

Conclusion générale

Tandis que l'engouement académique sur la thématique du gouvernement des entreprises s'amplifie dans des proportions importantes en Occident, la situation des pays émergents ou en développement retient encore peu d'attention de la part de la communauté scientifique et académique. Ce manque d'intérêt s'expliquerait par la performance des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises dont la mondialisation des marchés a été le principal mobile de propagation dans le monde. En effet, l'internationalisation des entreprises avec la globalisation des échanges et la mobilité des acteurs économiques, favorise la diffusion à l'échelle planétaire des normes et référentiels internationaux de gouvernement des entreprises essentiellement occidentaux.

Mais ces pratiques universalistes supposées comme les meilleures sources de performance sont souvent accueillies dans des contextes fortement influencés par des modèles mentaux partagés différents de ceux qui les ont vues naître. De plus, les théories contractualistes qui fondent largement les principaux travaux en la matière proposent des modèles qui semblaient peu adaptés au contexte africain en se focalisant principalement sur la performance économique et financière des entreprises sans tenir compte des différences institutionnelles. Par contraste, les analyses des données recueillies sur le terrain révèlent une coexistence de plusieurs logiques justificatives dans les représentations des dirigeants des entreprises africaines.

Nous nous sommes proposé d'étudier les pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal en axant notre recherche sur les représentations que les dirigeants des entreprises ont de leurs pratiques de gouvernement des entreprises. L'objectif visé étant de comprendre le référentiel idéologique de telles représentations, pour y arriver, nous avons porté notre choix sur un positionnement épistémologique intermédiaire se situant dans l'individualisme méthodologique et le positivisme logique aménagé. Ce qui nous a valu d'emprunter une pluralité méthodologique en nous servant d'abord d'un questionnaire, puis d'une enquête par entretiens semi-directifs. Ces données ont été analysées et réinterprétées en utilisant l'outil des cartes cognitives. Le croisement des différents modèles mentaux à partir de l'analyse de contenu thématique combinée avec la cartographie cognitive a fécondé les différents types de dirigeants des entreprises sénégalaises en fonction de leurs représentations résultant de ces modèles mentaux. L'étude de cas particuliers de dirigeants des entreprises sénégalaises a permis en construisant leurs cartes cognitives individuelles de découvrir quatre profils de dirigeants se rapprochant le plus étroitement possible de la typologie dégagée dans l'interprétation des premiers résultats obtenus à partir de l'analyse de contenu thématique.

L'étude de la littérature et notre cadre de référence personnel de par nos origines et notre connaissance de la culture africaine, nous ont guidé à faire ce choix méthodologique.

Que retenir au terme de cette étude ? Quels sont les acquis ? Nous allons présenter d'abord les apports de notre travail de recherche (1), puis ses principales limites (2) avant de nous pencher sur les interrogations qu'il provoque et les perspectives qu'il permet de dégager (3).

1. Les principaux apports de la recherche

1.1. Quelques enseignements à tirer de la recherche

Le gouvernement d'entreprise est considéré comme un concept universel né et dont les pratiques sont enracinées en Occident. Un concept de portée universelle pouvant être importé par n'importe laquelle des entreprises dans le monde. Ces modèles occidentaux sont-ils présents en Afrique, sont-ils exclus ou les retrouve-t-on sous d'autres formes ? On les retrouve, mais les pratiques auxquelles ils donnent lieu sont encore à l'état embryonnaire et essentiellement observées dans des entreprises dont le capital est détenu majoritairement par les occidentaux ou dirigeants africains ayant fréquenté l'école occidentale.

On ne saurait donc croire en une importation de toutes les caractéristiques de ce type de capitalisme qui a pris forme en Occident. S'il est indéniable que la société sénégalaise en particulier et la société africaine en général défendent de plus en plus la propriété privée, fondement de toutes les sociétés capitalistes, il est aussi vrai que le goût prononcé pour l'intérêt individuel (porté dans les méthodes d'accumulation du capital basée sur l'intérêt), le manque manifeste de respect pour la communauté et pour les valeurs spirituelles dans les sociétés capitalistes, sont des phénomènes encore rejetés dans bien des communautés africaines.

Plutôt que de demander « *Gouvernement des entreprises occidental es-tu là ?* » notre travail a permis de poser les questions suivantes : « *Afrique, quelles pratiques de gouvernement d'entreprise observes-tu ?* » ; « *Gouvernement des entreprises en Afrique, qui es-tu ?* » Notre travail doctoral montre que l'analyse du gouvernement des entreprises en Afrique doit prendre appui sur la famille, la religion, la politique autant que l'économique.

En étudiant particulièrement les représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises, nous avons montré que le contexte sénégalais est différent du contexte occidental fondé sur la propriété privée individuelle, essence de l'entreprise telle qu'elle est connue actuellement. L'attachement des dirigeants sénégalais aux valeurs traditionnelles de

solidarité et leur ancrage dans la famille ont touché l'entreprise fondée essentiellement sur la propriété familiale ou individuelle. Or, le gouvernement d'entreprise est cohérent avec le régime de propriété qui le légitime lorsque ses mécanismes s'ajustent à un système socialement construit de normes qui définissent les actions considérées comme désirables par les différentes parties prenantes.

Dans la première partie de la thèse, nous avons vu qu'en Occident, on a assisté à une diversité de propositions de systèmes de gouvernement des entreprises dont la convergence consiste à une hybridation par emprunts de chacun des systèmes. Cette diversité est liée à celle de la propriété. En effet, en interrogeant l'histoire, nous avons montré qu'en Occident, la forme dominante de la propriété est née d'une accumulation sédimentée entre plusieurs postures idéologiques. Mais, même s'il en émerge la propriété privée libérale comme forme dominante parce qu'elle s'affirme comme la meilleure forme d'appropriation et de dévolution des biens avec la naissance de l'entreprise capitaliste, d'autres formes de propriété ont pu survivre en donnant naissance à des formes d'entreprise plus marginales. Il apparaît, ainsi, une contradiction en Occident car la pratique a montré que, contrairement à l'entreprise actionnariale privée exaltée par le modèle politique libéral, la forme dominante est l'entreprise managériale dont la forme de gouvernement alimente les débats en la matière. Le gouvernement d'entreprise en Occident est donc bâti par bricolage et accumulation de postures idéologiques et de rapports à la propriété.

Pour un chercheur africain qui porte un regard sur les pratiques africaines de gouvernement d'entreprise à partir de l'Occident, ce résultat est important. Il dédramatise et renouvelle ce regard qui ne peut scientifiquement s'évaluer en termes de « bonnes » pratiques occidentales et de « mauvaises » pratiques africaines. Non pour défendre une « africanité » des pratiques, mais parce que comme nous l'avons montré au cours de ce travail, la diversité des propriétés en Occident et le flou sur l'évolution d'une soi disant « bonne » gouvernance occidentale relativisent celui que l'on peut découvrir en Afrique.

Nous avons vu que le gouvernement des entreprises sénégalaises est caractérisé par la variété de ses manifestations. Cette variété répond à la nature de la combinaison des logiques économique et institutionnelle observées dans les discours recueillis. En cela, il n'y a rien de différent avec l'Occident, sauf que la sédimentation a donné lieu à un modèle idéologique de référence en Occident et non en Afrique. Les combinaisons restent tributaires des modèles mentaux partagés et individuels des dirigeants des entreprises sénégalaises.

Comment peut-on imaginer l'évolution en Afrique ? Un modèle de gouvernement des entreprises ne pourra s'enraciner que si les modèles mentaux individuels des acteurs

économiques sont cohérents avec les modèles mentaux partagés. C'est donc de la réussite du bricolage entre ces deux modèles mentaux que sera défini le modèle de gouvernement des entreprises africaines que nous considérerions comme un modèle hybride embrassant quelques éléments universels généralisables des modèles occidentaux et d'autres spécifiques aux modèles mentaux partagés en Afrique. Pour les premiers, on peut compter la mise en évidence de l'efficacité managériale, la possibilité de transférer le capital grâce à la propriété individuelle (Coase, 1960). Pour les seconds, l'esprit communautaire s'exprime conformément à l'attachement au modèle mental partagé dans la mise en place, le fonctionnement et le suivi des mécanismes de gouvernement des entreprises (vers un gouvernement partenarial) pour le bien commun de toutes les parties prenantes. On assistera à un bricolage devenu stable qui, « *sans nier les spécificités culturelles de l'Afrique, les conjuguerait avec les principes de rigueur, de rationalité et de méthode [...] caractéristiques [des modèles occidentaux] dont la valeur et l'efficacité [sont] considérées comme universelles* » (Dia, A.L., 1991).

Aujourd'hui, en fonction des situations de gestion des entreprises on a pu observer, dans notre terrain, un phénomène d'hybridation des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises à leur contact avec le monde des affaires africain. Ce processus d'hybridation des pratiques de gouvernement d'entreprise est marqué par l'apparition des principes inspirés des modèles dominants occidentaux et la persistance des déterminants des modèles mentaux partagés locaux. Le développement fulgurant du secteur informel rappelle qu'il ne suffit pas de plaquer des règles de droit et des théories importées d'ailleurs, aussi performantes et efficaces soient-elles, pour acquérir en pratique l'adhésion de tous les acteurs. Autrement dit, l'adoption des modèles occidentaux de gouvernement d'entreprise, même par l'élite managériale africaine, ne garantit pas que la pratique soit conforme aux normes ainsi importées et donc se généralise.

De fait, les dirigeants des entreprises sénégalaises ne sont pas en attente d'un modèle idéal occidental de « bonne gouvernance ». Leurs pratiques sont le résultat de bricolages qu'ils effectuent en puisant dans les différents modèles de gouvernance se référant à des formes de propriétés différentes, les éléments qui les arrangent. Cet « arrangement » institutionnel définit des hybridations par emprunts sans aboutir à un modèle hybride unique. C'est un bricolage qui concilie l'efficacité économique et la solidarité communautaire ou clanique en formalisant les pratiques fondées sur la confiance et le contrôle (la première n'excluant pas le dernier). Ce bricolage est caractérisé par ce que Senghor appelait le principe de l'enracinement et de l'ouverture.

En cherchant à comprendre ces phénomènes, nous avons émis des hypothèses heuristiques et obtenus des résultats qui sont représentés dans les tableaux 7.1 et 7.2 suivants.

Tableau 7.1 : Synthèse des résultats obtenus par rapport aux cinq propositions heuristiques

Propositions heuristiques	Évaluations et conclusions
P1.1 : <i>La formation d'un dirigeant sénégalais dans les écoles occidentales ou sur la base des programmes universitaires occidentaux le conduit à légitimer ses pratiques de gouvernement des entreprises par la propriété privée individuelle</i>	Corroborée par l'analyse thématique des entretiens. Des exemples la confirmant ont été relevés dans les discours des dirigeants des entreprises sénégalaises.
P1.2 : <i>Le long séjour en Occident d'un dirigeant sénégalais l'incite à légitimer ses pratiques de gouvernement des entreprises par la propriété privée individuelle</i>	Nous ne disposons pas d'informations précises pour corroborer cette sous-proposition. Elle n'a donc pu être ni explicitement testée, ni infirmée.
P1.3 : <i>La longue collaboration commerciale avec des partenaires occidentaux incite un dirigeant d'entreprise sénégalais à adhérer aux pratiques occidentales de gouvernement des entreprises</i>	Faute de données statistiques suffisantes cette proposition n'a pu être explicitement testée. Toutefois, le discours du dirigeant <i>Casanier</i> contient des éléments portant conduisant à son infirmation.
P2 : <i>La forte présence d'investisseurs occidentaux dans le capital des firmes sénégalaises contribue à l'importation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises.</i>	Partiellement corroborée car les avis sont partagés sur la structure de capital des entreprises sénégalaises. Ainsi nous n'avons pas pu confirmer cette proposition.
P3 : <i>La coexistence de régimes de propriété différents sans qu'aucun régime exclusif ne se dégage dans la pratique des affaires entraîne une hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises.</i>	Corroborée par l'analyse thématique
P4.1 : <i>Un même dirigeant d'entreprise peut légitimer une même pratique de gouvernement des entreprises en se référant à plusieurs types de propriété</i>	Corroborée par l'analyse thématique
P4.2 : <i>La longue collaboration d'un dirigeant sénégalais résident au Sénégal avec des partenaires occidentaux et nationaux l'inciterait à légitimer ses pratiques par rapport à plusieurs types de propriété</i>	Corroborée par l'analyse des entretiens semi-directifs que nous avons effectués voir le cas du dirigeant <i>Transhumant</i> .
P4.3 : <i>Si un dirigeant occidental a une activité d'affaires au Sénégal depuis plus d'une dizaine d'années alors il hybride ses pratiques de gouvernement des entreprises en se référant à plusieurs types de propriété</i>	Corroborée par l'étude qualitative, voir le cas du dirigeant <i>Résident</i> .
P5.1 : <i>Les pratiques de gouvernement des entreprises sont influencées par le modèle mental partagé des dirigeants des entreprises quelle que soit leur origine</i>	Cette proposition n'est pas corroborée par nos résultats.
P5.2 : <i>Un dirigeant sénégalais ayant très peu de contacts avec l'Occident légitime ses pratiques en dehors des codes occidentaux.</i>	Corroborée par l'étude qualitative, voir le cas du dirigeant <i>Casanier</i>

Dans le tableau 7.2 suivant nous résumons les conclusions portant en définitive sur les cinq propositions heuristiques :

Tableau 7.2 : La validation de nos propositions heuristiques

Propositions heuristiques	Conclusions
P1 : <i>L'existence de liens sociaux et commerciaux forts avec l'Occident favorise l'importation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises au Sénégal</i>	Cette proposition n'est pas totalement confirmée par nos résultats. Elle est donc rejetée
P2 : <i>La forte présence d'investisseurs occidentaux dans le capital des firmes sénégalaises contribue à l'importation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises.</i>	Cette proposition a été partiellement confirmée par l'analyse thématique elle est donc rejetée . Son approfondissement est inscrit au programme de recherches ultérieures.
P3 : <i>La coexistence de régimes de propriété différents sans qu'aucun régime exclusif ne se dégage dans la pratique des affaires entraîne une hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises.</i>	Nos résultats confirment cette proposition. En effet, trois types de régimes de propriété émergent du discours des dirigeants des entreprises sénégalaises sans aucun n'ait pris une distance très importante vis-à-vis des autres.
P4 : <i>L'ancrage des dirigeants dans le milieu sénégalais des affaires conduit à l'hybridation de leurs pratiques de gouvernement des entreprises</i>	Toutes les sous-propositions relevant de la proposition 4 ont été validées par l'étude qualitative. Elle est donc confirmée. Car l'entreprise est généralement considérée comme une propriété individuelle de son fondateur mais l'expérience individuelle des acteurs économiques elle peut aussi être vue comme une entité ayant sa propre personnalité
P5 : <i>La coexistence de régimes de propriété différents sans rapport entre eux entraîne un usage exclusif de pratiques de gouvernement des entreprises</i>	Cette proposition a été partiellement corroborée par l'étude qualitative. Son approfondissement est inscrit dans les recherches ultérieures.

Le positionnement épistémologique pragmatique que nous avons emprunté nous a permis de prendre aussi en considération toutes les propositions émergées du terrain et reflétant des situations qui n'avaient pas retenu notre attention dans la phase théorique. Ces propositions qui constituent pour l'essentiel des pistes de recherches futures sont consignées dans le tableau 7.3 ci-dessous.

Tableau 7.3 : Synthèse des propositions émergées du terrain de recherche

<i>PET 1 : Trois types de régimes de propriété émergent du discours des dirigeants des entreprises sénégalaises sans aucun n'ait pris une distance très importante vis-à-vis des autres.</i>	Chapitre 6, p. 222
<i>PET 2 : Selon son modèle mental individuel un dirigeant peut considérer l'entreprise comme un bien individuel ou une personne morale distincte de son fondateur.</i>	Chapitre 6, p. 227
<i>PET 3 : Le gouvernement des entreprises sénégalaises essentiellement familiales ou individuelles est marqué par la centralité du dirigeant-propriétaire.</i>	Chapitre 6, p. 240
<i>PET 4 : La confiance est un mécanisme primordial de gouvernement des entreprises dans le monde d'affaire sénégalais où les promesses orales sont encore largement usitées.</i>	Chapitre 6, p. 242
<i>PET 5 : La dévalorisation de la parole d'honneur et du bien commun conduit à une place de plus en plus importante au contrat écrit et au recours au tribunal en tant que moyen de règlement des différends entre partenaires.</i>	Chapitre 6, p. 244
<i>PET 6 : Les pratiques de gouvernement des entreprises dans les entreprises sénégalaises sont guidées par le paternalisme des fondateurs ou chefs d'entreprise.</i>	Chapitre 6, p. 260
<i>PET 7 : Les dirigeants des entreprises sénégalaises s'accommodent à la fois des réalités socioculturelles africaines et des nécessités liées à la mondialisation.</i>	Chapitre 6, p. 283

1.2. Un positionnement épistémologique favorable pour appréhender une réalité mouvante

Il est difficile d'appréhender un objet scientifique mouvant avec des grilles de lecture fixes. Cela est particulièrement vrai pour notre recherche car :

- les grilles de lecture sur la gouvernance d'entreprise en Occident se sont stabilisées apparemment de manière récente ;
- la situation politique mais aussi économique et légale en Afrique est encore instable ;
- notre propre regard de chercheur Africain portant un regard du point de vue de l'Occident sur un contexte différent avec l'objectif de monter en quoi réside cette différence et sa mutation est lui aussi instable.

Nous avons montré, au final, que les approches contractualistes ont un pouvoir explicatif limité lorsqu'on analyse les pratiques de gouvernement d'entreprise en Afrique. Ces limites essentiellement conceptuelles viennent selon Gomez (1996) du fait que le modèle contractualiste de l'entreprise :

- en survalorisant l'opportunisme individualiste, n'explique pas les solidarités internes à l'entreprise telles que le sentiment d'appartenance, l'attachement des individus (salariés, fondateur ou propriétaires) à l'entreprise et le dévouement et l'efficacité qui en résultent ;
- en sous-estimant l'entrepreneuriat, réduit l'activité de gouvernement de l'entreprise à l'organisation et au contrôle et occulte la recherche de l'avantage compétitif au travers d'une efficace mobilisation des ressources créatrices ; or la logique du secteur informel, très fort en Afrique, plaide en sens contraire ;
- en excluant l'analyse dynamique des entreprises, occulte les enjeux actuels des entreprises que sont l'efficacité de leurs pratiques et l'adaptation aux changements de l'environnement économique par la mise en place d'une organisation flexible capable de répondre à ces modifications. Or les entreprises sénégalaises sont inscrites dans une économie en émergence dont les règles mêmes sont parfois floues.

Par ailleurs, nous avons vu que la perspective culturaliste sur-socialiserait les dirigeants des entreprises au détriment de leurs trajectoires individuelles (culturalisme) alors que l'approche de l'*homo œconomicus* sous-socialiserait l'individu en faisant fi de ses caractéristiques culturelles et sociales (économisme). Ces deux théories semblaient donc insuffisantes et incomplètes, lorsqu'elles sont considérées individuellement, pour traiter de notre problématique de recherche.

Devant ce constat une attitude s'imposait. Elle consistait à emprunter un modèle théorique qui :

- d'une part, recouperait les deux perspectives individualiste et collectiviste (ou holiste) afin d'étudier les pratiques de gouvernement des entreprises en Afrique en nous fondant sur les tensions possibles qui résulteraient de l'affrontement des différents modèles culturels auxquels les dirigeants des entreprises africaines se réfèrent ;
- et d'autre part, intégrerait ces dimensions jusqu'alors exclues du modèle contractualiste.

En rupture avec le modèle théorique contractualiste, nos travaux montrent que c'est une démarche intersubjectiviste qui semble la plus appropriée pour rendre compte de la nature des pratiques de gouvernement des entreprises africaines. Notre grille conceptuelle se fonde

ainsi sur une logique d'acteurs. C'est pourquoi les théories de justification de Boltanski et Thévenot, de changement institutionnel de North et des représentations sociales de Moscovici ont été d'un apport très intéressant pour nos travaux. Ces théories contiennent des concepts qui corrigent les écueils du modèle contractualiste. Certes, elles ne sont pas sans limites. Ainsi elles méritent d'être approfondies afin de cerner le poids des régulations sociales sur le processus cognitif. Dans la même logique, la prise en compte de la dimension politique dans les préoccupations décisionnelles au sein d'une organisation et dans la vie des groupes humains améliorerait l'intérêt de la théorie des représentations sociales. Mais les théories de la justification nous ont permis, dans leurs limites, de saisir la complexité de la « pluralité des mondes » auxquels se réfèrent les entrepreneurs sénégalais.

Comme les perceptions des pratiques de gouvernement d'entreprises sont tributaires d'un processus cognitif d'apprentissage impliquant l'interaction entre les modèles mentaux partagés et individuels des dirigeants des entreprises sénégalaises, il en ressort la possibilité de la coexistence d'équilibres multiples. À ce propos, nous avons montré qu'il y a un ensemble de régimes de propriété sans qu'aucun ne prenne le dessus sur les autres. Ainsi l'absence de modèle référentiel absolu permet d'expliquer la diversité des pratiques selon les situations de gestion auxquelles les dirigeants des entreprises sénégalaises font face.

On est non pas en présence d'un nouveau modèle de gouvernement d'entreprise mais d'une matrice de pratiques de gouvernement d'entreprise qui se voit assigner un rôle paradoxal. D'une part, il en émerge un champ de pratiques inédites, d'autre part, il fait entrevoir le maintien de pratiques s'appliquant souvent de manière isolée selon les situations de gestion.

Mais nos résultats ont aussi montré que la seule logique économique et marchande ne suffit pas pour appréhender les pratiques sans l'apport de la confiance et la structure sociale qui peuvent compléter la première approche.

L'autre résultat de ce travail, c'est d'avoir mis en évidence les concepts de *Casanier*, *Résident*, *Transhumant*, *Campeur* pour comprendre les différentes représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises en matière de gouvernement d'entreprise.

1.3. Un pluralisme méthodologique en réponse à l'instabilité de l'objet étudié

L'analyse menée à partir d'une approche qualitative n'est qu'exploratoire. Elle témoigne de la difficulté de plaquer des méthodes scientifiques occidentales dans le contexte africain (statistiques, enquête de grande échelle) mais elle peut constituer un préalable

souhaitable à de futures études quantitatives sur le gouvernement d'entreprise en Afrique. Ainsi, elle sera utile pour approfondir des questions de recherche et leur limitation. En effet, la question des représentations étant difficile à manipuler, il est plus commode de procéder d'abord à une étude qualitative exploratoire avant d'emprunter une approche quantitative fondée sur une démarche hypothético-déductive. Nous avons tenté de combiner les deux méthodes en soumettant un questionnaire à nos interlocuteurs et en les interrogeant à l'aide d'un guide d'entretiens semi-directifs, mais cela reste, bien entendu, à développer sur une plus grande échelle.

La composition de notre échantillon, d'une part associant les exécutifs (managers), les contrôleurs (administrateurs), les propriétaires gestionnaires et les observateurs (universitaires) et d'autre part prenant en compte la présence des dirigeants occidentaux, a essayé de limiter le biais cognitif inhérent aux discours des dirigeants interrogés.

1.4. Une satisfaction [...] personnelle

Nous avons montré dans l'introduction générale que tout travail du genre n'est pas anodin pour le chercheur. Nous avons tenté d'éviter la conversion à l'Occidentalisme, conduisant à porter sur l'Afrique le regard de l'Occidental « normal » et la revendication culturaliste, qui exprime l'Africanité comme une différence en soi. En bouclant ce travail doctoral nous nous estimons aussi avoir mené ce projet personnel jusqu'à son terme. Cette recherche nous a conduit à la porte du monde des affaires sénégalais, un monde dont la nature complexe et obscure rappelle la structure d'un labyrinthe. Le contact avec le terrain de recherche a été une opportunité de valoriser nos compétences théoriques acquises dans nos différents cours de méthodologie de la recherche en gestion et en économie sans chercher à les plaquer sur la situation de terrain.

C'eût été une tâche excitante et exaltante que d'illustrer les pratiques de gouvernement d'entreprise au Sénégal. Nous avons tenté non de manière exclusive et exhaustive mais dans la mesure du possible d'apporter notre pierre à l'édifice. Et les résultats obtenus contribueront, nous l'espérons, à des actions concrètes sur et dans l'entreprise africaine.

Toutefois, des améliorations dans de futurs développements de cette recherche semblent nécessaires pour rendre le présent travail doctoral plus attractif et plus recevable. L'impact des apports présentés plus haut peut être réduit à cause des limites rencontrées le long de cet exercice.

2. Quelques problèmes méthodologiques

Le choix porté sur le Sénégal peut paraître biaisé et limité pour l'objet de notre recherche qui s'étend à l'ensemble des entreprises africaines. En effet, même dans la seule économie sénégalaise il y a des disparités selon les types d'entreprise et leur taille. Ces disparités peuvent entraîner la limitation relative de nos résultats et réduirait ainsi la portée généraliste de nos conclusions. Comme nous l'avons dit, nous ne sommes pas certain que notre échantillon épuise le sujet, notamment en sous-estimant le secteur informel. De fait, les procédures de recherche étaient inadaptées pour ce secteur car elles échappent totalement à la culture des personnes impliquées. Nous avons donc capté cette dimension dans les entretiens relatifs à l'économie formelle, mais par ricochet. Il faudrait une recherche de terrain longue pour définir les modèles mentaux dominants dans le secteur informel.

Par ailleurs, la nature qualitative des concepts utilisés n'a pas facilité le travail empirique car nous avons rencontré une faible disponibilité des mesures quantitatives fiables. Par exemple, lorsque nous cherchions à comprendre l'actionnariat des entreprises sénégalaises nous avons buté sur le refus catégorique des principaux acteurs pour lesquels ces questions relèveraient de l'ordre du secret professionnel, commercial, voire statistique.

En fait, la collecte de données sur les entreprises africaines demeure une tâche ardue. Ainsi, il est difficile de prendre contact avec les gens concernés et d'établir une relation de confiance si l'enquêteur n'est pas introduit dans un réseau de connaissance. Cela a été bien marquant lors de notre séjour à Dakar et peut constituer un biais pour les entretiens.

De plus, le temps s'est avéré un facteur déterminant à prendre en considération devant la difficile accessibilité des dirigeants des entreprises sénégalaises. Le nombre d'entretiens réalisés et leur longueur sont influencés par ce facteur, vu la période à laquelle l'enquête a été conduite. Par conséquent, la construction d'un réseau de contacts pour entrer en relation avec des dirigeants d'entreprises, fixer des rendez-vous avec des gens très pris par leurs fonctions dans leur entreprise, s'est avérée une étape importante de notre collecte et sans doute décisive sur les résultats.

Enfin, les contraintes géographiques de notre enquête, ajoutées à celles du temps et de moyens financiers (la thèse étant autofinancée) ne nous ont pas permis de retourner ultérieurement sur le terrain pour palier certains manques.

Pour toutes ces raisons, le nombre d'entreprises analysées ne nous permet pas d'aboutir à des résultats très représentatifs encore moins d'étendre nos conclusions à l'ensemble des entreprises sénégalaises encore moins africaines. Les résultats obtenus restent

donc relativement limités même si notre but était de faire l'analyse des pratiques de gouvernement des entreprises dans le milieu sénégalais des affaires et non de faire le recensement exhaustif des caractéristiques générales des dirigeants des entreprises sénégalaises.

D'autres insuffisances sont à relever au niveau de notre méthode d'enquête et de traitement des données recueillies. Concernant les discours recueillis, nous constatons que certains de nos interlocuteurs ont souvent essayé dans leur imaginaire de se mettre à la place du chercheur en donnant une réponse qu'ils pensaient que celui-ci aurait donnée et non selon leur cohérence propre, leur image mentale. Ils ont essayé de se mettre au même niveau de connaissance que le chercheur en répondant sans conviction aux questions qui leur étaient posées pour montrer qu'ils avaient compris et qu'ils maîtrisaient le sujet. On a le sentiment qu'ils développent un certain complexe vis-à-vis du chercheur et répondent aux questions qui leur sont posées en se projetant souvent sur lui. C'est notre connaissance du milieu sénégalais qui nous a permis d'être attentif et de pallier dans une certaine mesure à ce biais en interprétant les questions.

Il est aussi fréquent d'avoir en face des interlocuteurs qui tiennent des propos un peu éloignés de l'objet de la recherche ou qui frôlent sans détails certains aspects intéressants des questions mais qui leur paraissent évident.

Dans le traitement proprement dit il a apparu une certaine redondance des textes. Celle-ci est à attribuer au fait d'avoir posé les mêmes questions (ou presque) à plus de vingt individus pris de manière isolée. L'intérêt d'une redondance est de permettre d'appréhender la richesse de chaque réponse au travers de sa forme textuelle.

Sur le plan méthodologique, il est toujours délicat d'analyser les systèmes cognitifs, d'appréhender les croyances, d'étudier leurs liens avec les conduites sociales. La compréhension des représentations sociales semble donc moins accessible car elle nécessite la mobilisation de méthodes de recueil et de traitement des données très lourdes. Notre étude ne peut être considérée, sous cet aspect, que comme une ouverture vers de nouvelles perspectives de recherche.

Dans le même ordre d'idée, une carte cognitive construite nécessite la validation auprès de l'individu (ou groupe d'individus) dont on matérialise les pensées, les croyances sur une situation donnée. Ce que nous n'avons pas pu faire faute de temps et de moyens financiers. Heureusement que le second paradigme sous-jacent à la cartographie cognitive favorise les procédures opératoires face à une réalité subjective. Il permet ainsi de recueillir des données au travers des questionnaires mais aussi de déterminer des concepts et liens à

partir d'un discours oral ou écrit sans soumettre les cartes construites à la validation des auteurs de ces discours.

Enfin, l'imbrication des différentes variables et le recours à plusieurs théories pour expliquer les pratiques de gouvernement des entreprises africaines pourraient nuire à l'évidence et à une perception claire des relations de causalités. C'est un risque inhérent à notre choix méthodologique.

3. Les perspectives

Le temps consacré à ce travail et les résultats acquis nous ont procuré le plaisir et la motivation nécessaires à sa continuation eu égard aux limites précédemment soulignées. Deux voies pourront être suivies à l'avenir pour enrichir et approfondir le présent travail.

3.1. Des perspectives managériales et politiques

Notre travail en montrant l'hybridation des pratiques contribuera sans doute à alimenter la réflexion et devrait servir de base pour engager des actions de sensibilisation et de formation des dirigeants africains en matière de gouvernement d'entreprise.

En pointant le manque de formation des magistrats en matière de droit des sociétés et de droit des affaires, nous appelons à la mise en place d'institutions juridictionnelles capables de faire respecter les droits de propriété (multiples) préalablement bien définis par les pouvoirs politiques. Ces institutions, pour qu'elles soient efficaces en émettant des décisions satisfaisantes pour les différentes parties en conflit, doivent être dirigées et animées par du personnel bien formé au travers des séminaires de formation et de mise à niveau.

Ce travail invite aussi à l'instauration de la délégation des pouvoirs au sein des entreprises sénégalaises tout en assurant le contrôle en amont et en aval de la part des fondateurs afin de préparer une succession réussie gage de la pérennité de l'entreprise.

Enfin, nos conclusions renforcent l'idée que les institutions financières internationales comme la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International doivent prendre en compte les réalités des contextes des économies africaines en se départissant des préjugés occidentaux dans leurs politiques d'aide et d'encadrement des pays africains.

3.2. Des voies à explorer pour l'avancement de la recherche académique et scientifique

L'avenir nous édifiera sur le futur modèle de gouvernement des entreprises africaines : statut quo ; intégration vers les modèles occidentaux si les modèles mentaux individuels des dirigeants d'entreprise sénégalais compte tenu de leur formation et contact avec l'occident dominant les modèles mentaux partagés actuels en entraînant leur évolution rapide ? Peut-être que les différents scandales et crises que les économies occidentales vivent conduiront les modèles mentaux individuels des dirigeants des entreprises africaines à se tourner vers les modèles mentaux partagés localement ?

La théorie des parties prenantes voire l'approche partenariale de l'entreprise pourrait être enrichie par la prise en compte de la solidarité et de l'esprit communautaire en se fondant sur le principe africain de réciprocité des droits et des devoirs. Ainsi, un contrat de confiance conforté par le sens de la discipline (élément fondamental de la culture africaine) et engageant toutes les parties prenantes pourrait être établi dans l'intérêt de l'entreprise et de tous ses partenaires. Ce contrat de confiance permettra d'intensifier les relations entre les différentes parties prenantes. Car en les associant dans la fixation des objectifs par le dialogue hérité des traditionnelles discussions sous l'arbre à palabre et par le contrôle des résultats et au partage des produits, les salariés considéreraient l'entreprise comme leur deuxième famille et la richesse produite par l'entreprise comme le résultat d'un effort collectif.

Nos conclusions peuvent être aussi bénéfiques aux entreprises occidentales. En effet, la crise financière qui a connu son paroxysme à partir de la fin de l'année 2008 a fini de montrer, si besoin en était, que la seule logique économique traduite par les performances boursières court-termistes ne suffit pas pour obtenir un système viable de gouvernement d'entreprise. Les réformes préconisées, aussi respectables soient-elles, ne suffiront pas à crédibiliser les modèles occidentaux de gouvernement d'entreprise si les aspects institutionnels et socioculturels influant l'environnement des entreprises ne sont pas pris en compte.

Une autre perspective serait d'étudier de façon comparée les similitudes et particularités pouvant exister entre les pratiques de gouvernement d'entreprise dans les pays francophones et anglophones d'Afrique.

Enfin, ayant étudié essentiellement les représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises, nous aimerions ainsi travailler sur les modèles occidentaux en étudiant par exemple un échantillon de dirigeants d'entreprise en France pour voir si on a autant de

différence qu'on imagine avec « l'Afrique ». Ainsi, le regard que l'étudiant africain, travaillant dans un contexte occidental, porte sur l'Afrique pourrait se doubler, à l'avenir, avec le regard que l'étudiant africain, travaillant dans un contexte africain, porte sur l'Occident.