

Annexes

Annexe n° 1 : Lettre de recommandation du directeur de thèse français



I.F.G.E.

Institut Français de Gouvernement des Entreprises

Madame, Monsieur,

Vous avez bien voulu vous accepter de répondre aux sollicitations de M. Melyan Mendy pour la réalisation de la partie empirique de son travail de thèse. Je tenais à vous en remercier vivement. Il est important, en effet, qu'il puisse avoir accès à 50 entreprises sénégalaises de premier ordre pour vérifier ses hypothèses de travail.

Ce travail doctoral est d'un grand intérêt pour nous tous car il permet d'inaugurer une collaboration entre l'IFGE et l'Université UCAD sur le thème de la "gouvernance d'entreprises". Je suis heureux que vous puissiez participer ainsi à la réussite de ce partenariat et je vous communiquerai personnellement les résultats de cette recherche.

En vous renouvelant mes remerciements, je vous prie de croire, Madame Monsieur, en mes meilleurs sentiments

A handwritten signature in black ink, appearing to read "PY Gomez", written over a light blue horizontal line.

Pierre-Yves Gomez
Professeur de stratégie
Directeur de l'IFGE

Annexe n° 2 : Lettre d'introduction du Secrétaire exécutif de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal



CONFÉDÉRATION NATIONALE DES EMPLOYEURS DU SÉNÉGAL

Mardi 16 août 2006

LETTRE D'INTRODUCTION

Monsieur Melyan MENDY, étudiant en France, prépare une thèse de Doctorat en économie.

Il effectue actuellement au Sénégal des enquêtes de terrain dans le cadre de son mémoire sur : « **La gouvernance des entreprises au Sénégal** ».

L'intérêt du thème nous a amené à apporter notre appui à Monsieur Mendy en demandant à nos membres de bien vouloir lui réserver un bon accueil.

Les garanties de confidentialité nous étant données, nous comptons sur la bienveillante compréhension en répondant au questionnaire qu'il a préparé à ce sujet.



Annexe 3 : Le questionnaire

Mélyan MENDY, chercheur associé à l'IFGE /EMLYon, doctorant au LEFI / Lyon 2 et à la FASEG/UCAD.

Tél : + 221 4593589 ou + 221 835 98 35

+ 336 22848572 ou + 334 78754890

Courriel : Melyan.Mendy@univ-lyon2.fr

Le présent questionnaire est adressé aux seuls principaux décideurs : Président du Conseil d'Administration, Président du Conseil de Surveillance, Président du Directoire, Président Directeur Général ou Directeur Général actionnaires ou non, et a pour objectif de mieux appréhender les représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises afin d'établir comment légitiment-ils leurs pratiques en matière de gouvernement des entreprises dans le contexte sénégalais. Ce questionnaire est strictement anonyme, ainsi ni les personnes interrogées ni les entreprises concernées ne seront nommément citées.

La fiabilité de l'enquête sera d'autant plus grande que vous serez nombreux à y répondre. Merci d'avance.

Veillez cocher la (les) case(s) correspondant à votre (vos) réponse(s)

Les caractéristiques du répondant :

Q1. Sexe

M culin Féminin

Q2. Age

- Moins de 40 ans

- Compris entre 40 ans et 50 ans

- Plus de 50 ans

Q3. Nationalité

- Sénégalaise Africaine Européen

- Américaine Asiatique Autre

Q4. Si vous êtes sénégalais ou africain avez-vous vécu hors de l'Afrique ?

- Oui

- Non

Si oui, quels ont été vos pays d'accueil ?.....

Si oui, combien de temps votre séjour a-t-il duré ? [_____]

Si oui, quels ont été les motifs de votre séjour :

- études - motifs professionnels - affaires familiales

Q5. Si vous êtes étranger à l'Afrique, depuis combien de temps vivez-vous au Sénégal ? [_____]

Q6. Quel est votre niveau d'instruction ?

- école coranique (daara)

- Certificat d'étude - Licence

- Brevet - Magistère

- Baccalauréat - Doctorat

- Diplôme d'ingénieur

- Formation professionnelle (à préciser) :

- Aucun (analphabète, autodidacte, etc..) :

Q7. Vous pratiquez quelle religion ?

- Chrétien Musulman Animiste Athée

- Si Musulman, quelle confrérie ? Mouride Tijjaan

Q8. En quel statut avez-vous accédé aux fonctions de dirigeant de votre entreprise ?

- Fondateur
- Héritier
- Repreneur
- Promu parmi les cadres dirigeants
- Recruté à l'extérieur de l'entreprise

Q9. Quel est le nombre d'années que vous avez passées dans l'entreprise ?

- avant d'être dirigeant [_____]
- en tant que dirigeant [_____]

Q10. Si vous avez été recruté à l'extérieur quelle était votre profession avant d'intégrer votre entreprise ?

- Cadre ou chef d'une entreprise privée - Fonctionnaire
- Cadre ou chef d'une entreprise publique - Profession libérale

Q11. Au cas où vous êtes associé, êtes-vous?

- Majoritaire - Minoritaire - À parts égales

Q12. A qui êtes-vous associé?

- Des amis étrangers - L'État ou les collectivités locales
- Des membres de votre famille - D'autres entreprises
- Des originaires de votre, région, ville ou village - Les salariés

Q13. Des membres de votre famille travaillent-ils (elles) dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

Q14. Occupez-vous d'autres fonctions dans d'autres entreprises ?

- Oui
- Non

Si oui, combien ? [_____]

Lesquels ?

- Associé
- Administrateur
- Consultant
- Conseiller

L'entreprise et son environnement

Q15. Dans le cadre de la politique sociale de votre entreprise à quelles sollicitations faites-vous le plus souvent face ?

- Subvention des activités sportives et culturelles
- Subvention des activités politiques
- Subvention des activités religieuses
- La Zakaat

Q16. En Afrique la famille joue un rôle important dans la vie quotidienne. Comment jugez-vous la pression familiale dans la marche des affaires ?

- Tout à fait normal
- Pas du tout normal

Pourquoi ?

.....
.....
.....

Q17. Selon vous est ce que le fait de recruter vos collaborateurs parmi les membres d'une même confession religieuse ou d'une même confrérie n'améliore pas le climat social de l'entreprise ?

- Oui

- Non

Pourquoi ?.....
.....
.....

Q18. Pensez-vous que le recrutement de militants politiques permet d'améliorer le gouvernement des entreprises publiques?

- Tout à fait oui

- Indécis

- Tout à fait non

Pourquoi ?.....
.....
.....

Les motivations du dirigeant et son point de vue sur l'entreprise

Q19. Que représente l'entreprise pour vous (Veuillez classer de 1 à 6 les affirmations suivantes du plus important au moins important) ?

- Une source de fierté personnelle et familiale [_____]
- Une source de revenu [_____]
- Une source de richesse familiale [_____]
- Une source d'emplois pour les membres de la famille [_____]
- Une source d'emplois pour la collectivité [_____]
- Une source d'héritage pour les générations suivantes [_____]

Q20. A travers quel indicateur jugez-vous la réussite d'une entreprise (Classer de 1 à 8 du plus important au moins important) ?

- Une croissance du bénéfice net [_____]
- Une croissance du chiffre d'affaires [_____]
- La satisfaction de la clientèle [_____]
- La satisfaction des employés [_____]
- La satisfaction des actionnaires bénéficiant de plus de dividendes [_____]
- La satisfaction de l'intérêt national [_____]
- La création d'emplois [_____]
- La satisfaction de la tutelle [_____]

Q21. Si vous aviez à caractériser une entreprise, la verriez-vous comme ?

- Une famille
- Un clan
- Une boîte noire abstraite

La qualité d'actionnaire de l'entreprise

Q22. Qu'est-ce qui selon vous légitime l'autorité des actionnaires ou de l'État-actionnaire sur les dirigeants des entreprises ?

- La propriété des actions de l'entreprise
- Leur plus forte exposition aux risques de gestion en tant que principaux créanciers de l'entreprise
- Le fait d'avoir nommé les dirigeants à la tête de l'entreprise
- Le fait d'assurer leur tutelle

Q23. A qui appartient l'entreprise ?

- Aux actionnaires
- Aux gestionnaires
- Aux salariés
- Aux dirigeants politiques
- A la société
- Aux clients

Q24. Qui l'entreprise doit-elle servir ?

- Les actionnaires
- Les gestionnaires
- Les salariés
- La société
- Les dirigeants politiques
- Les clients

Q25. Parmi les fonctions suivantes, quelles sont selon vous celles que devrait exercer le conseil d'administration (plusieurs choix possibles)?

- Définition de la stratégie de l'entreprise
- Définition des objectifs à long, moyen terme et court terme
- Approbation des budgets annuels
- Définition d'une politique de risque
- Contrôle des principales dépenses d'investissement
- Prise de décision et contrôle en matière de cessions d'actifs
- Contrôle de la viabilité et la pérennité financière de l'entreprise

Rôle et place des salariés dans le gouvernement des entreprises

Q26. Que privilégiez-vous parmi les critères de recrutement suivants (Veuillez classer de 1 à 6 du plus important au moins important) ?

- Relations interpersonnelles [_____]
- Engagement et loyauté envers l'entreprise [_____]
- Expérience au sein de l'entreprise [_____]
- Qualifications [_____]
- Compétences [_____]
- Expérience professionnelle [_____]

Q27. Qu'est ce qui motive vos salariés ?

- Leur situation d'actionnaires de l'entreprise
- Les emplois à vie
- La sauvegarde d'un emploi précaire
- La confiance dans l'équipe dirigeante

Q28. Vos salariés se comportent-ils comme des propriétaires de l'entreprise?

- O
- No

Pourquoi ?.....
.....
.....
.....

Q29. Qu'est ce qui peut opposer selon votre expérience deux dirigeants d'une même entreprise ?

- Différence de vue sur la Stratégie de l'entreprise
- Différence de confession religieuse
- Différence idéologique ou d'appartenance politique
- Différences culturelles

Q30. Le temps passé par un collaborateur dans l'entreprise est-il important pour vous ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....
.....
.....

Q31. Quel est selon vous le mode de nomination le plus efficace d'un collaborateur?

- Nomination faite par le directeur général ou le Président directeur génér
- Appel à candidature externe
- Cooptation par les membres du Conseil d'Administration

- Nomination par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires

Connaissances en matière de gouvernement des entreprises

Q32. Selon votre expérience préféreriez-vous ?

- Adopter au Sénégal les codes occidentaux de bonne conduite des affaires
- Inventer un nouveau code de bonne conduite des affaires spécifique au Sénégal
- Laisser faire les pratiques des affaires sans apporter de code

Q33. Selon vous y a-t-il des spécificités sénégalaises en matière du gouvernement des entreprises par rapport aux pratiques occidentales ?

- Oui
- Non

Si oui, est ce à cause ? (plusieurs choix possibles)

- Des différences religieuses
- Des différences sociales
- Des différences économiques
- Des richesses culturelles

Q34. Dans votre entreprise, avez-vous adopté une charte ou un code relatif au gouvernement des entreprises ?

- Oui
- Non

Q35. Selon vous quel rôle les organes institutionnels suivants devraient-ils jouer dans le gouvernement des entreprises

Organe	Rôle de tutelle	Rôle de contrôle	Rôle promotionnel
Ministère des finances			
Ministère de la justice			
Cour de Vérification et de Contrôle des Comptes des Entreprises Publiques			
Cour des Comptes			

Merci !!!

Annexe n°4 : Guide d'entretien destiné aux membres de l'exécutif

Préambule : remerciements pour l'accueil et la disponibilité du répondant, présentation de l'enquête et de son déroulement.

- Q1. Qu'est ce que pour vous la propriété privée ?**
- Q2. Observez-vous cette forme de propriété dans la pratique des affaires au Sénégal ?**
- Q3. Y a-t-il d'autres formes de propriété qui cadrent la vie des affaires au Sénégal ?**
- Q4. Quelle différence faites-vous entre une entreprise privée et un patrimoine personnel ?**
- Q5. Dans la société sénégalaise comment l'entreprise est-elle perçue, selon vous, comme une propriété collective ou plutôt comme une propriété individuelle ?**
- Q6. La famille a toujours joué un rôle important dans la société africaine. Pouvez-vous me dire en quoi ces liens familiaux sont-ils présents selon vous dans la pratique des affaires au Sénégal ?**
- Q7. Est ce que le fait de recruter un collaborateur parmi ses proches n'a pas tendance à augmenter la cohésion de l'entreprise ? Pourquoi ?**
- Q8. A compétences égales, privilégieriez-vous un membre de votre famille?**
- Q9. Les contrats écrits définissant les engagements et la responsabilité de chaque partie sont-ils plus importants ou moins importants que les promesses orales dans le monde des affaires au Sénégal ?**
- Q10. Trouvez-vous normal de porter vos différends avec vos partenaires devant les tribunaux ou préférez-vous d'autres formes de règlement des contentieux?**
- Q11. Quelle est la place de la confiance dans le gouvernement de l'entreprise au Sénégal ?**
- Q12. Qui a selon vous le droit d'orienter la stratégie de l'entreprise selon vos connaissances ?**
- Q13. En ce qui concerne votre entreprise qui oriente effectivement sa stratégie?**
- Q14. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation selon laquelle la seule possession des actions de l'entreprise suffit aux actionnaires pour exiger des gestionnaires la maximisation des dividendes à distribuer?**

- Q15. Au Sénégal, dans quelle mesure les actionnaires exercent-ils leur autorité selon votre expérience des affaires ?**
- Q16. Quelles sont les informations essentiellement mises à la disposition des actionnaires ?**
- Q17. Quels sont les pouvoirs des actionnaires des entreprises sénégalaises ?**
- Q18. Qu'est ce qui différencie une entreprise publique d'une entreprise privée ?**
- Q19. Selon votre expérience quelles sont les différences entre le gouvernement des entreprises publiques et celui des entreprises privées?**
- Q20. Est-ce que dans votre expérience vos collaborateurs se sentent propriétaires de l'entreprise ?**
- Q21. Pour vous, est ce que le fait de nommer un militant d'un même parti politique à la tête d'une entreprise publique ne constitue pas un gage de la réalisation des objectifs de la tutelle ministérielle ?**
- Q22. Les administrateurs des entreprises sénégalaises ont-t-ils un pouvoir important ?**
- Q23. Comment sont nommés les administrateurs des entreprises publiques sénégalaises ?**
- Q24. Faut-il adopter les pratiques occidentales de gouvernement des entreprises ?**
- Q25. La religion joue-t-elle un rôle important dans le fonctionnement de votre entreprise ?**

Annexe n° 5 : Guide d'entretien destiné aux administrateurs, patronat et autres particuliers

- Q1. Qu'est ce que pour vous la propriété privée ?**
- Q2. Observez-vous cette forme de propriété dans la pratique des affaires au Sénégal ?**
- Q3. Y a-t-il d'autres formes de propriété qui cadrent la vie des affaires au Sénégal ?**
- Q4. Quelle différence faites-vous entre une entreprise privée et un patrimoine personnel ?**
- Q5. Dans la société sénégalaise comment l'entreprise est-elle perçue, selon vous, comme une propriété collective ou plutôt comme une propriété individuelle ?**
- Q6. La famille a toujours joué un rôle important dans la société africaine. Pouvez-vous me dire en quoi ces liens familiaux sont-ils présents selon vous dans la pratique des affaires au Sénégal ?**
- Q7. Est ce que le fait de recruter un collaborateur parmi ses proches n'a pas tendance à augmenter la cohésion de l'entreprise ? Pourquoi ?**
- Q8. Quelle est la place de la confiance dans le gouvernement de l'entreprise au Sénégal ?**
- Q9. Les contrats écrits définissant les engagements et la responsabilité de chaque partie sont-ils plus importants ou moins importants que les promesses orales dans le monde des affaires au Sénégal ?**
- Q10. Qu'est ce qui différencie selon vous une entreprise publique d'une entreprise privée ?**
- Q11. Pour vous, est ce que le fait de nommer un militant d'un même parti politique à la tête d'une entreprise publique ne constitue pas un gage de la réalisation des objectifs de la tutelle ministérielle ?**
- Q12. Selon votre expérience quelles sont les différences entre le gouvernement des entreprises publiques et celui des entreprises privées?**
- Q13. Qui a selon vous le droit d'orienter la stratégie de l'entreprise?**
- Q14. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation selon laquelle la seule possession des actions de l'entreprise suffit aux actionnaires pour exiger des gestionnaires la maximisation des dividendes à distribuer?**
- Q15. Au Sénégal, dans quelle mesure les actionnaires exercent-ils leur autorité selon votre expérience des affaires ?**

- Q16. Comment devient-on administrateur d'une entreprise au Sénégal ?**
- Q17. En tant qu'administrateur, quels types d'informations préparez-vous à l'intention de vos actionnaires mandataires ?**
- Q18. Les administrateurs des entreprises sénégalaises ont-ils un pouvoir important dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de leur entreprise ?**
- Q19. Selon votre expérience personnelle de la pratique des affaires au Sénégal, quelles sont les décisions souvent soumises à l'approbation des actionnaires ?**
- Q20. Est-ce que dans votre expérience vos collaborateurs se sentent propriétaires de l'entreprise ?**
- Q21. Pour vous, est ce que le fait de nommer un militant d'un même parti politique à la tête d'une entreprise publique ne constitue pas un gage de la réalisation des objectifs de la tutelle ministérielle ?**
- Q22. Les administrateurs des entreprises sénégalaises ont-t-ils un pouvoir important ?**
- Q23. Comment sont nommés les administrateurs des entreprises publiques sénégalaises ?**
- Q24. Faut-il adopter les pratiques occidentales de gouvernement des entreprises ?**
- Q25. La religion joue-t-elle un rôle important dans le fonctionnement de votre entreprise ?**

Annexe n°6 : Quelques extraits des entretiens réalisés

Entretien avec le directeur général d'une entreprise privée des eaux, notre DECAMP, dans son bureau le 2 août 2006 pendant 45 minutes

1. La propriété privée c'est la capacité des gens à posséder quelque chose pour eux-mêmes. Ce n'est pas collectif, ils ont le droit de le céder, droit de le transférer, droit de le modifier.
2. Les gens ont bien conscience de ce qui leur appartient. Le problème au Sénégal c'est la propriété publique. Ce qui n'appartient pas de façon clairement définie à quelqu'un appartient à tout le monde. Tout le monde peut se servir notamment les infrastructures du service public. La notion du bien collectif au-delà du village disparaît et ça c'est un grand handicap pour l'infrastructure publique qui est en permanence dégradée, pillée au détriment de la qualité du service.
3. La propriété privée est clairement comprise. Par contre le bien collectif au-delà du village est mal compris.

4. Une entreprise est régie par des lois tout comme un patrimoine personnel aussi. Mais les lois de l'entreprise sont beaucoup plus nombreuses parce que généralement elle implique d'autres personnes notamment des employés ; donc il y a un code du travail et tout ce qui s'associe aux règles de fonctionnement. Donc c'est beaucoup plus structuré. Le patrimoine personnel est régi par très peu de règles.
5. L'entreprise est perçue souvent comme une propriété collective, une entité morale qui n'appartient pas à un grand monde et dans laquelle les gens peuvent se servir. Le préjudice subi par l'entreprise lorsque les gens en abusent n'est pas perçu comme étant un préjudice en atteinte à une personne.
6. La famille est très présente et je pense que c'est une bonne chose à user avec modération. Pour qu'une entreprise fonctionne bien il est indispensable que les compétences et l'engagement soient le principal moteur de l'avancement, de la reconnaissance du mérite. Dans certaines entreprises la famille peut, au Sénégal comme ailleurs, avoir un impact négatif sur la reconnaissance du mérite. Ça, ce n'est pas bien. A l'inverse le fait qu'il y ait ce sens développé de la famille permet de régler certains problèmes sociaux ou de faciliter la communication au sein de l'entreprise. C'est un atout à double tranchant on doit savoir le mettre en œuvre et ça peut être très constructif parce que c'est créateur d'harmonie et cohérence au sein de l'équipe, or l'entreprise c'est une équipe. Donc il faut faire la part des choses.

7. C'est ce que je disais, ça peut augmenter la cohésion de l'entreprise. Le revers de la médaille c'est que ça génère un risque de manque d'objectivité dans l'évaluation des performances du collaborateur ou des difficultés lorsque dans le management la sanction est nécessaire. La sanction positive est facile mais la sanction négative est beaucoup plus compliquée.
8. Moi en tant que directeur général? non. Parce que ça donnerait un contre-exemple. Au contraire j'aurais tendance à privilégier les gens de l'extérieur. Par contre au sein de l'entreprise ça ne me choque pas que des collaborateurs essaient pour des raisons de famille africaine de faire rentrer dans l'entreprise des membres de leur famille. Si cela reste dans une échelle très mesurée et en respectant les critères de mérite et critères de compétence j'y suis pas opposé mais plutôt favorable.
9. Nous, on travaille que par écrit. Nous sommes certifiés ISO version 2000 on ne fait pas d'oral.
10. Il faut toujours essayer de trouver un règlement à l'amiable parce que personne ne gagne jamais dans une guerre quel que soit l'arbitrage ou la fin de la guerre. Ceci étant dit il y a des cas de figure où le dialogue est stérile et il faut un juge et un arbitre objectif. La difficulté c'est de trouver un juge et un arbitre objectifs dans l'environnement juridique que nous avons au Sénégal. Il y a un manque de moyens attribués à la justice qui fait que les juges n'ont pas la disponibilité intellectuelle ou le temps pour faire correctement leur travail, correctement et impartialement.
11. C'est difficile de répondre à votre question. La confiance c'est la clé de tout. Si vous êtes crédible les gens vous font confiance. Ils vous font confiance que si vous tenez vos promesses, dire ce que vous avez à faire et faire ce que vous avez dit. Et à partir de là les gens vous font confiance. Montrez que vous respectez les valeurs, si vous avez une charte de valeurs vous les respectez les gens vous font confiance.
12. Tout part des clients. Une entreprise privée n'existe que pour satisfaire des clients. Une entreprise sans clients ça n'est pas une entreprise. Donc c'est à partir des souhaits des clients que vous devrez définir votre stratégie. Après celle-ci sera validée en fonction des différents contextes par, je dirai, l'équipe du comité de direction, ensuite les actionnaires à travers le conseil d'administration et enfin dans certains cas tels que les services publics par le gouvernement qui a une vision politique aussi à mettre en œuvre. Et comme j'oublie les clients pour nous on a deux types de clients : les clients consommateurs et les clients politiques.
13. La direction générale établit une lettre de cadrage stratégique qui est validée au comité de direction. Chaque directeur de processus doit élaborer sa propre déclinaison du cadrage stratégique, ça fait partie du système des eaux. Et le directeur général doit présenter au conseil d'administration sa vision de l'entreprise et les administrateurs généralement la valident. S'ils ne la valident pas ils doivent virer le directeur général et en prendre un autre.

14. Le rôle du directeur général est de trouver un compromis entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Je ne suis pas actionnaire de l'entreprise, je suis salarié mais je dois veiller à l'équilibre entre les clients, les banques, les collaborateurs, les actionnaires et la société. Mon rôle c'est de veiller à l'équilibre entre toutes ces parties prenantes pour qu'il n'y ait pas un qui essaie de trop tirer la couverture à lui. Même si je suis nommé par les actionnaires pour que l'entreprise soit pérenne il faut qu'il y ait un équilibre. Mon rôle est de veiller à ce que les actionnaires aient une rémunération correcte de leur capital tout en respectant toutes les parties prenantes sinon on aboutirait à un déséquilibre qui permet peut-être à une des parties prenantes de s'en sortir à court terme mais qui à moyen et long terme envoie tout dans le décor.
15. Nous leur soumettons le cadrage stratégique qui comprend toutes les décisions importantes pour la pérennité de l'entreprise
16. Des informations sur nos parts de marché et l'exploitation du réseau, les informations financières
17. Nos actionnaires jouent leur rôle d'actionnaire correctement comme ils le feraient dans d'autres pays. Ce sont des gens qui sont avisés, qui comprennent bien les explications qu'on leur donne. Ce sont des gens qui sont attentifs, engagés et qui soutiennent l'entreprise. Je parle de différence à faire entre les actionnaires sénégalais et étrangers d'ailleurs. Je trouve qu'on a un bon conseil d'administration et un bon pool d'actionnaires.
18. Nous, nous sommes une entreprise privée au service du public. On fait un service public c'est-à-dire à l'intention de tous. Ça ne veut pas dire qu'on doit être impérativement détenu par une administration ou un État. Souvent on n'est pas bien juge ou partie. L'État est là pour contrôler, ce n'est pas un opérateur. L'État doit donner la vision globale, doit donner le cadre et veiller à ce que les gens respectent le cadre. Dans tous les pays du monde lorsque l'État essaie de gérer lui-même, comme il est juge et partie à un moment ou un autre en fonction des hommes et du temps il y a un dérapage et ça n'arrondit qu'à un. Donc une société publique pour moi est un non sens parce qu'à moment ou un autre sous la pression de l'environnement, des contraintes politiques à court termes qui n'ont pas les mêmes visions économiques on fait des bêtises. Pour moi c'est là la principale différence. Il faut déléguer à des entités indépendantes des missions opérationnelles dans un cadre bien défini, les contrôler, si jamais elles ne font pas leur boulot leur taper sur les doigts ou les virer et à partir de là généralement la qualité des prestations quelles qu'elles soient s'améliore.
19. C'est plus l'implication de l'État, l'immixtion de l'État dans le fonctionnement de l'entreprise publique qui constitue la différence. En général les objectifs politiques sont incompatibles avec ceux de l'entreprise. L'entreprise publique est souvent victime de l'horizon politique.
20. Oui... ça dépend. Il y en a qui considèrent que l'entreprise est une entité morale sans propriétaire et insubmersible et ils essaient d'en prendre plus que ce qui est raisonnable

sans penser aux autres parties prenantes en ayant une vision à très court terme. D'autres considèrent que c'est leur entreprise, c'est leur gagne-pain qu'ils doivent la défendre comme si c'était à eux. Et je dois reconnaître qu'ici heureusement j'ai beaucoup de collaborateurs dans cet état d'esprit. J'ai été en Pologne, en Russie pour parler d'entreprise publique ou étatique c'est là qu'on sent vraiment la différence. Il faut que les gens s'approprient leur entreprise. Il faut qu'ils la vivent et qu'ils sentent qu'elle est fragile. Il faut qu'ils comprennent qu'il faut la gérer pour lui permettre de subvenir à tous nos besoins sur la durée. Lorsque c'est dématérialisé les gens ne se sentent pas concernés. Donc il est impératif qu'ils se sentent impliqués.

Non n'avons pas d'actionnaires salariés. Nous avons voulu le faire, nous avons voulu le financer et les syndicats avec une vision très court terme ont préféré prendre leur argent dans leur poche tout de suite plutôt que d'investir ce que nous leur proposons dans l'entreprise. Néanmoins ça fait partie de leur demande. D'ailleurs c'est un peu schizophrène ils voudraient les deux à la fois : l'argent tout de suite et l'argent plus tard or une entreprise c'est un investissement dans la durée.

21. On nomme à la tête de l'entreprise publique des gens qui ne sont là que pour satisfaire les attentes des hommes politiques au pouvoir.
22. ça dépend des entreprises. C'est sûr que dans une entreprise publique les administrateurs nommés par le régime en place ont les mains liées alors que dans une entreprise privée en général les administrateurs sont des actionnaires ou représentants des actionnaires. Donc dans une entreprise privée les administrateurs ont un réel pouvoir de définition de la stratégie, un pouvoir de suivi et de contrôle de son application par la direction générale qu'ils mettent en place.
23. Les administrateurs des entreprises publiques sénégalaises sont nommés par les pouvoirs publics qu'ils représentent.
24. Il y a certaines pratiques peu orthodoxes mais on s'adapte aux normes internationales de gestion. Je vous ai tantôt parlé de notre certification à la norme ISO2000. Une entreprise qui veut être compétitive doit offrir des produits de qualité. Cela veut dire qu'elle doit s'aligner aux meilleures normes, en tout cas à ce qu'il y a de meilleure dans le monde.
25. Nous faisons souvent face aux demandes de subventions des activités religieuses de la part de nos salariés. Il y a aussi beaucoup de fêtes religieuses au Sénégal et cela pénalise le fonctionnement de l'entreprise. Pour le moment nous arrivons à garder le cap mais c'est vrai que cela peut être préjudiciable à la production et donc au chiffre d'affaires des entreprises.

Entretien avec le Directeur général d'une entreprise agroalimentaire, notre DER, réalisé dans son bureau le 4 juillet 06 pendant 1h 15

1. C'est une propriété corporelle, une propriété immobilière, propriété foncière en générale ou une propriété mobilière comme des actions par exemple. Elle obéit à des règles qui définissent une propriété, un propriétaire et dans le cadre de la propriété mobilière qui définit un usufruitier qui peut être d'ailleurs confondu à un propriétaire. Et donc ce propriétaire a des droits et des obligations. Dans le cadre d'une société comme la nôtre parce que moi je suis à la tête de plusieurs sociétés, les propriétaires sont les actionnaires et ces actionnaires ont plus ou moins une voix importante dans la gestion de la propriété en fonction du nombre d'actions qu'ils détiennent.
2. Effectivement!!! C'est la forme qui domine dans le paysage économique sénégalais.
3. Vous avez les entreprises publiques
4. Ça n'a rien à voir. Une entreprise c'est une entreprise. Alors si vous posez la question à un président ou directeur de GIE il vous dira que c'est la même chose. Mais n'attendez pas d'un patron d'une société anonyme qu'il vous dise que c'est la même chose. Je vous ai défini tout à l'heure ce que c'est qu'une action, un actionnaire et les pouvoirs conférés à cet actionnaire. Et ça ne va pas au-delà. Ce n'est pas parce que Donald Baron est actionnaire des Moulins Sentenac et de la Socas ça ne lui donne pas un droit supplémentaire que celui de l'actionnaire. Je dirai même qu'en tant que président et /ou directeur général, ça dépend des formes de sociétés, il y a des obligations supplémentaires et vous ne pouvez pas faire la confusion. Dès lors que vous faites la moindre confusion entre votre propriété d'action et votre propriété personnelle même si vous n'êtes pas président, d'ailleurs il suffit que soyez administrateur, vous tombez sur le coup de l'OHADA puisque c'est la loi unique qui nous régit maintenant. Cette loi stipule qu'il faut déclarer, avoir l'accord préalable conseil d'administration, lequel conseil d'administration doit déclarer, c'est ce qu'on appelle les conventions particulières, doit les déclarer à l'assemblée générale et au commissaire aux comptes qui doit faire un rapport. Et quand il y a un vote pour une convention mettant en jeu...parce que vous pouvez très bien avoir quelqu'un, ça arrive souvent dans les entreprises, quelqu'un qui a une activité autre que celle qu'il a dans la société en question qui peut être une activité commerciale normale et légale. A ce moment-là ce n'est pas interdit de faire du commerce, il n'y a pas de raisons qu'on interdise à celui qui a pris des actions dans une société de faire son commerce. Mais lui s'il est administrateur il va être obligé d'avoir l'accord du conseil d'administration, un rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires, un rapport du commissaire aux comptes à l'assemblée générale des actionnaires qui expliquera aux actionnaires l'existence de conventions particulières engageant l'administrateur en question. Il donnera son avis pour approuver ou désapprouver cette convention particulière qui permet à l'administrateur de faire du commerce. J'ai connu le cas très récent dans une très, très grosse société de la place que je ne nommerai pas. C'est l'une des plus grosses sociétés du Sénégal où il y a eu, je dirai, quelques abus de la part de la présidence de la société et le commissaire aux comptes s'est fait récusé par certains actionnaires parce qu'il n'avait pas mis dans son

rapport des conventions particulières. Je n'ai pas le droit de vous dire de qui il s'agit, parce qu'il y a le secret de délibérations du conseil monsieur Mendy. Tout ce que je peux vous dire c'est l'une des plus importantes sociétés du Sénégal.

5. Vous touchez-là une question culturelle. Vous posez un problème qui est un peu culturel. Moi j'ai des actionnaires à la fois étrangers, des français, des suisses et beaucoup d'actionnaires sénégalais. Si c'est pour voir la perception des sénégalais, je vous dirai que moi à mon niveau de chef d'entreprise, je constate que le sénégalais a une forte tendance à assimiler la société à sa propriété personnelle. C'est vrai, très souvent d'ailleurs j'ai des réflexions de la part de mes partenaires sénégalais qui sont administrateurs et pas seulement actionnaires qui disent souvent... je les entends souvent dire mais " la Socas c'est notre société ". Vous voyez donc, votre question j'y réponds, c'est vrai. Alors que je n'ai jamais entendu dire dans la bouche d'un administrateur français cette phrase-là, jamais. Il ne le dira jamais. Là il y a une différence. Il y a une approche de la société au point de vue... moi je dirai au Sénégal, au point de vue culturelle on n'a pas encore, c'est normal, bien assimilé le droit des sociétés. Disons en général et ce n'est pas le droit, on n'est pas obligé d'être juriste, mais ce qui a derrière le droit, donc le principe même de la société anonyme ou de la société à responsabilité limitée. C'est normal, l'histoire économique du Sénégal est récente, la participation au capital des sociétés est récente. Nous par exemple moi quand j'ai créé la Socas, j'étais déjà au Sénégal, je travaillais au sein du groupe Sentenac qui est le groupe où est née la Socas. D'ailleurs mon travail consistait à essayer de créer de nouvelles affaires, j'ai créé la Socas et en 1971, après les deux-trois premières années très difficiles parce que vous savez les sociétés ça ne gagne pas de l'argent tout de suite quand ça commence à prendre forme et à fonctionner, j'ai proposé à mes associés et dirigeants français à l'époque d'ouvrir le capital et de faire un appel public à l'épargne privée mais en passant par les banques, les grandes banques de l'époque. Il y avait trois grandes banques à l'époque, on est passé par ces trois banques on a fait un petit dossier puis proposé des actions. C'était une grande première, je vous parle de ça c'était en 1971, peut-être même en Afrique de l'Ouest. En tout cas je peux vous dire au Sénégal les banquiers m'ont rit au nez à l'époque. Ils me disaient monsieur Baron vous n'y pensez pas, on n'a jamais fait ça. Alors quand même maintenant il est heureux qu'il y ait un certain nombre d'entreprises qui ouvrent leur capital à des nationaux. Et là je vais ouvrir une parenthèse ça n'a rien à voir avec votre thèse mais moi je considère que l'un des problèmes au Sénégal, d'une manière générale, les entreprises sont mal perçues au Sénégal en particulier par l'administration sénégalaise. Et ça c'est grave, pour le développement à mon avis, pour le développement économique du pays c'est grave. Il faut qu'au moins les fonctionnaires, les autres, c'est moins grave, mais au moins que les gens de l'administration aient une saine perception de l'entreprise. Ils ont une mauvaise perception de l'entreprise. Je pense que si dans les années 60-70, il y avait eu beaucoup plus d'entreprises que la Socas qui avaient ouvert leur capital à des nationaux, on n'en serait pas là aujourd'hui. A mon avis le fait de travailler ensemble dans une société, moi je le vois bien chez nous, ça ouvre l'esprit des gens, des deux côtés d'ailleurs on se comprend mieux et on progresse dans le bon sens. Et le Sénégal...quand vous allez en Côte d'Ivoire par exemple dans les affaires en Côte d'Ivoire il y a beaucoup d'ivoiriens qui ont des parts plus importantes qu'au Sénégal. Au Sénégal c'est un problème, le capital est trop, à mon avis, beaucoup trop détenu par les étrangers et ça crée des problèmes à tout le monde, au Sénégal et aux étrangers... L'environnement des affaires n'est pas bon au Sénégal parce que il y a ce problème de mauvaise perception de l'entreprise, la majorité des fonctionnaires dans l'administration

pensent que l'entreprise est un endroit où il y a de l'argent à prendre quoi ; il faut taper dessus !

6. Oui, la famille joue un rôle important dans la pratique des affaires au Sénégal. Mais il y a un problème quand vous avez une société de droit sénégalais, vous avez une famille sénégalaise dedans, vous avez le patriarche en général, quelquefois le fondateur de la société qui a du mal à passer ses pouvoirs de représentation. Même quand il est très vieux. Il ne cède jamais sa place au conseil d'administration. Moi je connais des sénégalais qui sont restés dans le conseil d'administration jusqu'à leur décès, des gens intelligents, très bien placés. Là aussi c'est un aspect culturel, c'est la coutume. Si vous voulez, je dirai, les habitudes de vie ça correspond à... écoutez le Sénégal n'a pas deux siècles de société anonyme derrière lui comme on a en France par exemple, c'est différent, vous voyez. Et alors là bon ça se passe bien parce que qu'est ce qui se passe? Vous avez le vieux papa qui peut être handicapé etc. compte tenu de son âge, il va rester... Alors qu'est ce qui se passe? Là on fait ce que j'appelle de la " Sénégalaiserie ", c'est-à-dire on se met en marge des lois. Mais ce n'est pas méchant! On demande au fiston alors comme le papa est intelligent, il va téléphoner. Par exemple si c'est la Socas, il va téléphoner au président Baron. Il va lui dire est ce que vous acceptez que ce soit mon fils qui me représente au Conseil? Je dis bien sûr il n'y a pas de problèmes mon cher ami, envoyez votre fils. Mais dans le procès verbal du conseil d'administration jamais je ne marquerai présent. Je mets "invité". J'ai encore mes gênes de blanc-là ! Et pour certaines décisions du conseil d'administration ça peut poser un problème de droit un jour ou l'autre. Si vous avez une décision du conseil d'administration qui est prise, s'il faut une majorité pour telle et telle décision ça peut être gênant, ça peut générer des problèmes. Je n'en ai pas eu moi, parce que bon si vous voulez dans notre groupe, le groupe détient une large majorité du capital et des voix dans le conseil d'administration donc on peut toujours prendre des décisions à la majorité sans problème. Mais si c'est dans une société où c'est beaucoup plus réparti, le fait que la personne ne soit pas là ça peut être embêtant. Ça peut vraiment créer des difficultés. Mais ça c'est dans (pour répondre à votre question) la coutume. Il y a à la fois cet aspect famille que vous décrivez et puis en même temps il y a cet aspect de refus de départ... Dans les organisations les sénégalais ne partent pas d'eux-mêmes, il faut que ce soit l'assemblée générale qui les mette dehors. C'est comme les chefs d'État africains, si vous ne les mettez pas à la porte ils ne partent pas. Ils vous parlent tous d'alternance mais ils ne partent pas une fois au pouvoir. C'est humain ce n'est pas seulement sénégalais mais c'est beaucoup plus marqué au Sénégal peut être plus qu'ailleurs.

7. Je vous dirais le contraire. Je pense que ça dépend des types de société, vous ne pouvez pas généraliser. Si c'est une société d'une certaine importance, moi j'ai toujours été opposé à recruter des membres de ma famille. Il n'y en a pas un seul dans le groupe Sentenac. Pourtant j'ai une grosse part du capital et j'ai les moyens de pouvoir imposer quelques cas. D'ailleurs, j'ai même des partenaires, de gros actionnaires comme Mme Sentenac pour ne pas la nommer qui me disent : " mais pourquoi vous ne mettez pas votre femme, votre neveu, etc. ", j'ai toujours refusé. Je considère que ce n'est pas ça parce que s'il y a un problème ce sera difficile d'arbitrer. En revanche, il y a de petites sociétés je veux dire, si c'est une société familiale genre SARL presque toutes les SARL du monde vous avez des membres de la famille dedans en France aussi. Vous avez un problème de taille-là qui joue. Mais pour une autre société ma réponse c'est non. Mais ça c'est moi, ça dépend des gens.

8. Même à compétence égale je dirai non, parce que ça peut générer des problèmes et vous mettre dans une position très délicate. Un jour où il y a le moindre problème vous imaginez vous êtes très gêné en ce moment-là, ça met en cause le reste de la famille. Mais dans une affaire qui est purement familiale au départ où il n'y a pratiquement pas d'actionnaires extérieurs vous êtes en famille vous réglez vos problèmes de famille en famille.
9. Il faut toujours un écrit dans une société, toujours. Maintenant pour aller vite ou quand c'est des gens que vous connaissez bien déjà ou des sociétés que vous connaissez bien vous savez que vous pouvez leur faire confiance. Moi si par exemple le patron de SDV me dit " bon monsieur Baron d'accord votre bateau de lait, bien que la grue ne soit pas libre, je m'engage à mettre la grue à votre disposition pour que vous ne payez pas de sur-ex-tari sur votre prochain bateau, je ne vais pas attendre, je donne des instructions à mes collaborateurs pour leur dire que " vous pouvez compter que le bateau sera déchargé au mole 4 dimanche à 11h prévoyez des équipes ". Là c'est tout à fait verbal mais il est bon que ce soit confirmé par écrit. Tout ce qui est marché par exemple ça doit être confirmé par écrit. De toutes les façons la loi nous y oblige même si vous vendez... Les entreprises vivent de quoi ? Moi je rappelle souvent qu'une entreprise industrielle c'est d'abord une entreprise commerciale. Ça ne sert à rien de faire une industrie si vous ne vendez pas vos produits. Donc la première responsabilité d'un industriel c'est une activité commerciale, il ne faut jamais l'oublier. On est obligé de par la loi, on n'a pas le droit de faire la vente sans écrit, on est obligé de faire un bordereau et une facture. Les deux ! Ce sont deux pièces obligatoires, écrites pour la même transaction. Et mêmes nous qui, travaillons à la Socas avec douze mille paysans on matérialise les achats de tomates par des contrats d'achats que nous signons et qu'on fait signer aux groupements de producteurs.
- " Les rois sénégalais sont toujours très fiers de vous présenter des papiers qui sont écrits en deux langues, le français et l'arabe...Mais nous sommes toujours tenu de le respecter à la lettre et même au-delà mais l'autre partie n'est pas tenue de respecter leurs engagements... ", citant un auteur, directeur de la compagnie du Sénégal dans les années 1700.
10. Au Sénégal on a mis en place il y a quelques années la procédure d'arbitrage qui n'existait pas avant. Et le CNP a fortement défendu les procédures d'arbitrage. Et personnellement j'ai toujours défendu les procédures d'arbitrage et dans tous les contrats que je passe avec mon groupe aujourd'hui j'exige que la clause de droit qui clôt en générale la plupart des contrats se fonde sur l'arbitrage. Même si on avait une justice parfaite ça permet de gagner du temps, "time is business" comme vous le savez.
11. La confiance est très importante dans les transactions mais il ne faut pas laisser de côté les contrats écrits. Il faut toujours laisser des traces en matière de gestion de l'entreprise
12. C'est le conseil d'administration. Ça n'empêche pas un directeur général de faire des propositions. C'est fortement conseiller qu'il fasse des propositions. Si vous arrivez à de petites entreprises vous trouverez des dirigeants qui sont à côtés de leur pompe en matière de droit et qui souvent sans le savoir (ils ne font pas souvent exprès) marchent contre la loi. Mais vous ne trouverez pas ça (ça m'étonnerait quand même) dans les entreprises d'une certaine taille, là où tous les patrons quelles que soient leurs origines connaissent un peu au minimum les textes qui les régissent. Et ils sont obligés de s'y mettre... Il y a des trucs

dans l'OHADA qui ...par exemple le texte stipule que vous devez payer vos dividendes avant telle date. Ça, pour moi, c'est inadmissible dans le cadre d'une société libérale. Si vous avez des sociétés anonymes, peut-être pour protéger la famille si c'est une société à caractère familial, mais si vous êtes une société anonyme c'est l'organe de gestion de la société qui est le seul qualifié pour savoir à quel moment il doit payer ses dividendes comme il doit payer n'importe quelle traite ou quelle dépense. S'il peut avoir des problèmes de trésorerie à un moment et dire que je les payerai plus tard. Ce qui se passe dans ce cas-là c'est qu'il est obligé de les payer avant fin septembre c'est beaucoup plus tôt alors qu'avant dans le COCC il y avait aucun texte là-dessus, c'était muet. Il laissait le paiement des dividendes à l'appréciation des organes de gestion c'est-à-dire le conseil d'administration principalement et la direction générale. En fait c'est le conseil d'administration qui prend ces décisions alors que la direction générale applique. Alors là qu'est ce qui se passe? Moi par exemple cette année j'ai un problème parce que j'ai beaucoup de tomates, ça fait deux années consécutives. Donc on a beaucoup de stock, on a dix milliards de stock à financer, je n'ai pas de trésorerie. J'ai réunis mon conseil d'administration et mon assemblée générale dans les délais légaux, ça s'est donc déjà tenu. Je ne suis pas comme les ICS. Je vais ouvrir une parenthèse là-dessus parce que vous vous êtes sénégalais, Mendy c'est sénégalais, je vous fais une parenthèse là-dessus... ça c'est assez grave. Et c'est encore les problèmes culturels dont je vous parlais, les sénégalais ne s'en rendent pas bien compte. Il y a des dérives importantes ici qui font que les plus grosses sociétés de l'État agissent en marge des lois. Ça c'est inadmissible ! ça doit être les premières à respecter la loi. Qui n'arrêtent leurs bilans dans les délais, qui font des tas de choses comme ça. Et ça pour moi c'est très grave. Ce n'est pas donc que vous pu lire dans le journal ce matin que les ICS ont été sommées par le juge de produire leur bilan. Mais la loi oblige tout le monde à arrêter ses états financiers le 30 avril monsieur Mendy ! Et si les Moulins Sentenac ont ne serait-ce qu'un jour de retard, c'est-à-dire que si moi je dépose mes éléments le 02 mai vous pouvez être sûr que le fisc va m'envoyer des millions d'amende. Et le fisc ne dit rien quand une société qui fait plus de cent milliards de chiffre d'affaires, qui est la plus grosse société nationale n'arrête pas de comptes. Il y a quelque chose qui ne va pas ! Ce n'est pas normal ! Ce n'est pas normal et personne ne peut comprendre ni justifier cela. Et aujourd'hui encore nous sommes le 10 juillet les ICS qui sont en faillites n'ont toujours pas de comptes alors que c'est justement quand on est faillite qu'on a besoin de comptes. Vous voyez ! Oh je dérape un peu dans le fil de mon discours. Je vous disais oui que l'OHADA n'est pas parfait parce qu'il y a certains textes comme sur les dividendes par exemple. Qu'est ce qu'on a à faire à la Socas pour être conforme à la loi il faut les payer avant le 30 septembre et moi j'ai dit à mes actionnaires, en conseil d'administration d'abord et en assemblée générale, je leur ai dit " je ne vous payerai pas les dividendes tant que je n'aurais payé les paysans qui sont prioritaires parce que disons que c'est vital pour la société et donc vous ne passerez qu'après eux ". Alors on me dit " mais on a besoin d'argent " surtout les actionnaires sénégalais ils sont toujours fauchés les sénégalais. Le sénégalais a toujours les poches percées quel que soit son revenu. D'ailleurs c'est ça qui est amusant même les plus nantis n'ont jamais un sous. Je leur ai dit : " ce n'est pas possible vous n'aurez pas un sous, on paie les paysans d'abord c'est la priorité, on a un contrat il faut qu'il soit respecté. Et après si j'ai assez de cash je paierais vos dividendes ". Pour respecter la loi qu'est ce qu'on va faire? Je leur ai dit, " probablement, je ne peux pas vous payer avant la fin de l'année. Maintenant la loi m'oblige, l'OHADA, c'est pourquoi je vous expliquais ça, à payer avant le 30 septembre. Alors qu'est ce qu'on va faire? On va passer les écritures en compte comme ça on respectera la loi mais en fait on gardera l'argent en comptes et après on paiera". Je n'aime pas trop, moi, justement ces artifices si vous voulez. Et pour ça nous disons, je ne suis pas le seul, c'est tout le patronat sénégalais qui dit ça aux autorités, nous sommes

souvent en bisbilles avec le fisc parce que nous ce que nous voulons c'est des choses simples, claires, saines. C'est pénible de s'arranger avec la loi, c'est désagréable. On perd du temps, ce n'est pas sain, la loi doit être la même pour tous elle doit être simple et appliquée à tous.

13. C'est essentiellement moi-même aidé par les membres de mon conseil d'administration

14. Ce ne sont pas tous les actionnaires qui décident. Ce sont les actionnaires majoritaires qui peuvent décider puisque c'est eux qui contrôlent en général le conseil d'administration. Mais qu'un actionnaire veuille toucher un dividende c'est légitime, vous n'allez pas l'engueuler quand même. Vous allez trouver des gens...moi je vais aller trouver monsieur Mendy, je vais lui dire écoutez je crée la Socas, c'est ce qui s'est passé en 1971, quand on a fait notre papier dans les banques, faites nous confiance on va faire une société qui va travailler avec des paysans pour faire du concentré de tomate. On pense qu'au bout de deux ans on viendra à l'équilibre, au bout de cinq ans on va pouvoir payer un dividende, etc. Allez ! faites moi un chèque, donnez moi votre argent, et je vous paierai un dividende, parce que c'est pour ça qu'il met son argent, dans les années à venir. Je ne vais quand même pas lui dire je ne vous paye pas de dividendes. C'est fait pour ça une société il ne faut pas l'oublier. A quoi ça sert ?

Une société elle doit payer un dividende correct sur une longue période. Parce que vous devez admettre que dans les affaires il peut y avoir des bonnes et des mauvaises années. Alors les bonnes années sont faites pour rattraper les mauvaises et à l'inverse les mauvaises années compensent les bonnes. Dans l'histoire des sociétés anonymes, excusez moi monsieur Mendy, je ne connais pas beaucoup de sociétés au Sénégal, en France ou en Espagne (je suis même gros actionnaire d'une société italienne aussi mais en Italie) qui n'aient pas connu des années de vaches maigres où on n'a même pas versé de dividendes. C'est arrivé! Si on a un bon résultat une année on va augmenter un peu les dividendes pour essayer de compenser, de rattraper pour que l'actionnaire soit satisfait parce qu'il faut que vos actionnaires soient satisfaits. Parce que donc qu'est ce qui va se passer ? Si vous avez des actionnaires qui ne sont pas satisfaits souvent surtout dans les affaires à caractère familial, ils ne vous diront rien par gentillesse si c'est le cousin, le papa ou un autre associé qu'on estime qu'il dirige, bon ils diront "pas de chance" quand ça va mal. Mais le jour où le dirigeant, les dirigeants viendront devant un conseil d'administration, devant l'assemblée générale, dire je vous propose un nouvel investissement d'un milliard ou de deux milliards de francs, oh! écoutez! non, etc. Et s'ils ont touché régulièrement de l'argent avec vous ils vous suivront pour investir. Une société industrielle, en tout cas, qui n'investit pas, elle est morte. Une société industrielle ça doit investir. Il faut donc avoir la confiance de ses actionnaires et les moyens financiers. Donc vous devez gagner de l'argent sinon vous n'avez pas de moyens financiers. Vous pouvez vous appelez ce que vous voulez, je pense à une grande société dont je vous parlais tout à l'heure, il n'y en a pas tellement au Sénégal, une très grosse société, j'ai vu l'exemple récemment où les patrons actuels n'ont pas été suivi. Les gens n'ont plus confiance, ils n'ont pas touché d'argent ainsi ils n'ont pas voulu continuer à investir leur argent à perte.

Une entreprise c'est trois parties prenantes :

-c'est l'État, dont on ne peut pas s'en passer, dans un pays quel qu'il soit, ça peut être la France, le Sénégal, les USA, il faut bien que vous apportiez votre contribution au budget

de l'État. Vous ne pouvez pas y échapper, vous en avez besoin à travers les services publics. Donc l'État prend sa part.

-Il y a le personnel qui prend sa part et dans certaines entreprises c'est souvent très important.

-Et les actionnaires.

Et moi je dis, depuis des années déjà, ça fait plus de vingt ans que je dis ça. Je dis une entreprise qui marche, c'est une entreprise qui maintient un juste équilibre entre le personnel, les actionnaires et l'État. Ça ne sert à rien de brimer les actionnaires face à l'État ou bien de brimer le personnel face aux actionnaires et l'inverse. Il faut maintenir cet équilibre à peu près. Moi c'est ce que je crois. Maintenant je crois aussi qu'il ne faut pas avoir peur de dire que je veux gagner de l'argent. Qu'est ce que j'appelle " gagner de l'argent " ? Moi je considère qu'une entreprise doit, ça ne sert à rien de regarder par rapport au capital, la rentabilité du capital, le capital ça ne veut rien dire, les entreprises peuvent avoir un capital comme ça puis des réserves comme ça. Raisonons en termes de chiffre d'affaires. Moi je pense qu'une entreprise doit être capable de dégager 10% de marge sur son chiffre d'affaires. Si elle dégage moins, vous avez une entreprise fragilisée qui ne peut pas investir quand il faut investir, parce que vous pouvez avoir une opportunité, un nouveau marché, quelque chose comme ça. Une entreprise qui dégage de mauvais résultats, qui est sous capitalisée, si elle veut investir, lorsqu'elle va trouver les banquiers, ils vont lui fermer la porte. En prenant l'exemple de l'entreprise dont je vous parlais, lorsqu'elle est allée trouver les banquiers, ils lui ont fermé la porte. Ils ne financent pas. Il y en a qu'un qui a financé. Pour une campagne agricole importante pour le Sénégal, un seul banquier a accepté de financer. Il l'a financé pour 8,75%. Et une société comme la Socas, parce que moi le banquier sait que je fonctionne bien, on a une bonne situation financière, il m'a financé à 4%, la moitié. Vous vous rendez compte de l'impact. Et moi, tous les banquiers étaient là, ils me disaient monsieur Baron il n'y a pas de problème si cette année vous avez beaucoup de stock avec les paysans puisque les paysans ont bien travaillé, on vous finance. Vous comprenez pourquoi il faut qu'une entreprise ait une bonne structure financière, ait de l'argent. Parce que sinon vous vous mettez dans une situation impossible et vous devenez le directeur général d'une entreprise où vous ne pouvez rien faire, vous ne pouvez pas faire ce qu'il faut, quand il le faut, comme il le faut. Ça c'est très, très grave pour l'avenir de l'entreprise. Mais à l'inverse, il faut que les actionnaires comprennent qu'il faut qu'ils suivent leurs dirigeants après tout. C'est eux qui les nomment. Après il faut les laisser faire aussi un petit peu mais sous le contrôle du conseil d'administration qui est l'organe suprême.

15. Des décisions stratégiques, les détails des investissements

16. Des informations financières

17. C'est l'organe... le véritable organe de direction stratégique, il prend les décisions importantes que sont les investissements par exemple et ne s'occupe pas des paiements des fournisseurs ce n'est pas son ressort. Et moi je vais même plus loin. Moi dans ma société chaque année je présente toujours le détail des investissements à l'assemblée générale. Ce n'est pas obligatoire mais moi je le fais. Parce que je pense que dans une entreprise surtout les entreprises industrielles quand on investi, ça nous arrive d'investir

dans une société jusqu'à deux milliards ou plus par an. Donc quand vous investissez des sommes comme ça moi je préfère que tous les actionnaires soient au courant et participent à la décision et j'ai une décision de l'assemblée générale, après je dors tranquille.

18. La différence c'est l'actionnariat. Le capital de l'entreprise publique est détenu majoritairement ou en totalité par l'État et ou ses démembrements.
19. Il y a une forte immixtion de l'État actionnaire unique ou actionnaire principal dans les prises de décisions car c'est l'État qui nomme tous les dirigeants de l'entreprise publique à savoir le directeur général et les administrateurs.
20. Ils se comportent bien. Un bon nombre de mes collaborateurs sénégalais considèrent notre groupe comme leur propriété. Ils s'identifient vraiment au groupe Sentenac contrairement aux administrateurs étrangers.
21. Une société industrielle quelle que soit son origine doit, pour survivre, être compétitive. Pour cela il faut qu'elle soit dirigée par des gens compétents capables de tenir les rênes et de mettre en œuvre de bonnes stratégies. Si donc on met à la tête de l'entreprise un dirigeant connu pour ses compétences techniques et des compétences managériales qu'il soit un militant politique ou non peu m'importe. Seulement en Afrique bon nombre de grandes sociétés sont politisées. Disons que le parti au pouvoir met toujours les gens qu'ils peuvent contrôler. C'est aussi souvent une manière de récompenser un militant pour les efforts qu'il a fournis à l'égard du parti ou de son chef. Et cela se fait souvent au profit du parti au pouvoir et moins par rapport aux intérêts de l'entreprise et des populations.
22. Dans les sociétés privées les administrateurs étant pour l'essentiel les actionnaires majoritaires ou leurs représentants on comprend bien qu'ils aient un pouvoir important dans la définition des objectifs à atteindre et le contrôle de leur mise en application. Maintenant pour le cas des sociétés publiques c'est l'État qui décide de tout. Les administrateurs ne sont là que pour enregistrer les décisions prises par l'État. Ils n'ont aucun pouvoir réel sur la bonne marche de la société
23. Ils sont nommés par l'État *via* les ministères de tutelle.
24. Je ne parlerai pas de modèle sénégalais en matière de gouvernance d'entreprise mais il faut reconnaître qu'il y a des influences culturelles dans la pratique des affaires. Cependant dans le secteur moderne la loi OHADA encadre bien les choses et l'on se conforme de plus en plus à ce qu'il y a de mieux dans le monde.
25. Cela se voit surtout dans le secteur informel où la plupart des sociétés sont à caractère familial. Il est de coutume de voir une société disparaître suite au décès de son créateur. Car vous savez il y a souvent des problèmes dans la succession d'un chef d'entreprise qui

est en même temps chef de famille. Vous savez bon nombre de familles sénégalaises sont polygame. Or qu'est ce qui se passe lorsque le chef de famille décède? Qu'est-ce qui peut arriver à l'entreprise qu'il a laissée derrière lui? L'entreprise est considérée comme un bien faisant partie de l'héritage à partager. Ce qui arrive le plus souvent c'est les ayants droits revendent tous les biens du défunt y compris la société. Car dans ce genre de famille les enfants issus de mères différentes et vivant sous des toits différents ne s'entendent pas à l'image de leurs mères. Du coup ce qui fait la société est bradée.

Entretien avec un Expert-comptable, notre DET, réalisé dans son bureau le 27 juin 2006 pendant 42 minutes

1. La propriété privée constitue le droit qu'un individu a sur ses biens. Il peut faire tout ce qu'il veut avec ce bien-là. Il peut l'offrir à quelqu'un, il peut le détruire, il peut le vendre.
2. Bien sûr. Elle est bien présente dans la pratique des affaires au Sénégal.
3. Oui il y a la propriété publique en ce qui concerne les biens publics c'est-à-dire les biens qui sont sous la tutelle de l'État
4. Quand un promoteur crée une entreprise généralement il n'a pas forcément conscience d'une séparation entre le patrimoine qu'il affecte à une activité et son patrimoine personnel. Et je crois que c'est autour de ça que le droit a organisé les différentes formes de société pour permettre justement de faire un choix selon la nature de l'engagement du chef d'entreprise en termes d'acceptation de risque et en termes également de mise en jeu par rapport au risque encouru. En clair quelqu'un qui veut avoir une gestion globale de l'ensemble de son patrimoine et à la limite de faire corps avec toutes ses activités il va choisir les formes personnelles donc une entreprise individuelle des types comme ça dans lesquelles il n'y a plus de distinction entre le patrimoine professionnel et le patrimoine personnel. En revanche lorsqu'il choisit certains types de société notamment tout ce qui concerne les sociétés commerciales, SA, SARL et autres, là il fait un pas important en acceptant de dissocier son patrimoine personnel de son patrimoine d'activités donc avec toutes les formes que ça comporte en droit et que vous connaissez très bien, donc mise en capital, apport en comptes courants, toutes les formes possibles et imaginables qui font que le moment de l'apport passé il y a une distinction entre la société, le patrimoine de la société et l'actionnaire ou l'associé qui a son patrimoine personnel à part. Je crois que de ce point de vue là c'est très clair, lorsqu'un entrepreneur veut une séparation entre patrimoine privé et patrimoine professionnel il choisit les formes sociales et donc c'est à ce niveau-là que se situe la différence entre entreprise privée et patrimoine personnel. Dès lors que l'entreprise fonctionne sur une forme sociale que ce soit une SA ou bien une SARL la différence se fait immédiatement par rapport au patrimoine personnel du promoteur ou de l'associé ou de l'actionnaire.
5. C'est difficile à dire. Je crois qu'à la fois du côté des salariés comme du côté des actionnaires on a une tendance à la confusion croyant que l'entreprise est une propriété personnelle des dirigeants ou des actionnaires. On ne fait pas toujours la distinction entre la société en tant que personne morale distincte de la personne des associés ou des actionnaires. Et malheureusement cette confusion a tendance à faire en sorte que il y a toujours une tendance à ne pas juger l'entreprise à sa vraie place c'est-à-dire une entité qui peut avoir un poids important en termes d'intérêt public, qui peut avoir un poids important en termes d'impact sur l'environnement économique, social qui font qu'effectivement la responsabilité de l'entreprise va bien au-delà d'une personne physique ou de la personne des associés ou des actionnaires ou de la personne des dirigeants que cette entreprise-là constitue un enjeu non plus seulement pour l'entreprise mais également pour la totalité de son environnement.
Et ça, ça se pose plus au niveau des entreprises privées où effectivement on constate dans la façon de se comporter, dans la façon d'agir une sorte de tendance à confondre l'entreprise avec la personne de ses dirigeants ou la personne de ses principaux actionnaires

plutôt que de la considérer comme une entité autonome ayant son propre patrimoine, représentant un enjeu économique et un enjeu social. Et ça effectivement ça pose quelques difficultés.

6. Ça c'est lié à l'histoire économique, les entrepreneurs sont d'abord des entrepreneurs individuels que ça soit dans le secteur du commerce, que ça soit les quelques entrepreneurs que nous avons dans le domaine industriel ou du bâtiment et des travaux publics généralement c'est un entrepreneur qui avait un projet, qui l'a réussi et au fur et à mesure que les activités se sont développées ont pris une forme sociale plus importante. Mais malgré tout on a toujours tendance à confondre avec la famille et l'imbrication et la forte présence et la personnalité des dirigeants et des actionnaires fondateurs comme dans toute histoire économique, une très grande prégnance de l'entreprise de sorte que pendant un bon moment il est clair que...

La famille du fondateur a forcément une très, très grande influence non seulement mais également une très grande présence. Je crois que la plupart des grandes entreprises qui sont connues sur la place de Dakar pour ce qui concerne les entreprises sénégalaises d'ailleurs comme pour les entreprises des sénégalais d'origine libano-syrienne, c'est claire c'est la présence très forte de la famille qui a un rôle déterminant. Les transmissions d'entreprises n'ont pas encore..., puisque c'est une histoire économique récente ; cinquante ans d'histoire économique ce n'est pas encore très grand pour pouvoir parvenir à un certain niveau de maturité. Dans toute cette période-là il est clair que si la présence de la famille n'est plus assurée ça s'accompagne de disparition de l'entreprise ou de sa mise en difficulté. On connaît très peu d'expérience d'entreprises sénégalaises sur lesquelles la disparition du fondateur n'a pas eu un impact important. Jusque-là, des fois même ça était même dramatique on a vu de grands groupes qui avaient beaucoup de perspectives sur le plan de développement économique et commercial mais malheureusement la disparition brutale du fondateur et l'absence de culture d'entreprise et notamment de ce qu'on disait tout à l'heure, séparation nette entre l'entreprise et la personnalité de ses dirigeants et associés, cette absence-là a fait que la disparition du principal fondateur a entraîné dans la même foulée une série de difficultés pour l'entreprise ou les entreprises concernées. Des fois c'est des groupes carrément qui ont été démantelés suite au décès du fondateur.

7. Oui ça peut augmenter, ça peut être un facteur de cohésion si tenté que ce recrutement est aussi basé sur une compétence. Un chef de famille qui a développé ses affaires qui, simplement parce qu'il veut avoir ses enfants ou ses proches à côté de lui, va recruter autour de lui sans regarder les compétences et la qualification, ça a connu des résultats dramatiques. Ça on en a vu, il y a eu des exemples.
8. Il est clair qu'à compétence égale choisir parmi ses proches est un atout, dans n'importe laquelle des entreprises, ses proches ou des gens avec lesquels on partage une certaine philosophie, une certaine valeur, une certaine sensibilité éthique morale ou philosophique ça ne pose pas problème en soi. Mais il faut encore qu'il y ait à la base l'élément principal, la compétence dont l'entreprise a besoin pour recruter un collaborateur.
9. Les promesses orales jouent quand même beaucoup. Dans certains milieux d'affaires la parole donnée est même beaucoup plus solide que n'importe quel écrit parce que simplement la régulation dans le secteur économique et dans les relations économiques est telle que celui qui rompt la parole il est banni du groupe, il est banni de l'environnement. Et c'est tellement bien organisé qu'entre commerçants aujourd'hui sur le marché de Dakar, ils peuvent se faire confiance sur des centaines de millions mais c'est de parole à parole. Et

à ce moment-là une fois que c'est fait le marché est conclu et les engagements doivent être tenus. Mais si ça n'est pas tenu, il est clair et net que la personne disparaîtra totalement de l'horizon de ce business-là parce que simplement elle a failli aux règles. Mais ça marche très bien... même dans les échanges extérieurs aujourd'hui le commerçant sénégalais ne se déplace plus à l'étranger avec de l'argent. Il va dans n'importe quel pays du monde il a des dizaines, des centaines de millions à sa disposition dans d'autres communautés sénégalaises qui vivent dans la diaspora. Et l'inverse est disponible ici localement, pourtant ça ne passe pas par des circuits bancaires, ça passe par des relations directes d'homme à homme et ça marche très, très bien.

10. Si le problème peut être résolu à l'amiable pourquoi pas. Mais la meilleure garantie de pouvoir entrer dans ses droits c'est le tribunal une fois toutes les autres formes de recours sont épuisées.

11. La confiance est un facteur fondamental y compris dans les modalités de fonctionnement du gouvernement des entreprises. Dans les entreprises à structure familiale généralement les règles de gouvernance sont plutôt gérées de façon assez large, assez flexible parce qu'il n'y a pas d'enjeux de contestation de décisions puis qu'il y a une forte confusion, je ne dirais pas de patrimoine mais de confusion d'intérêts ou d'imbrication d'intérêts en tel point que l'actionnaire généralement s'il n'est pas à 100%, prend quelques actions et laisse à ses enfants ou des gens tellement proches que à la limite ils forment une sorte de communauté d'intérêts entre actionnaires mais également avec l'entreprise. Donc les jeux de pouvoir et les jeux de contre-pouvoir ne se font pas de manière orthodoxe. Ça pose une difficulté d'ailleurs, parce qu'en réalité si on avait plus tendance à développer ces réflexes, ce serait beaucoup plus bénéfique pour une pérennisation des entreprises en tant que personnes morales autonomes et séparées de leurs dirigeants parce qu'à ce moment-là au moins l'intérêt de l'entreprise serait mis en avant plutôt que l'intérêt personnel des associés ou l'intérêt des fondateurs, ça c'est un sérieux problème...

On a tendance à considérer l'entreprise comme un patrimoine personnel alors qu'à un moment donné l'enjeu de l'entreprise on l'a porté tellement haut qu'il n'est plus un enjeu personnel parce l'enjeu personnel est très limité. Un être humain a un horizon limité. Il naît, il vit et il meurt et malheureusement tout cela se passe dans un court délai. L'entreprise n'est pas dans cette vocation-là. L'entreprise a une vocation de pérennisation par conséquent il faut que le fondateur toujours se mette dans la perspective que "quand je ne serai plus là comment les choses devront fonctionner ?" Et à ce moment-là le relais ce n'est pas forcément pas les enfants. Ça peut être les enfants mais les enfants aussi associés à des compétences techniques avérées capables de conduire le projet et de le mener jusqu'au bout. En fait le grand défi que les entrepreneurs africains, les entrepreneurs sénégalais doivent prendre pour les prochaines années c'est véritablement de s'inscrire dans cette logique de pérennisation et oublier leur ego au profit de l'entreprise. Parce que ça c'est vraiment le point focal et si nous réussissons ça nous réussirons demain à faire ancrer définitivement nos entreprises dans notre environnement. Et à ce moment-là, elles seront plus perçues non plus comme une propriété individuelle mais comme une propriété collective. Michelin est la propriété de la ville de Clermont-Ferrand et de toute la France. Cette entreprise est la fierté d'une ville, c'est la fierté d'un pays. Il faudrait que nos entrepreneurs aient également ce type de réflexe.

12. Ça c'est le rôle du conseil d'administration puisque le conseil d'administration est véritablement l'organe où toute la stratégie de l'entreprise doit être validée pour pouvoir être exécutée par le management exécutif.

13. Mais malheureusement ça n'est pas toujours le cas parce que les orientations stratégiques ne sont pas toujours prises dans des cadres structurés, dans le cadre d'un fonctionnement normal du gouvernement d'entreprises des fois c'est des directives sur lesquelles le directeur général agit, des fois c'est un directeur général qui parvient à s'imposer parce que lui a la compétence technique a la connaissance du métier mais son conseil d'administration ne l'ayant pas forcément il y a une sorte de jeu qui se fait. Et le conseil d'administration aurait tendance à ce moment-là plus à suivre qu'à agir selon sa propre volonté.
14. Il faut qu'il y ait simplement le respect de l'intérêt de l'entreprise. Un actionnaire qui investit c'est pour gagner de l'argent. S'il peut gagner de l'argent c'est parce que la société peut fonctionner normalement et rester en bonne santé dans une situation de viabilité financière. C'est cet équilibre-là qu'il faut maintenir. Donc il ne faut pas que les distributions de dividendes se fassent au détriment des intérêts de l'entreprise parce que sinon on tue la poule aux œufs d'or, ça c'est connu. Il ne faut pas non plus que le gestionnaire estime que les actionnaires n'ont pas le droit aux dividendes parce que simplement comme tout investisseur normalement constitué quand on place de l'argent c'est qu'en contrepartie on en attend un retour. Donc attendre un retour des dividendes de la part d'un actionnaire est tout à fait légitime et normal. En revanche ne penser qu'aux dividendes et oublier que l'entreprise a besoin de moyens pour se pérenniser, se développer n'est pas raisonnable.
15. Quand l'actionnaire est également l'administrateur, soit l'administrateur unique (maintenant on a la possibilité d'avoir une SA unipersonnelle ou une SARL unipersonnelle) ou quand l'actionnaire c'est une famille et dans le conseil d'administration c'est la famille ou les amis de la famille c'est très compliqué, c'est une confusion, en tout cas dans le secteur privé où le problème peut se poser quoi! Au niveau du secteur public c'est clair, les décisions sont régulièrement discutées préalablement à leur prise avec les administrations d'origine avec le ministère des finances, avec le ministère technique en charge du secteur d'activité pour pouvoir trouver une solution et sur laquelle la décision est basée. Donc il y a une information préalable, il y a une discussion donc il y a un processus d'approbation.
16. C'est bien entendu toutes les informations sur la situation économique et la situation financière de la société et bien sûr sur les perspectives de développement. Je crois que les rapports du conseil d'administration doivent être faits dans ce sens-là. Ça n'est pas toujours le cas mais d'une manière générale oui en plus c'est assez réglementé donc il n'y a pas de problème.
17. L'autorité des actionnaires est très présente, elle est forte parce que simplement il y a confusion entre les intérêts des actionnaires, les intérêts des dirigeants et les intérêts de l'entreprise qui fait que cette autorité est vraiment très, très présente.
18. Normalement, il ne devrait y avoir de différence si tant est qu'on considère que ce sont des entreprises. Une société anonyme est une société anonyme quel que soit l'actionnaire, c'est pareil pour une SARL. Donc la personnalité de l'actionnaire que ça soit l'État ou que ça soit des promoteurs privés ne doit pas être vraiment un facteur de différenciation au niveau du fonctionnement des entreprises et au niveau des objectifs de l'entreprise. Ça, ça fait partie des éléments de culture sur lesquels il faut insister. Ça fait partie du challenge

de faire en sorte que les personnes qui participent au gouvernement d'entreprise à la fois dans le secteur public comme dans le secteur privé aient de plus en plus le réflexe de considérer l'entreprise comme une entité autonome et séparée de l'actionnaire puisque l'entreprise est créée sur la base d'objectifs bien clairs, sur un objectif social, sur la base d'un projet clair. Et il faut simplement qu'ils aillent dans le sens de la mise en œuvre de cette politique, de ces objets sociaux pour aboutir aux résultats escomptés et non pas aller de gauche à droite en disant simplement c'est l'État on doit agir de telle façon c'est privé on doit agir de telle autre façon. C'est une entreprise, c'est une entreprise, point un trait.

19. Dans le secteur public les réflexes ne sont pas encore très forts parce qu'il y a une forte prégnance de la tutelle. Un administrateur dans une société nationale ne décide pas s'il n'a pas le feu vert de son administration d'origine. Il a tendance à se couvrir derrière les directives qu'il aura reçues du cabinet ministériel ou de son administration centrale plutôt que d'avoir le réflexe de son engagement individuel en tant qu'administrateur devant sur la base de ses compétences en toute indépendance et toute loyauté agir pour les intérêts de l'entreprise. Ça ne veut pas dire que les directives et les intérêts de l'entreprise ne vont pas ensemble, ça peut de temps en temps aller dans le bon sens mais il peut arriver que ça ne soit pas le cas. A ce moment s'il y a conflit d'intérêts je crois que l'administrateur doit prendre une décision en son âme et conscience et toute loyauté vis-à-vis de l'entreprise parce que c'est ça qui est d'abord sa première motivation.
20. Les salariés jouent un rôle important dans le processus de production mais ils n'ont pas souvent un pouvoir de décision sauf lorsqu'ils sont organisés en syndicat, en ce moment-là ils défendent leurs intérêts en faisant entendre leurs voix.
21. C'est très compliqué la nomination des militants de partis politiques à la tête d'une entreprise publique. Je n'ai rien contre le fait de nommer un militant d'un parti politique à la tête de l'entreprise si tant est que ce militant a la compétence professionnelle, compétence technique pour diriger une entreprise et s'inscrire dans les objectifs de l'entreprise. Mais s'il est là pour gérer les intérêts d'un parti politique, je suis désolé les intérêts d'un parti politique ne sont pas les intérêts d'une entreprise, donc ça il faut faire la distinction. Et il ne faudrait non plus qu'un poste de président de conseil d'administration ou d'administrateur ou de directeur général soit considéré comme une récompense. C'est un challenge, c'est un défi qu'une personne doit prendre, doit accepter mais pour la prendre on doit s'assurer qu'elle a les compétences techniques pour le faire si elle ne les a pas ça ne vaut pas de la peine.
22. C'est plus nuancé. C'est nuancé parce que dans le secteur public si l'administrateur a des compétences il peut influencer dessus. S'il ne les a pas il va plus subir, et à ce moment c'est des directives qui tombent ou c'est une politique négociée entre la direction générale et les ministères de sorte que l'administrateur quelque part ne va jouer qu'un rôle passif plutôt qu'un rôle actif d'aider à bien définir les décisions. Ce qui pose un problème de compétence et de profil des administrateurs qui représentent l'État dans le conseil d'administration. Pour ce qui concerne le secteur privé si on est dans une entreprise de type familial compte tenu des confusions de rôles et confusions de fonctions je crois que le fondateur ou l'actionnaire majoritaire a beaucoup plus de prégnance sur les décisions courantes et sur la définition des stratégies et leur mise en œuvre que n'importe quel autre administrateur.

23. Quand c'est une entreprise publique c'est des nominations par des ministères. Et quand c'est des sociétés privées soit c'est une famille et les nominations se font au sein de la famille ou parmi les proches. Au niveau des grandes sociétés on fait appel de plus en plus à des administrateurs indépendants ou à défaut des administrateurs indépendants on fait appel à des gens sensiblement proches pour pouvoir garder une certaine homogénéité dans l'équipe.
24. Peut-être! Mais là aussi on revient à la question de la prégnance du fondateur dans le fonctionnement de l'entreprise.
25. Quand le fondateur de l'entreprise est en même temps chef de famille. A sa disparition s'il n'a pas organisé sa succession, le patrimoine de l'entreprise fait généralement partie de l'héritage souvent partagé selon les recommandations de l'islam. Cela peut donc entraîner la mort définitive de l'entreprise.

Entretien avec un Opérateur économique du secteur informel, notre DEC, réalisé dans son magasin, le 20 juin 2006 pendant 48 minutes

1. La propriété privée c'est toute chose ou tout bien que l'on a obtenu par le travail, par l'héritage ou qu'on a reçu en tant que don alors que la propriété publique est quelque chose qui appartient à tout le monde et qui est souvent sous la tutelle du roi pendant l'ancienne époque ou sous la tutelle de l'État dans la période actuelle. La propriété publique est donc un bien commun
2. Oui au Sénégal le respect des biens d'autrui est connu. On dit souvent chez nous qu'il ne faut pas toucher au bien d'autrui. La propriété publique est traduite par les routes, les biens que l'État met à la disposition des populations mais aussi les entreprises de l'État.
3. Oui il y a les biens des étrangers qui viennent investir chez nous.
4. Mais il n'y a pas de différence. Mon entreprise c'est mon bien. C'est moi qui me suis battu pour la créer, j'ai donné beaucoup de mon temps et de mon argent pour la créer. J'ai consenti beaucoup de sacrifice pour elle alors personne ne doit venir me dicter la manière de la diriger. Quand j'ai des besoins à régler je ne dois pas aller trouver de l'argent ailleurs. L'entreprise est là pour me donner des solutions. Mise à part mes enfants mon entreprise est ce qu'il y a de plus précieux pour moi. J'essaie de toute faire pour qu'elle continue à marcher qu'il le faut pour préparer l'avenir des mes enfants. Chaque père de famille cherche à mettre en place un legs pour sa descendance. Pour le moment Dieu merci tout se passe bien avec l'aide de mon marabout Serigne Touba.
5. On peut dire que l'entreprise c'est la propriété de celui qui l'a créée mais elle appartient à toute la famille. Ce que j'ai sous la main est au service de tout le monde. Vous savez les hommes ne meurent pas avec leurs richesses encore moins leur argent. La vie sur terre est très éphémère donc il faut penser à l'au-delà. Ce qui veut dire qu'il faut penser aux autres. En ce qui me concerne, je considère cette entreprise comme le bien de mes enfants. J'ai passé mon temps c'est donc à eux de bien s'en occuper s'ils ne veulent pas trimer à l'avenir.
6. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure la richesse matérielle est éphémère comme notre vie sur terre. Toute richesse qui n'est pas mise au service de l'homme ne vaut rien du tout. Le bien le plus précieux que Dieu a offert à sa créature c'est l'espèce humaine. Vous ne pouvez rien faire sans l'aide de l'être humain. On n'a rien d'autre que sa famille. C'est pour elle qu'on se bat chaque jour que Dieu fait. A mes débuts j'étais seul mais j'ai pu prendre mes frères puis mes enfants dans mon entreprise et sans leur soutien on n'en serait pas là aujourd'hui car tout seul je ne peux plus rien faire. Tous ces gens s'occupent bien de mes affaires autant que je le fais. Au Sénégal, les patrons d'une large majorité des entreprises travaillent avec les membres de leur famille. Cela permet à subvenir aux besoins de chacun car vous savez on ne peut pas rester les bras croisés devant la pauvreté de ses proches alors qu'on peut faire quelque chose pour eux. On se met au travail ensemble et on essaie de pérenniser les affaires. Quand ça marche tout le monde est gagnant et si ça se passe mal alors on est tous perdant.

7. Bien sûr que cela ne peut qu'augmenter la cohésion sociale de l'entreprise. En tant que soutien de famille mon devoir est de me battre pour le bien-être de mes frères, mes enfants, mes neveux. Alors avec l'entreprise j'ai la possibilité de leur donner un coup de main en leur proposant de travailler à mes côtés. Sachant que c'est ce travail qui leur permet de subvenir à leurs besoins ils ont tous intérêt à ce que les affaires marchent. Sinon ils ressentiront les conséquences de leurs mauvais comportements. Ici chacun apporte sa pierre à l'édifice.
- D'ailleurs nous avons la présence de certains salariés avec qui nous partageons la même confrérie religieuse. Là aussi ils sont là parce que nous avons été réceptifs aux vœux de notre marabout dont les vertus sont l'honnêteté, la discipline, le travail et la prière. Ces vertus nous rapprochent davantage et renforcent notre fraternité. Tous ceux qui travaillent chez nous savent que si les affaires marchent ils en bénéficieront.
8. Oui!!!Oui!! C'est évident, je recrute un membre de ma famille ou le fils d'un ami parce que je le connais très bien et mieux qu'un étranger. Et je le fais par devoir. Cependant, je peux toujours donner la chance à l'étranger pour voir ce qu'il peut nous apporter. Car toute idée pertinente est aussi importante pour l'entreprise.
9. J'ai appris l'arabe et je fais mes comptes en arabe. D'ailleurs ici à Sandaga la plupart des commerçants utilisent l'arabe pour faire leurs comptes. Je ne sais ni lire ni écrire en français. La parole donnée est très importante pour moi. Cela montre le degré d'éducation de la personne et son sens des valeurs. Entre commerçants, c'est très rare de voir quelqu'un décevoir car nous nous connaissons presque tous. Soit la plupart viennent du même village ou de la même région, soit ils sont disciples d'un même cheikh. Il est donc plus facile de traiter des affaires sans passer par l'administration car les démarches administratives sont très lourdes et coûteuses. En cas d'urgence, donc de besoin de fonds je peux rapidement réunir une somme d'argent quel que soit le montant auprès de mes condisciples sans payer des intérêts. Le plus important est de tenir sa parole. Quand on donne un échéancier il faudra le respecter. Ainsi on ne peut donc emprunter une somme d'argent ou des marchandises à quelqu'un sans lui avoir remboursé le premier emprunt qu'on a consenti auprès de lui. Maintenant les choses changent car pour de grandes opérations comme l'importation de quantités importantes de riz ou d'autres denrées de première nécessité l'argent dont on peut disposer à travers le réseau des commerçants est souvent insuffisant. On est obligé d'aller voir une banque ou l'État pour obtenir un prêt financier. En contrepartie la banque ou l'État demande des garanties en hypothéquant les biens immobiliers en demandant que l'entreprise soit recensée dans le registre du commerce. De plus nos enfants qui travaillent avec nous ont de plus en plus fait des études. Aujourd'hui ils s'occupent un peu des comptes et d'autres opérations de l'entreprise. Oui on commence à notifier tout dans le cadre d'un contrat écrit en français.
10. Moi, j'ai toujours préféré régler les choses dans la discrétion. Nous travaillons en famille, entre des gens qui se connaissent; ce qui nous permet de trouver un accord à l'amiable en cas de différends car il peut arriver avec nos partenaires que l'on ne soit pas en phase dans une transaction commerciale. Cependant si ce différend concerne une somme importante d'argent ou des relations avec les banques cela peut arriver au tribunal. Mais c'est quand même très rare.
11. Comment confier ses affaires à celui en qui on n'a pas confiance? La question ne se pose même pas. S'il n'y avait pas de confiance entre hommes d'affaires on ne pourrait pas se prêter en numéraire ou en nature. La confiance est très importante dans la pratique des

affaires. Et on le voit chaque jour. Des clients viennent ici et je leur vends des marchandises à crédit. Et ça s'est toujours bien terminé car ils reviennent rembourser les prêts et repartir avec d'autres quantités de marchandises. Je peux avoir besoin de marchandises à l'étranger, il suffit que j'appelle un de mes condisciples en Amérique pour qu'il me règle l'affaire. Tout dépend des attitudes de l'individu, lesquelles attitudes relèvent de son éducation.

12. Le propriétaire de l'entreprise peut demander des conseils à ceux avec qui il travaille.
13. C'est bien moi qui ai le dernier mot même si je reçois les conseils de mes enfants et proches amis.
14. L'entreprise appartient à celui qui l'a créée en mettant son argent. L'actionnaire doit donc savoir comment est géré son argent s'il emploie des salariés. Mais il faut dire que l'entreprise doit être au service des salariés qui y gagnent leur pain. On paye aussi des taxes à la douane. Il faut nourrir sa famille. Il en résulte que l'entreprise appartient à la collectivité.
15. Toutes les décisions qui influencent la vie de l'entreprise.
16. A toutes les informations car on suit au jour le jour la marche de l'entreprise.
17. Les actionnaires peuvent demander toutes les informations dont ils ont besoin car ils sont les propriétaires de l'entreprise et ils s'exposent le plus au risque en investissant leur argent dans un environnement économique incertain.
18. L'entreprise publique est là pour satisfaire les besoins de tout le monde en commençant par les dirigeants politiques alors que l'entreprise privée concerne son créateur, la famille de celui-ci et ses proches. L'État nomme qui il veut à la tête de l'entreprise publique alors que moi je gère comme je veux mon entreprise. Là c'est vraiment mon affaire.
19. J'organise mon entreprise comme je le souhaite. La loi ne m'oblige pas à recruter des gens en qui je n'ai pas confiance. Je mets qui je veux à la place que je pense être la sienne sans rendre compte à qui que ce soit. Alors que quand vous dirigez une entreprise publique il faut respecter les directives du ministre, du Président de la république sinon ils peuvent vous démettre.
20. Comme je vous l'avais dit au tout début, ici tout le monde s'implique beaucoup dans la réussite des affaires. Nous sommes tous embarqués dans le même bateau, s'il coule nous coulons tous, si nous arrivons à bon port alors tout le monde est sauvé. Si les affaires marchent chacun y trouve son compte. Quand un salarié est dans une entreprise il travaille d'abord pour mériter la confiance de son employeur. Car en ses temps qui courent le chômage est très élevé au Sénégal alors qu'on a souvent une famille nombreuse à nourrir. Mes salariés luttent pour sauvegarder leur emploi qu'ils veulent garder le plus longtemps possible tant qu'ils ne trouvent rien de mieux ailleurs. On ressent leur engagement et leur loyauté envers l'entreprise. Cela n'est pas étonnant car tous ceux qui travaillent avec moi sont des gens que je connais bien avant de les embaucher ou qui m'ont été recommandés par des gens de confiance. De toutes les façons je règle leurs problèmes. Par exemple je finance les cérémonies de baptême des enfants de mes salariés. Il m'est arrivé de payer des billets pour le pèlerinage à la Mecque pour certains

d'entre eux. En tout cas je fais de mon mieux pour être présent quand ils me sollicitent. Ça c'est très important, nous sommes une famille, nous devons nous épauler pour avancer ensemble. Ils l'ont bien compris.

21. Vous savez l'entreprise publique appartient au peuple qui en a confiée la gestion à l'État. Et c'est qui l'État? C'est le Président de la république et ses ministres. Il y a un adage qui dit chez nous que lorsqu'on a entre ses mains un bien commun on doit en assurer une bonne gestion. Or on ne peut pas confier une entreprise comme les grandes sociétés nationales à des gens qu'on ne connaît. C'est des personnes de confiance qu'on met à la tête de ces entreprises. Donc c'est normal que le Président de la république nomme quelqu'un de son parti à la tête d'une société nationale. Seulement il peut arriver que le Président ferme les yeux sur les agissements de celui qu'il a nommé si ce dernier finance le parti avec l'argent du contribuable. Cela s'est toujours passé ainsi depuis Senghor.
22. Ils aident le patron dans son travail. Dans mon entreprise ce sont mes enfants, mes frères et mes proches qui sont dans le conseil d'administration. Je fais appelle à eux quand j'ai besoin de leur avis sur une question précise. Le conseil d'administration est mis en place pour répondre aux exigences administratives lorsqu'on veut obtenir des prêts auprès de l'État ou des banques.
23. Là, je ne sais pas. Je pense que c'est le Président de la république qui les nomme.
24. Je dirai plutôt qu'il faut laisser les choses telles quelles sont. Car nous avons des réalités qu'il est difficile d'effacer d'un trait. L'État a tout fait pour sortir l'écrasante majorité des hommes d'affaires sénégalais de ce qu'il appelle le secteur informel mais cela n'est pas facile. C'est culturel et en plus on n'a pas assez de moyens pour créer de très grandes entreprises. Nous sommes encore très attachés à nos valeurs de solidarité et à nos vertus. On s'en sort bien. Alors pourquoi tout chambouler?
25. La religion est très importante. Vous savez nous avons certes nos valeurs ancestrales mais l'islam a apporté beaucoup de chose dans l'adoucissement des moeurs. En matière commerciale l'islam interdit aux fidèles de s'enrichir sur le dos des autres. Il a interdit par exemple le ribaa, le prêt à intérêt. Nous ici respectons scrupuleusement ce commandement. Un bon croyant est quelqu'un de digne et qui se comporte en phase avec les préceptes du Coran, en évitant le vol, l'escroquerie.
L'islam nous montre comment prévoir l'héritage de ses biens entre ses descendants. Là aussi les choses se passent sous la supervision d'un imam qui lira le testament du défunt ou fera le partage selon la chari'a. Mais de nos jours on trouve de plus en plus des gens sans scrupules, des mécréants.

Annexe n°7 : Dictionnaire des thèmes et sous-thèmes

Thème n°1 : Définition de la propriété	Signification	Unités d'analyse associées
Propriété privée individuelle	Droits qu'un individu a sur l'usage de son propre bien	Propriété privée, autres formes de Propriété
Propriété privée familiale	Droits qu'une famille a sur l'usage d'un bien lui appartenant	Propriété familiale,
Propriété publique/étatique	Droits sur des biens appartenant à l'État et à ses démembrements	Propriété publique,

Thème n°2 : Perception de l'entreprise	Signification	Unités d'analyse associées
Bien individuel	Bien appartenant de manière exclusive à un individu	Entreprise privée,
Bien collectif familial	Bien appartenant exclusivement à une famille	Entreprise familiale
Personne morale distincte	entreprise différente du patrimoine de son fondateur, repreneur ou dirigeant	Statut de l'entreprise
Lieu de socialisation (famille, clan, etc.)	Lieu marqué par des liens de solidarité	L'entreprise comme une famille, un clan

Thème n°3 : Rôle de la confiance dans la pratique des affaires	Signification	Unités d'analyse associées
Respect de la parole donnée	Attention portée à l'engagement du dirigeant dans ses relations avec d'autres acteurs économiques	« Dire ce que l'on fait et faire ce l'on dit »
Préférence pour les promesses orales	Manque de consignation par écrit des engagements pris par des acteurs économiques	Facilitation des transactions
Partage des mêmes valeurs morales, philosophiques	Fondement des relations sur un principe supérieur commun	Faire confiance à son proche
Fidélité, loyauté et honnêteté	Valeurs de jugement fondamentales	Posséder des valeurs cardinales

Thème n°4 : Implication des parties prenantes	Signification	Unités d'analyse associées
Importance du pouvoir des actionnaires majoritaires ou uniques	Relation très profonde entre les fondateurs ou repreneurs et l'entreprise	« Le fondateur fait ce qu'il veut »
Pouvoirs discrétionnaires des managers	Marges de manœuvre très importantes des dirigeants des entreprises	« Les dirigeants ont un pouvoir important »
Des administrateurs salariés apathiques	Faiblesse du pouvoir des administrateurs non actionnaires	Administrateurs obéissant à la volonté du dirigeant-proprétaire
Absence des actionnaires salariés	Existence exclusive de rapport salarial	« Les salariés ne pensent qu'à leurs intérêts »
Rôle des clients et fournisseurs	Place occupée par les clients et les fournisseurs dans la gouvernance d'entreprise	Qualité des produits, respect des délais de paiement
Faible présence d'administrateurs indépendants	Liens directs ou indirects des administrateurs avec l'entreprise ou le fondateur	Administrateurs nommés par le dirigeant-proprétaire dans son entourage

Thème n°5 : Structure de propriété des entreprises sénégalaises	Signification	Unités d'analyse associées
Forte concentration de la propriété des entreprises	Détention de la propriété du capital par un individu, une famille ou petit groupe d'individus	« Capital concentré entre les mains de quelques personnes »
Domination des entreprises familiales/individuelles	Présence écrasante de pme appartenant à des familles ou des individus dans le paysage économique africain	« 90% des entreprises sont familiales ou individuelle »
Quasi-absence des banques et autres établissements financiers dans le capital des firmes	Refus des individus à ouvrir le capital de leurs entreprises aux banques et assurances	Autofinancement, capitaux d'origine familiale
Présence des capitaux étrangers	Existence d'entreprises créées par des particuliers étrangers ou entreprises filiales de sociétés étrangères	Joint-venture, IDE, peu d'entrepreneurs nationaux, capitaux étrangers
Participation de l'État	Existence d'entreprises publiques et parapubliques	L'État principal actionnaire

Thème n°6 : Mécanismes de règlement des différends entre partenaires	Signification	Unités d'analyse associées
Réunion de famille	Règlement des différends portant sur l'entreprise au sein de la famille	« Laver le linge sale en famille »
Préférence pour le règlement des différends à l'amiable (arbitrage et conciliation)	Usage de la concertation, de la négociation pour régler des litiges	« Un bon arrangement vaut mieux qu'un mauvais procès »
Recours aux tribunaux	Règlement des différends auprès des tribunaux	« Entrer dans ses droits »

Thème n°7 : Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme	Signification	Unités d'analyse associées
Propriété du capital financier	Légitimité se fondant sur la part de capitaux financiers apportés en vue de créer ou développer une entreprise	« Risquer ses économies », « mettre ses billes »
Savoir-faire technique et managérial	Légitimité et recrutement se fondant sur les connaissances et compétences de l'individu	Savoir-faire, Primauté des compétences techniques et managériales
Critères relationnels	Recrutement justifié par des critères subjectifs	Liens de parenté, Relations interpersonnelles
Adhésion aux valeurs de l'entreprise	Légitimité se fondant sur l'assimilation de la culture d'entreprise	Engagement dans l'entreprise

Thème n°8: Conformation aux pratiques occidentales	Signification	Unités d'analyse associées
Séjour/Formation des jeunes dirigeants sénégalais en Occident	Rapports avec l'Occident en tant que facteurs de préférence des pratiques occidentales	Lieu de formation, niveau de formation, contacts avec l'Occident
Vision économique et universaliste de l'entreprise	Reconnaissance de l'immutabilité des objectifs de l'entreprise quels que soient le lieu et la période	Approche utilitariste, Approche économique de la firme, Approche universaliste de la firme, Acceptation du risque, performance, qualité d'un bon manager, compétences, qualifications
Mise en application des droits de propriété	Faire respecter la liberté des individus dans l'usage de leurs biens	Adoption des droits des sociétés des pays occidentaux, Privatisation des entreprises publiques et libéralisation de l'économie sénégalaise, Codification du droit des sociétés, Vulgarisation des contrats écrits, Pratique de la propriété privée
Changement des mentalités	Transformation des comportements des dirigeants en conformité avec la civilisation occidentale	Evolution, Modernité, Culture du contrat
Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques	Chemin à suivre pour abandonner les pratiques traditionnelles	Réformer les pratiques
Préférence pour les standards internationaux de gouvernement des entreprises	Incitation à reprendre les pratiques occidentales	Application des standards occidentaux de gouvernement des entreprises, Attirance pour les standards internationaux

Thème n°9 : Personnalisation de l'entreprise	Signification	Unités d'analyse associées
Gestion hégémonique de l'entreprise	Omniprésence du fondateur dans la marche quotidienne de l'entreprise	Centralisation du pouvoir
Vision patrimonialiste de l'entreprise	Confusion des patrimoines par le dirigeant de l'entreprise	Patrimonialisation de la firme
Critique de la patrimonialisation de l'entreprise	Conséquence de l'omniprésence du fondateur sur la pérennité de l'entreprise	Absence de la logique de pérennisation de la firme, Faible survie des entreprises familiales ou individuelles à leur fondateur

Thème n°10:Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises	Signification	Unités d'analyse associées
Liens affectifs forts avec l'entreprise	Attachement à l'entreprise	Retrait difficile de la vie de l'entreprise
Des dirigeants mal formés	Manque de connaissance en matière de gouvernement des entreprises	Degré d'information
Influence de la politique	Choix du dirigeant de l'entreprise publique en fonction de la couleur politique	Légitimité politique comme assurance de la réussite de l'entreprise publique, Forte prégnance de la tutelle étatique
Rôle et place de la famille	Immixtion de la famille dans la vie de l'entreprise	Conduite familiale des affaires, Recherche de la cohésion interne sociale de la firme, Origine familiale du capital de l'entreprise, Famille, Exaltation de la famille, Esprit de famille
Spécificités culturelles locales	Influences contextuelles sur les pratiques de gouvernance d'entreprise	Différences culturelles, coutumes différentes, Valeurs de référence, Tradition, environnement social
Contournement de la législation	Recours à des pratiques non conformes aux lois et règles en vigueur	« Sénégalaiseries »
Attachement aux valeurs de solidarité	Recours à la solidarité	Esprit communautaire
Critique de l'intervention de l'État dans l'économie	Conséquence de la surenchère politique sur les performances de l'entreprise	Coûts managériaux, Lourdeurs administratives, Népotisme et clientélisme politique, Systèmes de contrôle étatique inefficace
Impact de la religion	Prise en compte des facteurs religieux dans les choix ou décisions des dirigeants	Financement des activités religieuses et culturelles, Prêts sans intérêts, Polygamie, Droit musulman de succession, Facteurs religieux

Annexe n°8 : Codage des entretiens

Dirigeants des entreprises sénégalaises																					
Thèmes et Sous-thèmes	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9	D 10	D 11	D 12	D 13	D 14	D 15	D 16	D 17	D 18	D 19	D 20	Tot
Définition de la propriété	3	1	2	2	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	51
Propriété privée individuelle	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Propriété privée familiale	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Propriété publique/étatique	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Perception de l'entreprise	2	2	1	2	3	2	3	4	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	49
Bien individuel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	18
Bien collectif familial	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	13
Personne morale distincte	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	14
Lieu de socialisation	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	4
Rôle de la confiance	4	1	3	1	1	2	1	3	2	3	2	0	1	3	2	4	2	4	4	4	47
Respect de la parole donnée	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	10
Préférence pour les promesses orales	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	8
Partage des mêmes valeurs morales et philosophiques	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	12
Fidélité, loyauté et honnêteté	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	17
Implication des parties prenantes	4	5	4	4	2	3	2	5	5	2	2	5	5	2	3	4	6	5	6	6	80
Pouvoir des actionnaires	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Pouvoirs discrétionnaires des managers	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	15
Administrateurs salariés apathiques	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Absence des actionnaires salariés	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	11
Rôle des clients et fournisseurs	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	9
Pas ou peu d'administrateurs indépendants	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	9
Structure de propriété des entreprises	5	3	2	0	0	1	1	2	0	2	0	6	5	4	3	2	5	7	6	6	60
Concentration de l'actionnariat	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	1	0	2	1	1	1	15

Mécanismes de règlement des différends	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	3	1	2	3	2	3	39
Réunion de famille	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	6
Règlement à l'amiable	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	18
Recours aux tribunaux	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	15
Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme	1	4	5	2	2	0	0	3	4	4	3	1	1	1	4	1	3	7	5	4	55
Propriété du capital financier	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	9
Savoir-faire technique et managérial	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	0	1	0	2	1	2	2	2	2	28
Critères relationnels	1	0	2	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2	2	1	15
Adhésion aux valeurs de l'entreprise	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3
Conformation aux pratiques occidentales	6	12	6	5	2	7	6	11	7	8	11	7	9	7	5	6	10	3	11	13	152
Séjour/formation en Occident	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	7
Vision économique et universaliste de l'entreprise	1	3	2	2	0	2	2	3	3	3	1	0	2	3	2	2	3	1	2	3	40
Mise en application des droits de propriété	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	4	1	4	4	60
Changement des mentalités	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	10
Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques	0	2	1	0	0	0	1	2	0	0	2	1	1	0	0	1	2	0	1	2	16
Préférence pour les standards internationaux	1	2	1	0	0	2	1	2	1	1	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	19
Personnalisation de l'entreprise	3	5	1	0	1	3	0	2	2	0	2	6	7	3	2	1	5	4	6	7	60
Gestion hégémonique de l'entreprise	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	1	2	2	11
Vision patrimonialiste de l'entreprise	1	2	1	0	1	1	0	1	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	27
Critique de la patrimonialisation de l'entreprise	2	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3	3	1	0	0	2	1	3	3	22
Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises	13	7	6	2	3	3	4	8	5	7	9	9	10	14	7	5	10	18	16	15	171
Liens affectifs forts avec l'entreprise	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	3	1	1	11
Dirigeants mal formés	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	8
Influence de la politique	1	1	2	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	2	1	2	1	0	0	1	15
Rôle et place de la famille	3	2	2	0	0	0	0	0	2	4	4	2	4	5	2	2	2	5	4	3	46
Spécificités culturelles locales	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	13
Contournement de la législation	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	10
Attachement aux valeurs de solidarité	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	13
Critique de l'intervention de l'Etat dans l'économie	3	1	0	0	0	1	1	5	1	1	1	0	1	3	3	0	4	1	4	3	33
Impact de la religion	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	2	2	0	0	0	5	3	3	22
TOTAL																					764

Annexe n°9 : Résultats du codage

La première lecture du corpus textuel des entretiens réalisés auprès des vingt (20) dirigeants des entreprises sénégalaises nous a permis de relever seize (16) thèmes que voici :

Tableau : Ensemble des thèmes relevés du traitement des données

Libellé des thèmes	Nombre de sous-thèmes	Nombre d'occurrence	Fréquence absolue du thème (%)
Définition de la propriété	03	51	06,07
Perception de l'entreprise	04	49	05,83
Influence des liens familiaux et relationnels	03	32	03,81
Critères importants de l'embauche	03	29	03,45
Rôle de la confiance dans la pratique des affaires	04	47	05,59
Éléments marquant l'influence occidentale	10	136	16,19
Implication des parties prenantes	06	80	09,52
Structure de la propriété des entreprises	05	60	07,14
Mécanismes de règlement des différends	03	39	04,64
Facteurs de légitimation du pouvoir dans la firme	03	26	03,09
Influence sociale, politique et culturelle	16	139	16,55
Personnalisation de l'entreprise	05	60	07,14
Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques	02	16	00,71
Attitude des salariés à l'égard de l'entreprise	02	29	03,45
Influence réelle des acteurs dans les décisions stratégiques	02	28	03,33
Rôle théorique des dirigeants	03	19	02,26
TOTAL	74	840	100

Nous calculerons le taux d'occurrence et la fréquence absolue des thèmes et sous-thèmes mais aussi la fréquence des sous-thèmes par rapport aux thèmes. Le taux d'occurrence du sous-thème est défini par le rapport entre le nombre d'occurrences du sous-thème et le nombre des individus interrogés. Il désigne la présence moyenne du thème dans le discours de chaque dirigeant interrogé.

La fréquence absolue d'un thème ou sous-thème est obtenue par le calcul du rapport entre le nombre d'occurrence du thème ou sous-thème en question et le nombre total d'occurrence de l'ensemble des thèmes ou sous-thèmes. Elle permet donc de voir le poids ou la valeur que les dirigeants des entreprises sénégalaises accordent à chaque thème ou sous-thème dans leurs discours.

Tableau : Présentation du thème « Définition de la propriété »

Thème: Définition de la propriété	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Propriété privée individuelle	20	1,00	39,22	
Propriété privée familiale	14	0,70	27,45	
Propriété publique/étatique	17	0,85	33,33	
TOTAL	51	2,55	100	

Tableau : Présentation du thème « Perception de l'entreprise »

Thème : Perception de l'entreprise	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Bien individuel	18	0,90	36,73	
Bien collectif familial	13	0,65	26,54	
Personne morale distincte	14	0,70	28,57	
Lieu de socialisation (famille, clan, etc.)	4	0,20	08,16	
TOTAL	49	2,45	100	

Tableau : Présentation du thème « Importance des liens familiaux et relationnels »

Thème: Importance des liens familiaux et relationnels	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Origine familiale du capital de l'entreprise	11	0,55	34,37	
Liens affectifs forts avec l'entreprise	11	0,55	34,37	
Conduite familiale des affaires	10	0,50	31,25	
TOTAL	32	1,60	100	

Tableau : Présentation du thème « Critères importants de l'embauche »

Thème: Critères importants de l'embauche	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Relations interpersonnelles	11	0,55	37,93	
Primauté des compétences techniques et managériales	15	0,75	51,73	
Adhésion aux valeurs de l'entreprise	3	0,15	10,34	
TOTAL	29	1,45	100	

Tableau : Présentation du thème « Eléments marquant l'influence occidentale »

Thème : Eléments marquant l'influence occidentale	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Séjour/Formation des jeunes dirigeants sénégalais en Occident	7	0,35	05,15	
Acceptation du risque	9	0,45	06,62	
Approche utilitariste/économique de la firme	16	0,80	11,76	
Approche universaliste de la firme	15	0,75	11,03	
Application des standards occidentaux de gouvernance d'entreprise/	12	0,60	08,82	
Attirance pour les standards internationaux	7	0,35	05,15	
Pratique de la propriété privée	18	0,90	13,23	
Adoption des droits de société des pays occidentaux / Privatisation des entreprises publiques et libéralisation de l'économie sénégalaise	8	0,40	05,88	
Vulgarisation des contrats écrits	19	0,95	13,97	
Codification du droit des sociétés	15	0,75	11,03	
Changement des mentalités	10	0,50	07,35	
TOTAL	136	6,80	100	

Tableau : Présentation du thème « Rôle de la confiance dans la pratique des affaires »

Thème : Rôle de la confiance dans la pratique des affaires	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Respect de la parole donnée	10	0,50	21,28	
Préférence pour les promesses orales	8	0,40	17,02	
Partage des mêmes valeurs morales, philosophiques	12	0,60	25,53	
Fidélité, loyauté et honnêteté	17	0,85	36,17	
TOTAL	47	2,35	100	

Tableau : Présentation du thème « Implication des parties prenantes »

Thème : Implication des parties prenantes	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Importance du pouvoir des actionnaires majoritaires ou uniques	19	0,95	23,75	
Pouvoirs discrétionnaires des managers	15	0,75	18,75	
Des administrateurs salariés apathiques	17	0,85	21,25	
Absence des actionnaires salariés	11	0,55	13,75	
Rôle des clients et fournisseurs	9	0,45	11,25	
Faible présence d'administrateurs indépendants	9	0,45	11,25	
TOTAL	80	4,00	100	

Tableau : Présentation du thème « Structure de propriété des entreprises sénégalaises »

Thème : Structure de propriété des entreprises sénégalaises	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Forte concentration de la propriété des entreprises	15	0,75	25	
Domination des entreprises familiales/individuelles	15	0,75	25	
Quasi-absence des banques et autres établissements financiers dans le capital des firmes	8	0,40	13,33	
Présence des capitaux étrangers	7	0,35	11,67	
Participation de l'État	15	0,75	25	
TOTAL	60	3,00	100	

Tableau : Présentation du thème « Mécanismes de règlement des différends »

Thème : Mécanismes de règlement des différends	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Réunion de famille	6	0,30	15,38	
Préférence pour le règlement des différends à l'amiable (arbitrage et conciliation)	18	0,90	46,15	
Recours aux tribunaux	15	0,75	38,46	
TOTAL	39	1,95	100	

Tableau : Présentation du thème « Facteurs de légitimation du pouvoir dans la firme »

Thème : Facteurs de légitimation du pouvoir dans la firme	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Propriété du capital financier	9	0,45	34,62	
Savoir-faire technique	13	0,65	50	
Liens de parenté	4	0,20	15,38	
TOTAL	26	1,30	100	

Tableau : Présentation du thème « Influence sociale, politique et culturelle »

Thème : Influence sociale, politique et culturelle	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Exaltation de la famille	10	0,50	07,19	
Recherche de la cohésion interne sociale de la firme	15	0,75	10,79	
Des dirigeants mal formés	8	0,40	05,75	
Attachement à des valeurs de solidarité	13	0,65	09,35	
Contournement de la législation	10	0,50	07,19	
Systèmes de contrôle étatique inefficaces	5	0,25	03,60	
Népotisme et clientélisme politique	14	0,70	10,07	
Coûts managériaux	8	0,40	05,75	
Lourdeurs administratives	6	0,30	04,32	
Légitimité politique comme assurance de la réussite de l'entreprise publique	4	0,20	02,88	
Forte prégnance de la tutelle étatique	11	0,55	07,91	
Financement des activités religieuses et culturelles	3	0,15	02,16	
Prêts sans intérêts	4	0,20	02,88	
Polygamie	7	0,35	05,03	
Droit musulman de succession	8	0,40	05,75	
Spécificités locales	13	0,65	09,35	
TOTAL	139	6,95	100	

Tableau : Présentation du thème « Influence réelle des acteurs dans les prises de décisions stratégiques »

Thème : Influence réelle des acteurs dans les prises de décisions stratégiques	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Conseil d'administration	8	0,40	28,57	
Dirigeants/propriétaires	20	1,00	71,43	
TOTAL	28	1,4	100	

Tableau : Présentation du thème « Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques »

Thèmes : Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Réformer les pratiques locales	7	0,35	43,75	
Former les dirigeants aux pratiques de bonne gouvernance d'entreprise	9	0,45	56,25	
TOTAL	16	0,80	100	

Tableau : Présentation du thème « Personnalisation de l'entreprise »

Thème : Personnalisation de l'entreprise	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème	Fréquence absolue
Centralisation du pouvoir	6	0,30	10	
Omniprésence du fondateur dans la gestion de la firme	5	0,25	08,33	
Confusion des patrimoines (avoir personnel et entreprise)	16	0,80	26,67	
Patrimonialisation de la firme	11	0,55	18,33	
Faible survie des entreprises familiales ou individuelles à leur fondateur	11	0,55	18,33	
Absence de la logique de pérennisation de la firme	11	0,55	18,33	
TOTAL	60	3,00	100	

Tableau : Présentation du thème « Attitude des salariés à l'égard de l'entreprise »

Thème : Attitude des salariés à l'égard de l'entreprise	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Sentiment d'appartenance à l'entreprise	13	0,65	44,83	
Défenses des intérêts des salariés	16	0,80	55,17	
TOTAL	29	1,45	100	

Tableau : Présentation du thème « Rôle théorique dans le cadre de l'orientation stratégique »

Thème : Rôle théorique dans le cadre de l'orientation stratégique	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Assemblée des actionnaires	1	0,05	05,26	
Direction générale	3	0,15	15,79	
Conseil d'administration	15	0,75	78,95	
TOTAL	19	0,95	100	

Annexe n°10 : Catégorisation des thèmes recueillis à la lecture du corpus textuel

Pour faciliter la manipulation des thèmes nous allons en réduire le nombre en les regroupant en fonction de leur proximité syntaxique et en supprimant ceux qui nous semblent redondant. Ce travail de simplification et de regroupement consiste à la catégorisation des thèmes dont nous allons à présent expliquer le processus. Notons d'emblée que pour leur pertinence et cohérence interne certains thèmes seront laissés en l'état. En revanche des thèmes disparaîtront par fusion avec d'autres pour créer de nouveaux thèmes. De même certains sous-thèmes seront « phagocytés » par d'autres pour obtenir des sous-thèmes généraux opérationnalisables.

Thème n°1 « Définition de la propriété »

Nous avons maintenu intact le thème « définition de la propriété » comme il a été relevé dans le corpus textuel.

Tableau : Thème n°1 « Définition de la propriété »

Thème n°1 : Définition de la propriété	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Propriété privée individuelle	20	1,00	39,22	
Propriété privée familiale	14	0,70	27,45	
Propriété publique/étatique	17	0,85	33,33	
TOTAL	51	2,55	100	6,68

Thème n°2 : « Perception de l'entreprise »

Ce thème a été laissé intact. Il n'y a pas eu de besoin de changer les sous-thèmes qui le composaient.

Tableau : Thème n° 2 : Perception de l'entreprise

Thème n°2 : Perception de l'entreprise	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Bien individuel	18	0,90	36,73	
Bien collectif familial	13	0,65	26,54	
Personne morale distincte	14	0,70	28,57	
Lieu de socialisation (famille, clan, etc.)	04	0,20	08,16	
TOTAL	49	2,45	100	6,41

Thème n°3 : « Rôle de la confiance dans la pratique des affaires »

Le thème « Rôle de la confiance dans la pratique des affaires » a été maintenu sans aucune modification.

Tableau : Thème n°3 « Rôle de la confiance dans la pratique des affaires »

Thème n°3 : Rôle de la confiance dans la pratique des affaires	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Respect de la parole donnée	10	0,50	21,28	
Préférence pour les promesses orales	8	0,40	17,02	
Partage des mêmes valeurs morales, philosophiques	12	0,60	25,53	
Fidélité, loyauté et honnêteté	17	0,85	36,17	
TOTAL	47	2,35	100	6,15

Thème n°4 : « Implication des parties prenantes »

Ce thème a été conservé en l'état après la catégorisation

Tableau : Thème n°4 « Implication des parties prenantes »

Thème n° 4 : Implication des parties prenantes	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème	Fréquence absolue
Importance du pouvoir des actionnaires majoritaires ou uniques	19	0,95	23,75	
Pouvoirs discrétionnaires des managers	15	0,75	18,75	
Des administrateurs salariés apathiques	17	0,85	21,25	
Absence des actionnaires salariés	11	0,55	13,75	
Rôle des clients et fournisseurs	9	0,45	11,25	
Faible présence d'administrateurs indépendants	9	0,45	11,25	
TOTAL	80	4,00	100	10,47

Thème n°5 « Structure de propriété des entreprises sénégalaises »

Nous avons conservé la version initiale du thème « Structure de propriété des entreprises sénégalaises ».

Tableau : Thème n°5 « Structure de propriété des entreprises sénégalaises »

Thème n° 5 : Structure de propriété des entreprises sénégalaises	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème	Fréquence absolue
Forte concentration de la propriété des entreprises	15	0,75	25	
Domination des entreprises familiales/individuelles	15	0,75	25	
Quasi-absence des banques et autres établissements financiers dans le capital des firmes	8	0,40	13,33	
Présence des capitaux étrangers	7	0,35	11,67	
Participation de l'État	15	0,75	25	
TOTAL	60	3,00	100	7,85

Thème n°6 : « Mécanismes de régulation des conflits d'intérêts »

Ce thème est laissé intact.

Tableau : Thème n°6 « Mécanismes de règlement des différends »

Thème n° 6 : Mécanismes de règlement des différends entre partenaires	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème	Fréquence absolue
Réunion de famille	6	0,30	15,38	
Préférence pour le règlement des différends à l'amiable (arbitrage et conciliation)	18	0,90	46,15	
Recours aux tribunaux	15	0,75	38,46	
TOTAL	39	1,95	100	5,1

Thème n° 7 « Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme »

Nous avons regroupé les thèmes « Facteurs de légitimation du pouvoir dans l'entreprise » et « Critères importants de l'embauche » et obtenu le thème « Recrutement et légitimation dans l'entreprise » car les deux thèmes constituent les éléments de justification du rôle des critères de légitimation et de recrutement dans les entreprises sénégalaises. Ce regroupement nous a conduit à revoir l'agencement des sous-thèmes composant les thèmes initiaux. Ainsi avons-nous regroupé les sous-thèmes « Liens de parenté » et « Relations interpersonnelles » dans une nouvelle entité dénommée « Critères relationnels ». Nous avons également fusionné les sous-thèmes « Savoir-faire » et « Primauté des compétences techniques et managériales » sous la rubrique « Savoir-faire technique et managérial ».

Tableau : Thème « Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme »

Thème n° 7 : Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Propriété du capital financier	9	0,45	16,36	
Savoir-faire technique et managérial	28	4,15	50,91	
Critères relationnels	15	0,75	27,27	
Adhésion aux valeurs de l'entreprise	3	0,15	05,45	
TOTAL	55	5,5	100	7,2

Thème n°8 « Conformation aux pratiques occidentales »

La fusion des thèmes « Eléments marquant l'influence occidentale » et « Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques de Gouvernement des entreprises » a abouti à la création d'un nouveau thème « Conformation aux pratiques occidentales », le thème « Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques de Gouvernement des entreprises » devenant lui-même un sous-thème du nouveau thème ainsi créé.

Les sous-thèmes « Approche utilitariste/économique de la firme », « Approche universaliste de la firme » et « Acceptation du risque » sont regroupés sous la catégorie « Vision économique et universaliste de l'entreprise ». Le regroupement des sous-thèmes « Adoption des droits des sociétés des pays occidentaux/privatisation des entreprises publiques et libéralisation de l'économie sénégalaise », « Codification du droit des sociétés », « Vulgarisation des contrats écrits » et « Pratique de la propriété privée » a donné lieu à la formation du sous-thème « Mise en application des droits de propriété ». Les sous-thèmes « Application des standards occidentaux de gouvernement des entreprises » et « attirance pour les standards internationaux » fusionnés, donnent naissance au sous-thème « Préférence pour les standards internationaux de gouvernement des entreprises ».

Les sous-thèmes « Changement des mentalités » et « Séjour /Formation des dirigeants sénégalais en Occident » sont conservés pour leur pertinence.

Tableau : Thème n° 8 « Conformation aux pratiques occidentales »

Thème n° 8: Conformation aux pratiques occidentales	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Séjour/Formation des jeunes dirigeants sénégalais en Occident	7	0,35	04,61	
Vision économique et universaliste de l'entreprise	40	2,00	26,32	
Mise en application des droits de propriété	60	3,00	39,47	
Changement des mentalités	10	0,50	06,58	
Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques	16	0,80	10,53	
Préférence pour les standards internationaux de gouvernement des entreprises	19	0,95	12,50	
TOTAL	152	7,60	100	19,89

Thème n°9 « Personnalisation de l'entreprise »

Vu leur proximité syntaxique nous avons procédé au regroupement des sous-thèmes « Centralisation du pouvoir » et « Omniprésence du fondateur dans la gestion de la firme » pour obtenir le sous-thème « Gestion hégémonique de la firme ».

Les sous-thèmes « Patrimonialisation de la firme » et « Confusion des patrimoines » ont été également regroupés sous le sous-thème « Vision patrimonialiste de l'entreprise ».

Enfin le regroupement des sous-thèmes « Absence de la logique de pérennisation de la firme » et « Faible survie des entreprises familiales ou individuelles à leur fondateur » a abouti à la création de la catégorie « Critique de la patrimonialisation de l'entreprise ».

Tableau : Thème n°9 « Personnalisation de l'entreprise »

Thème Personnalisation l'entreprise	n° 9 : de	Nombre d'occurrence des sous- thèmes	Taux d'occurrence des sous- thèmes	Fréquence des sous- thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Gestion hégémonique de l'entreprise		11	0,55	18,33	
Vision patrimonialiste de l'entreprise		27	1,35	45	
Critique de la patrimonialisation de l'entreprise		22	1,1	36,67	
TOTAL		60	3,00	100	7,85

Thème n°10 « Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises »

Nous avons regroupé les thèmes « Importance des liens familiaux et relationnels » et « Influence sociale, politique et culturelle » en ce sens que ces deux thèmes constituent des éléments de l'« environnement des dirigeants des entreprises » sénégalaises. Ainsi avons-nous aussi procédé au regroupement des sous-thèmes « Conduite familiale des affaires », « Recherche de la cohésion interne sociale de la firme », « Origine familiale du capital de l'entreprise » et « Exaltation de la famille » dans un nouveau sous-thème dénommé « Rôle et place de la famille ».

De leur côté les sous-thèmes « Coûts managériaux », « Lourdeurs administratives », « Népotisme et clientélisme politique » et « Systèmes de contrôle étatique inefficace » sont reversés dans le sous-thème « Critique de l'intervention de l'État dans l'économie ».

La fusion des sous-thèmes « Légitimité politique comme assurance de la réussite de l'entreprise publique » et « Forte prégnance de la tutelle étatique » permet d'obtenir le sous-thème « Influence de la politique ».

Enfin nous avons regroupé les sous-thèmes « Financement des activités religieuses et culturelles /Prêts sans intérêts/ Polygamie/ Droit musulman de succession » pour créer le sous-thème « Impact de la religion ». Nous avons considéré que les sous-thèmes « Des dirigeants mal formés », « Attachement à des valeurs de solidarité », « Contournement de la législation », « Liens affectifs forts avec l'entreprise » et « Spécificités culturelles locales » étaient pertinents pour le thème en question. C'est la raison pour laquelle nous les avons conservés en leur état initial.

Thème n° 10 : Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises	Nombre d'occurrence des sous-thèmes	Taux d'occurrence des sous-thèmes	Fréquence des sous-thèmes par rapport au thème (%)	Fréquence absolue (%)
Liens affectifs forts avec l'entreprise	11	0,55	06,43	
Des dirigeants mal formés	8	0,4	04,68	
Influence de la politique	15	0,75	08,77	
Rôle et place de la famille	46	2,3	26,90	
Spécificités culturelles locales	13	0,65	07,60	
Contournement de la législation	10	0,50	05,85	
Attachement aux valeurs de solidarité	13	0,65	07,60	
Critique de l'intervention de l'État dans l'économie	33	1,65	19,30	
Impact de la religion	22	1,1	12,86	
TOTAL	171	8,55	100	22,38

La catégorisation nous donne 10 thèmes (et 47 sous-thèmes) présentés dans le tableau suivant :

Libellé des thèmes	Nombre de sous-thèmes	Nombre d'occurrence	Fréquence du thème
Définition de la propriété	03	51	06,68
Perception de l'entreprise	04	49	06,41
Rôle de la confiance dans la pratique des affaires	04	47	06,15
Implication des parties prenantes	06	80	10,47
Structure de la propriété des entreprises	05	60	07,85
Mécanismes de régulation des conflits d'intérêts	03	39	05,10
Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme	04	55	07,20
Conformation aux pratiques occidentales	06	152	19,89
Personnalisation de l'entreprise	03	60	07,85
Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises	09	171	22,38
TOTAL	47	764	100