiques prennent conscience de la spécificité des problèmes et des difficultés de la petite entreprise, qui sont bien différents de ceux des grandes industries, et de ce que leur solution exige des programmes et des politiques spécifiques.

Lorsque les barrières psychologiques auront été renversées, il s'agira pour les responsables des programmes de développement de la petite entreprise de clarifier et d'harmoniser leurs objectifs et leurs stratégies, ce que peu de pays ont fait à ce jour. Si l'importance de la petite entreprise est effectivement reconnue partout — sur le papier —, il y a encore loin de la théorie à la pratique.

Les mesures à prendre pour corriger cette situation sont de trois types, l'élément clé de la stratégie de développement de la petite entreprise étant la *sélectivité* sur le plan environnemental, sectoriel et individuel. Premièrement, la création d'un climat favorable en mettant sur pied des activités visant à favoriser le développement et abolir certains obstacles (impôts, politiques d'investissements, etc.) qui entravent la croissance des petites firmes. Deuxièmement, la mise en valeur d'exploitations particulières qui répondent à un besoin précis à un moment donné. Il a donc été conseillé aux décideurs et gestionnaires de déterminer avec précision les secteurs dans lesquels ils devront soit encourager la petite entreprise, soit l'éliminer progressivement ou en réduire le nombre afin d'ajuster au contexte les mesures à prendre concernant les privilèges fiscaux, les facilités de crédit, les subsides à l'exportation et la sous-traitance. Cette activité — le choix des secteurs — doit être continue, et dans le cas des pays au marché fragmenté et isolé, les décisions peuvent varier selon les régions. Le troisième train de mesures s'adresse aux entreprises et aux entrepreneurs. Les gouvernements, dans leurs stratégies, devraient adopter une approche globale ou en bloc, selon les besoins divers des entreprises, en particulier dans les domaines de la finance, de la direction technique, de la commercialisation, des matières premières et du soutien administratif.

#### L'ENTREPRENEUR

Pouvoir compter sur un nombre suffisant d'entrepreneurs, c'est-à-dire des personnes disposées à travailler fort, à risquer leur épargne et même à compromettre leurs carrières, tel est le plus important préalable de la promotion des petites entreprises. Plusieurs pays disposent d'un tel bassin d'entrepreneurs, par suite des caractères ethniques des populations et de programmes promotionnels rationnels. Cependant, dans plusieurs autres, les pro-

*Si l'importance de la petite entreprise est effectivement reconnue — sur papier —, il y a encore loin de la théorie à la pratique.*

grammes ont eu peu de succès. Selon des recherches effectuées sur le sujet, les principaux facteurs qui déterminent la vocation de l'entrepreneur sont l'expérience (qui assure la compétence technique), l'épargne et l'acceptation des risques que comporte toute nouvelle entreprise. Dans les pays où il y en a peu, il est nécessaire de créer les conditions et les installations permettant à un plus grand nombre de personnes d'acquérir une expérience dans divers domaines.

Diverses mesures politiques peuvent être mises en oeuvre pour favoriser la participation. L'apprentissage en est une, qui permet à un grand nombre de personnes d'acquérir la compétence technique et l'expérience nécessaires. Une autre réside dans l'organisation et l'entretien, particulièrement dans les petites villes et les régions rurales, de centres industriels où il est possible d'apprendre un métier dans un environnement industriel et commercial.

La nature migratoire de l'entrepreneur est une autre caractéristique révélée par l'enquête. Par exemple, la plupart des entrepreneurs de Hong Kong viennent de la Chine continentale. Dans nombre de pays, le secteur urbain non officiel est presque entièrement formé d'émigrants ruraux. La leçon à retenir pour le bénéfice de la petite entreprise est que cette mobilité et ce goût de la migration peuvent être favorisés et orientés de manière à ce que les intéressés se rendent dans les régions où il existe le plus d'offres et de possibilités pour leur métier et leurs produits. Mais

le bon emploi de la migration pour promouvoir les petits entrepreneurs est une tâche complexe et délicate. Dans certains pays, comme la Malaisie, Sri Lanka, les Philippines et l'Indonésie, les possibilités offertes aux migrants sont parfois nombreuses, mais la demande est insuffisante. Au contraire, dans les pays où elles sont difficiles ou rares, la migration conduit à la surpopulation des zones métropolitaines.

Lorsqu'une personne est disposée à placer sa compétence technique et ses économies dans une nouvelle entreprise, diverses agences publiques et privées peuvent lui offrir les services de soutien requis en matière de finance, technologie, contrôle des produits, commercialisation et gestion.

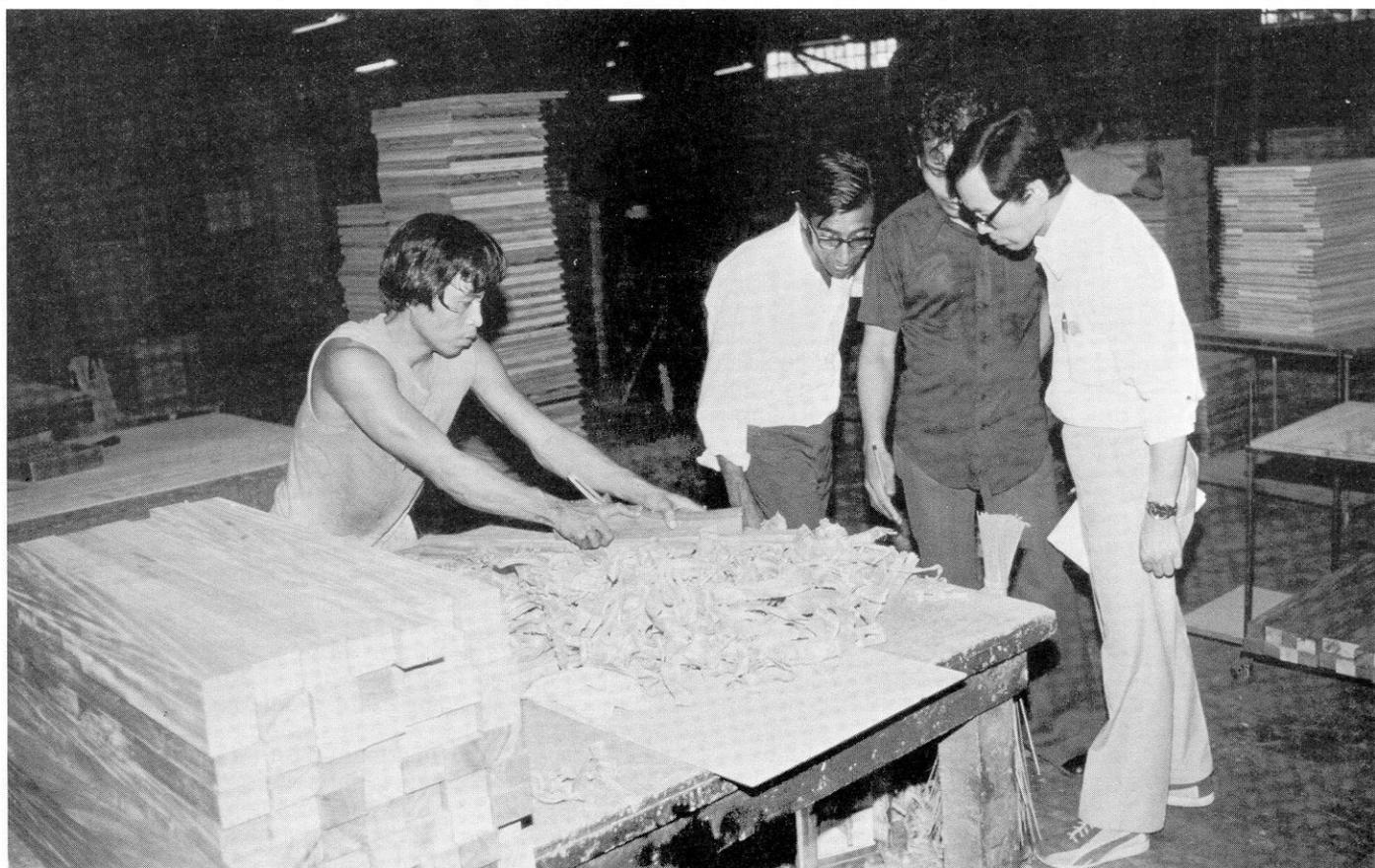
#### UNIR LA DIVERSITÉ

L'étude a montré que le recours à ces services variait d'un pays à l'autre, les petits entrepreneurs ayant rencontré plusieurs difficultés. D'abord, l'ignorance de l'existence de ces services du fait de la différence socio-culturelle existant entre les bureaucrates et les intéressés, d'une mauvaise organisation et d'une publicité insuffisante. Pour faire connaître ces services, il faudrait mettre en oeuvre des mesures spéciales, l'établissement de bureaux dans les petites villes et régions rurales, l'augmentation du nombre de conseillers techniques et professionnels et des efforts particuliers de la part des gouvernements pour atteindre les groupes concernés. On a constaté

que, même lorsque les services étaient connus des entrepreneurs, certaines conditions entravaient leur utilisation, notamment la paperasserie, les obligations collatérales et l'inadéquation des services offerts. Une étude approfondie s'impose pour apporter à la situation les mesures correctives nécessaires afin que les services servent à ceux pour qui ils ont été créés.

Ce n'est un secret pour personne que des personnes et des organismes aux intérêts communs ou convergents se protègent mieux de la concurrence s'ils sont regroupés. Les petits entrepreneurs, comme les petits paysans, ont besoin d'organisations coopératives et associatives pour sauvegarder leurs intérêts et obtenir les mêmes avantages que les grandes firmes, comme par exemple l'achat en gros et la distribution de masse. Dans les pays étudiés, ces groupes sont les moins organisés, mais lorsqu'ils l'ont fait comme en Corée du Sud et à Hong Kong, le rôle qu'ils ont joué dans l'économie du pays s'est de beaucoup renforcé.

En général, trois types d'organisations semblent le mieux convenir aux petites entreprises. Le premier type, fondé sur une activité spécifique ou un commerce ou selon le lieu de l'établissement, sert à représenter les intérêts des firmes produisant les mêmes biens ou services ou situées sur un territoire donné. Les coopératives constituent un autre type d'organisation; elles peuvent être locales, régionales ou nationales et permettent aux petites entreprises l'achat et la vente en gros, ainsi



que d'autres activités économiques de même nature. L'idée de ces deux types de regroupement est de permettre aux petites firmes d'acheter, de produire et de vendre sur une grande échelle. Le troisième type d'organisation nécessaire aux petites entreprises implique la fourniture de services tels que la formation, la direction technique, le soutien administratif, etc.

#### UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

Selon les études effectuées dans plusieurs pays en développement, il existe un déséquilibre considérable entre la petite entreprise et la grande industrie qui débouche sur le gaspillage, le chômage, une répartition injuste des revenus et d'autres maux socio-politiques. Il est donc très important que les décideurs comprennent que la planification du développement économique, et plus particulièrement celle du développement industriel, doit reposer sur l'équilibre entre les petites, moyennes et grandes entreprises dans des secteurs particuliers et même dans des régions spécifiques du pays. Les politiques d'incitation doivent s'harmoniser avec la politique globale visant à équilibrer petites et grandes industries dans des régions et des secteurs particuliers.

La condition de la petite entreprise et celle du petit paysan ont tant de points communs que la promotion de l'un peut servir à l'autre. Comme les petits fermiers, les petites firmes sont nombreuses et toujours moins puissantes que leurs grands rivaux lorsqu'il s'agit d'exiger des services ou de profiter des mesures économiques. Il leur faut plus d'attention, des services plus sélectifs et des organisations plus fortes. Les organisations et les conseillers choisis pour aider les petites entreprises et les petits agriculteurs doivent faire preuve d'une compréhension certaine, de sympathie et de dévouement vis-à-vis de leurs besoins et problèmes et déployer des efforts permanents pour les aider à moderniser leurs exploitations afin de leur permettre de rester concurrentiels.

Dans les pays en développement, il faut mener de front les programmes de développement et de modernisation des petites entreprises et des petits paysans, si l'on veut résoudre les graves problèmes de chômage, d'injustice et de pauvreté. Les petits fermiers et les petites entreprises sont le lien vital entre l'agriculture et l'industrie et la mise en valeur de l'un seulement de ces deux secteurs ne pourrait donner de résultats positifs. Il est donc fondamental que les stratégies de développement soient élaborées de manière à leur permettre d'assurer à la fois un fort taux de croissance et une meilleure répartition des revenus tout en créant un nombre important de sources d'emplois productifs, bref si l'on veut réaliser la croissance dans la justice. □

## UN PRÊT A RUINÉ LE FORGERON

Une foule d'expériences vécues par des petits entrepreneurs ont été recueillies dans le cadre du projet de recherche sur les petites et moyennes entreprises financé par le CRDI. L'histoire de Saite Camara, un forgeron de la Gambie, n'est peut-être pas celle de la plupart des petits entrepreneurs africains, mais elle illustre trop bien les raisons de nombreux échecs.

Abdoulie Camara était le meilleur forgeron de toute sa région et il avait un fils, Saite, à qui il apprit son métier. Il fit aussi en sorte que Saite aille à l'école primaire, puis secondaire. Ensuite, il l'envoya apprendre les techniques métallurgiques dans une école de métiers. Peu après que Saite eut terminé ses études, son père mourut. Étant l'aîné, Saite se retrouva à la tête de la forge familiale dont le capital s'élevait à quelque 6 000 Dalasi (environ 3 000 US\$).

En peu de temps, Saite démontra qu'il savait comment faire marcher la forge et qu'il avait retenu quelque chose de ses années d'étude. La petite entreprise prit rapidement de l'expansion. Il entreprit de fabriquer des cadres de lit et de l'équipement agricole, des charrues tirées par des boeufs et des herses tirées par des chevaux. De plus, il lança une nouvelle gamme de bracelets et d'anneaux en or et en argent. Toute la production trouvait rapidement preneur en raison du talent de dessinateur et des bas prix du forgeron.

Devant l'ampleur prise par ses affaires, Saite résolut d'engager son neveu à qui il confia la responsabilité des ventes et de l'administration. Bientôt, 25 personnes travaillaient à la forge. Saite avait donc réussi encore mieux que son père.

Mais la demande continuait de dépasser la capacité de production de la forge et Saite décida de demander un prêt à la Gambia Commercial and Development Bank afin d'agrandir son atelier. Il était confiant de pouvoir le rembourser rapidement, pourvu que la demande se maintienne.

Il obtint en très peu de temps un prêt de 15 000 D : 10 000 servirent à l'achat de l'installation d'une nouvelle machinerie qui lui permettrait de produire cinq fois plus qu'auparavant ; 3 000 à l'achat de matières premières, 1 000 D à la publicité et le reste pour ses besoins personnels.

Malheureusement, le marché n'était plus du tout le même lorsque le nouvel équipement arriva. Plusieurs compétiteurs offraient alors les mêmes produits et ses ventes dégringolèrent. De plus, le prix des matériaux de base avait augmenté, ce qui obligea Saite à accroître ses prix et

lui fit perdre une bonne partie de sa clientèle. Par dessus tout cela, Saite découvrit, trop tard, que son neveu, à qui il avait confié les ventes et l'administration, avait détourné des fonds. Enfin, ses frères décidèrent d'exiger leurs parts de l'entreprise, car ils affirmaient que Saite gardait tout pour lui. En apprenant les difficultés de Saite, le gérant de la banque changea brusquement d'attitude et refusa de lui avancer d'autres sommes, convaincu que la forge s'en allait vers la faillite.

C'est alors que Saite décida de s'adresser à un organisme spécialisé dans l'aide aux PME, le Service consultatif des entreprises indigènes, ou IBAS.

Lorsqu'ils passèrent en revue l'histoire de Saite, les participants au programme de recherche sur les PME posèrent un diagnostic fort sévère sur son cas. Ils furent tous d'accord pour dire que l'IBAS devrait refuser de prêter à Saite, car le nouveau prêt serait une tentative maladroite de corriger les problèmes engendrés par le premier prêt. Ils suggèrent plutôt que les experts de l'IBAS travaillent en étroite association avec l'entrepreneur afin d'assainir ses finances, quitte à réduire sensiblement les opérations de la forge, avant d'avancer de nouvelles sommes.

En fait, Saite n'était pas le seul à avoir commis des erreurs. Pour les spécialistes de l'aide aux petites entreprises, il était évident que la première institution bancaire avait trop facilement accordé un premier prêt. La banque n'avait pas évalué la capacité de gestion de l'entreprise et n'avait pas daigné surveiller l'utilisation des fonds. Souvent, en effet, les banques commerciales considèrent qu'il n'est pas du tout rentable d'étudier en détail la requête d'une petite entreprise, les frais d'enquête dépassant presque toujours les intérêts versés par l'emprunteur. De temps en temps, elles accordent quand même des prêts pour se donner bonne conscience auprès des PME, mais parfois en leur faisant plus de tort que de bien.

Seule une rigoureuse surveillance de la part de l'institution prêteuse permet d'éviter de telles erreurs. Et la plupart des banques manquent singulièrement de personnes capables de s'acquitter de ce genre de travail. Lorsqu'elles prêtent, elles devraient alors s'associer avec les organisations gouvernementales spécialisées dans la formation et la vulgarisation, auprès des PME.

C'est en forgeant qu'on devient forgeron, dit-on. Ce qui est vrai pour celui-ci, ne l'est-il pas tout autant pour ceux qui ont à l'aider? □