

Deuxième partie :
**Le gouvernement des entreprises
sénégalaises, discours et pratiques des
dirigeants d'entreprise**

Introduction de la deuxième partie

Cette deuxième partie portant sur l'étude des pratiques de gouvernement des entreprises en Afrique tentera d'évaluer ces dernières avec un double point de vue : occidental du fait de l'inscription de nos recherches dans des grilles de lecture dominantes, mais aussi africain compte tenu du fait que les dirigeants actuels des entreprises sénégalaises sont sous l'emprise d'une pluralité de références culturelles, philosophiques et idéologiques propres au contexte Sénégalais.

Pour résumer la conception sénégalaise de la propriété et mieux appréhender les pratiques actuelles des affaires au Sénégal, rappelons le rôle que la longue présence française y a joué dans la diffusion et la vulgarisation de la propriété privée. Le Sénégal a été au contact du capitalisme depuis l'arrivée au XV^{ème} siècle des premiers navigateurs européens (Portugais) sur ses côtes. Mais la domination réelle s'est opérée à partir du XIX^{ème} siècle avec la colonisation française.

Ayant comme objectif économique de trouver à l'industrie métropolitaine un fournisseur de matières premières et un marché pour l'écoulement des produits finis fabriqués par cette industrie, les colonisateurs français ont mis en place d'un côté, une politique intensive de mise en valeur économique des colonies accompagnée d'une politique de construction d'infrastructures et de l'autre, une politique rigoureuse et contraignante d'assimilation. Ces deux politiques ont eu comme conséquences l'introduction de la propriété privée matérialisée par l'immatriculation des terres et des biens des autochtones au cadastre, la formation des cadres indigènes à l'école occidentale et la conversion d'une partie des populations indigènes au christianisme.

Ainsi l'élite autochtone qui a lutté pour la libération des peuples africains sous domination occidentale et qui a fini par se retrouver à la tête des jeunes États africains indépendants a fréquenté pour l'essentiel les universités occidentales ou les écoles construites dans les colonies et où l'on enseigne les cultures et les langues occidentales¹²³. Cette présence de ces dirigeants africains dans ces lieux destinés au façonnage idéologique conforme aux

¹²³ On peut citer l'exemple de l'École Normale William Ponty créée à Saint-Louis en 1903, puis transférée à l'Île de Gorée en 1913 avant d'être définitivement installée en 1937 à Sébikotane dans la région de Dakar qui a formé un nombre important des premiers cadres politiques dirigeants des pays, anciennes colonies regroupées sous la fédération de l'Afrique Occidentale Française. Parmi ceux-là on pouvait noter Félix Houphouët Boigny de la Côte d'Ivoire, Modibo Keita du Mali, Hubert Maga du Bénin, Hamani Diori du Niger, Sylvanus Olympio du Togo, Mamadou Dia et Abdoulaye Wade du Sénégal.

aspirations des occidentaux eux-mêmes, a eu un impact important sur la définition des politiques de développement (*cf. infra*) de ces jeunes États indépendants.

L'influence occidentale a mis en cause les rapports jadis mystiques et symboliques entre l'africain et la terre. Ces rapports ont été transformés en des rapports marchands avec l'avènement de la colonisation française. Le colonisateur français, en introduisant la monnaie dans l'économie sénégalaise et l'immatriculation des biens, a contribué à faire de la terre un *res in commercio* sujet à une appropriation privée.

En outre, la terre n'est plus la seule ressource permettant de faire vivre ses propriétaires ou exploitants. Les occidentaux ont apporté à l'Afrique leur principal objet d'accumulation individuelle ou collective de richesse, c'est-à-dire l'entreprise. Or celle-ci ne peut être considérée comme la terre car les richesses qu'elle crée ne sont pas aussi abondantes que ne l'était jadis la terre. De plus, l'entreprise est sujette à une appropriation privée et constitue donc une propriété privée de ses fondateurs et de leurs descendants.

Par ailleurs, concernant l'organisation sociale de la société sénégalaise actuelle, il faut relever que la répartition des tâches ne peut plus être fonction des castes. Elle est fondée de plus en plus sur les aptitudes, les compétences, le savoir-faire, la disponibilité, lesquelles valeurs ont été portées par l'individualisme occidental. C'est la raison pour laquelle nous avons interrogé l'histoire du capitalisme en Occident dans le but de prendre connaissance des débats idéologiques qui ont porté sur la propriété et de les comprendre. Cette évolution autorise-t-elle pour autant à confondre le contexte occidental dans lequel l'entreprise moderne est née et le contexte sénégalais encore marqué par la coexistence des civilisations négro-africaines et arabo-musulmane ?

Un retour sur la deuxième partie du présent travail précisément à son chapitre 3 portant sur les débats menés autour de la convergence controversée des systèmes nationaux de gouvernement des entreprises en Occident nous permet de proposer des pistes de réponse à la question ainsi posée. Ce retour est aussi l'occasion de poser la question de l'existence du meilleur système de gouvernement des entreprises. Tenter de répondre à cette question revient à apporter des réponses aux questions telles que comment mesurer la performance d'un modèle de gouvernement des entreprises ? À l'aulne de quel référentiel cette mesure serait-elle prise et acceptée ? Certes, la question de la performance des modèles du gouvernement des entreprises est intéressante mais ne faisant pas l'objet du présent travail elle ne pourrait être discutée dans ces pages. Il nous importe de comprendre, quelle que soit la définition d'un « meilleur » système de gouvernement des entreprises, comment se pose la question de son

applicabilité dans l'espace et dans le temps. En d'autres termes, est-il réaliste de vouloir l'imposer à toutes les économies sur le plan mondial ?

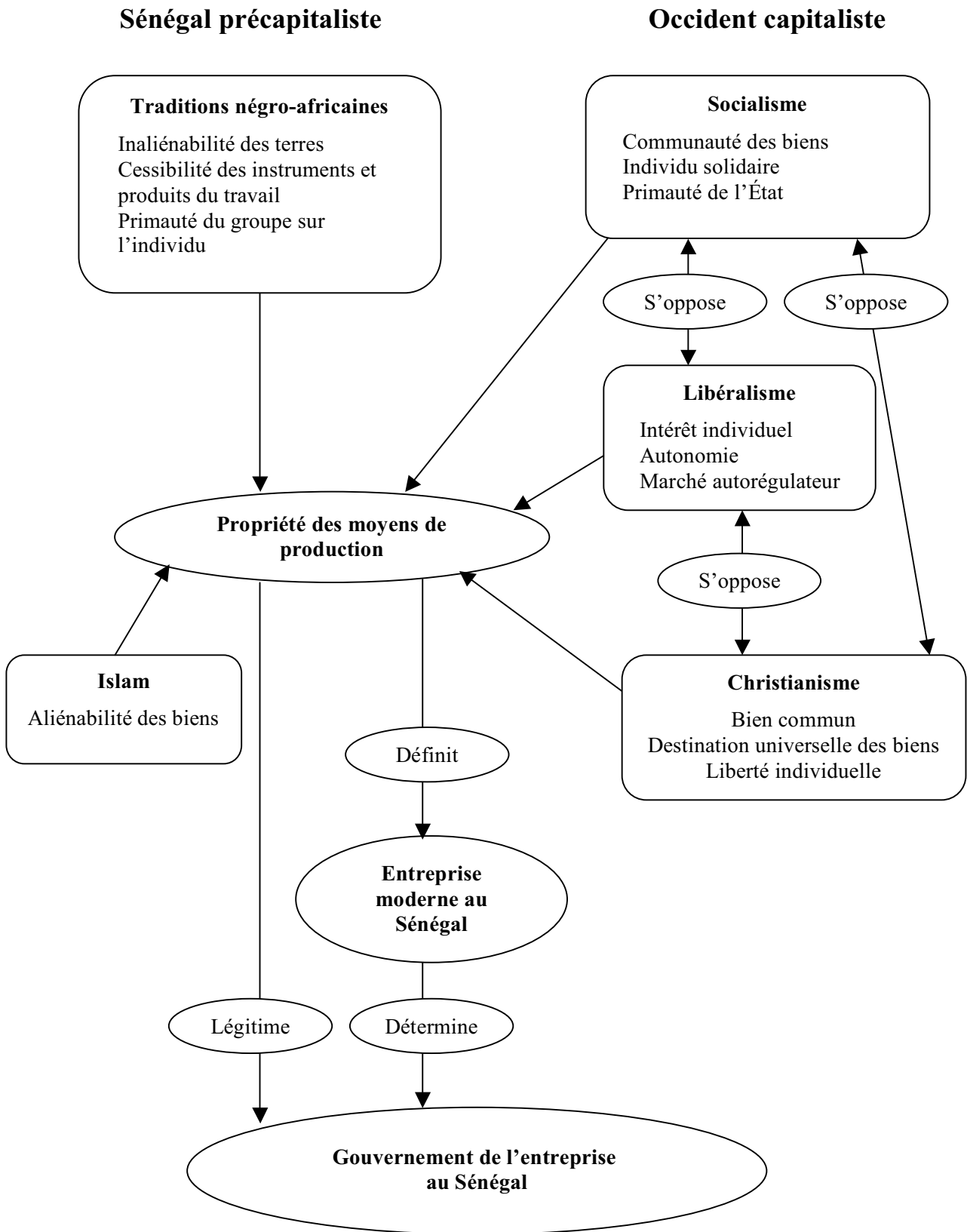
Un lieu commun laisse croire que toutes les pratiques de gouvernement des entreprises à travers le monde convergent avec plus ou moins d'hybridation, vers les modèles *shareholder* et *stakeholder* ou plutôt vers le premier grâce à la mondialisation des marchés des biens et services, à l'internationalisation des marchés financiers, à la globalisation des stratégies des entreprises et à la puissance des investisseurs institutionnels et entreprises anglo-saxons. Contrairement à cette apparence nous avons observé, dans le chapitre 3, que la convergence des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises était problématique.

Aussi, en considérant d'une part, l'émergence d'un modèle occidental dominant de gouvernement des entreprises et d'autre part, le fait que ce modèle occidental est le produit d'une longue évolution de plus de deux siècles, peut-on dire que le gouvernement des entreprises au Sénégal puisse se calquer sur ce modèle ? Autrement dit, les pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal sont-elles une transposition des pratiques observées dans les pays développés ou relèveraient-elles d'une invention de nouvelles règles adaptées au contexte sénégalais ?

Si dans les pays occidentaux la propriété privée¹²⁴ est un élément fondamental pour la compréhension du gouvernement des entreprises, qu'en est-il du Sénégal, pays où les liens communautaires sont encore forts ? Existe-t-il un modèle de référence en matière de gouvernement des entreprises au Sénégal ? Faut-il appliquer les modèles occidentaux par mimétisme du fait des multiples aides des bailleurs de fonds ou de la présence des investisseurs occidentaux dans le capital des entreprises sénégalaises ? Si oui, on peut alors se demander ce que deviennent ces pratiques occidentales dans un Sénégal qui connaît déjà d'autres pratiques fondées sur les traditions négro-africaines et la civilisation arabo-musulmane. Notre problématique peut alors être schématisée dans la figure 2.1 suivante.

¹²⁴ Concernant la propriété individuelle il a fallu des siècles pour qu'elle s'affirme comme le régime dominant dans les échanges et la vie sociale en Occident. Voir notre chapitre 2.

Figure 2.1 : L'entreprise sénégalaise, un creuset d'influences idéologiques



Dans la partie précédente, nous avons montré que la propriété avait des racines différentes tant au Sénégal qu'en Occident. De plus, la forme de propriété et son évolution ont défini des types d'entreprises assez différentes en Occident et puis ont muté dans le temps. C'est sur cette base qu'il nous faut comprendre les références d'un gouvernement d'entreprise au Sénégal.

Ainsi allons-nous évoquer les différents scénarii qui, selon nous, se présenteraient en matière de gouvernement des entreprises au Sénégal. Pour cela, nous nous appuyerons sur les cas de figure évoqués au chapitre 3 à propos de la convergence des modèles de gouvernement des entreprises en Occident en anticipant ce qui pourrait être au Sénégal, une adaptation ou une hybridation des modèles occidentaux. Nous le ferons en trois chapitres.

En considérant que dans la formulation des hypothèses l'analyste cherche à préciser et expliciter les dimensions et les directions d'analyse à l'œuvre dans le processus de recherche (Bardin, 2003, p. 130), il nous revient (à l'étape actuelle de notre présentation) à expliquer la manière dont nos questionnements ont été transposés sur le terrain puis appropriés par les acteurs économiques et comment leurs réponses ont été obtenues puis traitées. C'est ce que nous présenterons au chapitre 4 consacré à l'exposition des axes d'investigation empruntés dans l'enquête réalisée, à la présentation de leurs soubassements épistémologiques et enfin à la présentation de la méthodologie de traitement des données ainsi recueillies. Les principaux résultats seront présentés et feront l'objet d'une discussion au chapitre 5. Une analyse plus détaillée sur la base des premiers résultats obtenus sera faite au chapitre 6 à partir de ces premiers résultats.

Tableau 2 : Sommaire de la deuxième partie

<p>Deuxième partie Le gouvernement des entreprises sénégalaises, discours et pratiques des dirigeants d'entreprise</p>
<p>Chapitre 4 : Du gouvernement des entreprises sénégalaises : positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche</p>
<p>Chapitre 5 : Les pratiques de Gouvernement des entreprises relevées à partir des discours des dirigeants des entreprises sénégalaises</p>
<p>Chapitre 6 : Pratiques de gouvernement des entreprises et profils des dirigeants des entreprises sénégalaises</p>

Chapitre 4 :
**Du gouvernement des entreprises
sénégalaises : positionnement
épistémologique et méthodologie de la
recherche**

Introduction

« Plus la précision et la portée du paradigme sont grandes, plus celui-ci est un indicateur sensible pour signaler les anomalies et amener éventuellement un changement de paradigme »,

Thomas KHUN (1970)

La première partie du présent travail nous a permis de positionner la problématique du gouvernement des entreprises par l'étude de ses fondements idéologiques et philosophiques. Nous savons que le gouvernement des entreprises dominant qui s'adosse au modèle libéral est lié à une forme unique de propriété (la propriété privée) ; or au Sénégal il y a un éventail de types de propriété. Nous sommes également sensible au fait que les théories développées en Occident offrent un aperçu très restrictif des pratiques de gouvernement des entreprises qu'elles analysent dans une perspective d'assimilation idéologique et de généralisation du modèle libéral occidental. Ce dernier est un modèle qui s'est développé à côtés des modèles chrétien et socialiste qui sont devenus marginalisés.

Les théories explicatives des pratiques de gouvernement d'entreprise en Occident se fondent essentiellement sur le calcul économique en empruntant des critères de pure rationalité économique (l'optimisation des ressources utilisées dans le processus de production, la maximisation de l'utilité des actionnaires, la minimisation des coûts de transition, d'agence et d'organisation) et délaissent les logiques « non calculatoires » justifiant les choix des acteurs. Ces théories semblent donc insuffisantes voire inadaptées pour cerner les différences et la diversité des pratiques de gouvernement d'entreprise dans le monde. Elles sont donc inappropriées pour comprendre les spécificités en Afrique.

Cependant, l'erreur serait d'adopter une approche « culturaliste » qui explique les pratiques de gouvernement des entreprises en fonction des acteurs eux-mêmes. Il n'y aurait alors aucune analyse externe possible puisque les caractéristiques du gouvernement des entreprises sénégalaises seraient expliquées par les caractéristiques de la culture sénégalaise. Notre posture est intermédiaire entre l'application d'un modèle de référence et l'induction à partir des « idiosyncrasies culturelles ». Nous partons de la réalité observée telle qu'en parlent les acteurs sénégalais et, en constatant que ces pratiques n'épousent pas le modèle économique libéral nous cherchons à comprendre comment les dirigeants des entreprises sénégalaises se repèrent pour faire ce qu'ils font et non pas pourquoi ils ne font pas comme

cela se passe en Occident. Ou encore, comment font-ils pour légitimer leurs pratiques dans la diversité des modèles de propriété et non pas comment ça marche.

Nous avançons la thèse selon laquelle, le seul facteur économique ne peut justifier l'implantation et les échecs réservés aux modèles occidentaux de gouvernement des entreprises en Afrique. Ainsi, une autre posture épistémologique rendant possible la prise en compte de la pluralité de logiques et d'ordres de justification et de référence comme élément éclairant de la réalité à comprendre semble nécessaire. Ce qui nous amènera à l'élaboration d'une conceptualisation nouvelle en optant pour un choix de *réunir* dans un modèle intersubjectiviste (que l'on qualifierait de modèle multidimensionnel fondé sur les rapports que les dirigeants des entreprises entretiennent avec leur environnement) un certain nombre de théories compte tenu de leur nature complémentaire dans le traitement de notre problématique de recherche.

L'objet de ce chapitre est de présenter la démarche adoptée afin de mettre en relation les concepts théoriques dégagés et les données obtenues sur le terrain. Il nous invite à réfléchir sur la pertinence et la validité de notre positionnement épistémologique et de la méthodologie mise pour atteindre l'objectif poursuivi (en lien avec la problématique). Il s'agira donc de réfléchir sur les rapports entre les concepts théoriques sur la gouvernance d'entreprise et la méthodologie adoptée dans le cadre du terrain pour saisir les pratiques. Pour illustrer l'influence des postulats et du cadre conceptuel sur la création des données, et de l'appareil de traitement des données, il nous semble nécessaire de décrire les liens entre l'objet de notre recherche, les concepts et une technique de recueil des données.

Ce chapitre sera organisé comme suit : la première section présentera le positionnement épistémologique qui a servi de fil conducteur pour le travail de recherche empirique. Pour l'essentiel dans cette section, il s'agira de proposer une grille d'analyse en formulant des propositions heuristiques pour « lire » le terrain. La deuxième section sera consacrée à la présentation de notre terrain d'enquête, à l'exposé de la façon dont nous avons conduit la recherche plus particulièrement la méthode utilisée pour la collecte des informations et à la présentation des outils utilisés pour le traitement des données collectées. La troisième section définira la validité et la fiabilité de la méthode utilisée.

Tableau 4.1 : Sommaire du chapitre 4

Deuxième partie : Le gouvernement des entreprises sénégalaises, discours et pratiques des dirigeants d'entreprise
Chapitre 4 : Du gouvernement des entreprises sénégalaises : positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche
<i>Section 1 : Positionnement épistémologique de la recherche, une approche « intersubjectiviste » du gouvernement des entreprises</i>
<i>Section 2 : Méthodologie de la recherche et traitement des données collectées</i>

Section 1. Positionnement épistémologique de la recherche : une approche « intersubjectiviste » du gouvernement des entreprises

La présente section a pour objet de situer les enjeux épistémologiques de cette thèse en partant de la posture selon laquelle, d'une part le pouvoir explicatif des théories dominantes substrats de la théorie économique standard est limité pour bien comprendre la question du gouvernement des entreprises en Afrique et, d'autre part, les seules théories culturalistes déterministes ne suffisent pas non plus pour cerner le comportement des dirigeants des entreprises africaines.

Pour rendre compte de la nature dynamique des structures de gouvernement des entreprises mais aussi du système institutionnel englobant le système de gouvernement des entreprises africaines nous nous appuyerons sur les théories du changement institutionnel (North, 1990) et des conventions, particulièrement la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1987, 1991).

Le modèle ainsi obtenu mettra l'accent sur les jeux des relations dans lesquels les pratiques de gouvernement des entreprises sont encadrées comme le soulignent Boltanski et Thévenot (1991, p. 167) pour lesquels « *l'objectivité suppose la définition des liaisons attestables et des formes acceptables de l'évidence qui sont donc relatives à un monde* ».

La théorie du changement institutionnel souligne que les pratiques de gouvernement des entreprises sont liées au contexte dans lequel vivent les dirigeants des entreprises et leur compréhension implique un questionnement de leurs systèmes de valeurs.

1. Une étude inspirée d'un positivisme logique aménagé

Selon Bréchet (1993)¹²⁵, le choix épistémologique tel qu'il se poserait à tous les chercheurs s'opère à deux niveaux interdépendants. Dans le premier niveau le chercheur tente d'expliquer le réel en adoptant soit une approche holiste, soit une approche individualiste. Ce choix reflète l'idéologie propre du chercheur qui s'appuie sur des courants théoriques pour concevoir et décrypter le réel qu'il étudie.

Nous prenons le risque épistémologique d'adopter une posture pragmatique qui s'appuie sur les théories de la justification (Boltanski et Thévenot, 1987 et 1991), et du changement institutionnel (North, 1990) afin de prendre en compte la question de l'interaction entre le paramètre culturel ou social et le paramètre économique et de celle de l'intégration de ces deux dimensions. Car l'individu est lui-même subjectif en tant que sujet mais en même temps en tant qu'objet de la société. Il est considéré comme une subjectivité portant en elle une multitude de principes de justification de ses actions (les représentations sociales sont subjectives). De même, les trajectoires individuelles sont subjectives et en perpétuel changement au fur des expériences individuelles elles-mêmes influencées par des contextes changeant eux-mêmes. L'intersubjectivité relève aussi d'une interaction entre la société et l'individu. Chaque individu en tant que membre d'un groupe social a un statut et un rôle qu'il joue pour la cohésion du groupe.

Le choix d'une posture pragmatique nous évite le débat portant sur l'opposition entre individualisme et holisme et nous conduit à privilégier un positionnement épistémologique intermédiaire à savoir l'individualisme méthodologique « sophistiqué ».

Si le premier niveau est marqué, selon Bréchet (1993), par le fait que le chercheur ne peut pas faire table rase de son idéologie et de son cadre théorique, en revanche à la différence de ce niveau, le second se caractérise tout autant par les options théoriques et les influences idéologiques du chercheur que par le rapport que ce dernier a avec son terrain.

Ce second niveau de choix, interdépendant du premier, porte sur le choix d'un paradigme de production de connaissances (positivisme, sociologie compréhensive, fonctionnalisme, constructivisme, etc.). Le positionnement épistémologique adopté par un chercheur est influencé par son cadre de référence qui reflète ses expériences, sa formation, ses lectures, son mode d'appréhension de la littérature, son idéologie et ses valeurs (Lévy-Tadjine, 2004).

¹²⁵ Bréchet, 1993, pp. 27-28.

Les règles économiques (à fortiori de « bonne gouvernance ») imposeraient des modes d'action sociale normés en permettant à l'individu de porter un jugement sur ses actes. En ce sens il n'y a pas besoin de distinguer les pratiques de gouvernement des entreprises des dirigeants africains de celles des autres dirigeants, les règles économiques étant de même nature pour tout le monde. Cette position débouche sur une approche « assimilationniste » que l'on retrouve dans la littérature sur le développement économique (Diop, A-S, 2007) et l'entrepreneuriat ethnique (Lévy-Tadjine, 2004). L'idée est qu'à terme toutes les pratiques observées localement s'aligneront sur un modèle dominant plus sophistiqué, les disparités s'effaçant au profit de la convergence-absorption.

Or, le gouvernement des entreprises est tributaire des acteurs qui interviennent directement ou indirectement dans la vie des entreprises et du contexte spatio-temporel dans lequel celles-ci évoluent. Chaque firme est une réalité qu'il faut comprendre en tenant compte du référentiel des acteurs qui influencent ou qui subissent ses activités. De plus, la nature complexe et contingente du lien dynamique entre le gouvernement des entreprises et le régime de propriété recommande d'appliquer à notre étude une grille théorique étendue, très générale que nous présenterons un peu plus loin.

Nous nous inscrivons donc dans le dépassement de l'approche strictement individualiste qui mettrait tout le monde dans un même moule en refusant de considérer l'existence de certaines spécificités locales et nationales mais aussi de l'approche purement holiste qui considérerait plus les particularismes culturels et sociaux des acteurs du gouvernement des entreprises en élaguant leurs trajectoires individuelles et la pluralité des modèles de référence.

Ainsi, plutôt que de vouloir borner l'issue de notre problématique à une différence sur la seule approche culturaliste jugée exotique, nous nous proposons de l'aborder en adoptant une voie pragmatique. Un tel pragmatisme est recommandé par la superposition sophistiquée des logiques occidentales et traditionalistes, économiques et socioculturelles et le croisement des pratiques de gouvernement des entreprises.

Cette posture nous permet de dépasser l'idée de l'autonomie totalement surdéterminée de l'individu (paradigme de l'*homo-œconomicus*) et de celle de la surdétermination culturelle du groupe auquel l'individu appartient (l'*homo-sociologicus*)¹²⁶. Il s'agira donc d'admettre

¹²⁶ Selon les termes d'Elster (1989) cité par Lévy-Tadjine (2004, p. 165) « [l'*homo oeconomicus*] est censé être guidé par une rationalité instrumentale tandis que le comportement de [l'*homo sociologicus*] est dicté par des normes sociales. Le premier est « tiré » par la perspective d'avantages à venir alors que le second est « poussé » de derrière par des forces quasi inertielles (...) Il est facile de caricaturer le premier comme un atome et autosuffisant et le deuxième comme le jouet stupide des forces sociales. »

l'existence de trajectoires individuelles multiples et de reconnaître que l'individu puisse obéir à des pressions qui viennent de son milieu d'origine à savoir la société, le groupe ethnique, la famille, les associations politique, culturelle ou de développement entre autres (Green *et al.*, 2003, cité par Lévy-Tadjine, 2004, p. 163 ; Huault, 2004). Autrement dit, il faut conserver à l'idée le fait que le dirigeant des entreprises sénégalaises est contraint par des interactions sociales, c'est-à-dire les tiraillements entre ces forces variées, dans ses pratiques en matière de gouvernement des entreprises. Il doit donc procéder à un arbitrage pour définir son identité.

2. Ébauche d'un cadre de référence

En se concentrant sur l'intersubjectivité des rapports économiques, notre positionnement épistémologique que l'on qualifiera de *positivisme logique aménagé*¹²⁷ à la suite de Huberman et Miles (1991, p. 13), offre des opportunités à l'expression des trajectoires individuelles diverses et à la multiplicité des régimes de propriété auxquels les dirigeants des entreprises africaines peuvent se référer pour expliquer leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

Cette posture épistémologique a le double mérite d'éviter d'une part, de sous-socialiser le dirigeant de l'entreprise sénégalaise (comme le fait l'approche « économiciste ») en considérant que les pressions venant du marché à travers le phénomène de globalisation et de mondialisation conduisent inexorablement à l'émergence de formes organisationnelles et institutionnelles imposant des pratiques similaires de gouvernement des entreprises, quel que soit le contexte social ou institutionnel et d'autre part, de le sur-socialiser (à l'instar de l'approche culturaliste) en ne laissant pas ou peu de place aux expériences et dynamiques individuelles.

Il ne s'agit donc pas pour nous de privilégier une approche au détriment de l'autre¹²⁸. La question à laquelle nous devrions répondre est alors celle de l'intégration de ces deux dimensions socioculturelle et économique. Nous allons, pour ce faire, nous servir des théories

¹²⁷ Certains auteurs cités par Lévy-Tadjine (2004) qualifient cette approche épistémologique d'« *Individualisme méthodologique non rationaliste* » (J. P. Dupuy, 1988) ou d'« *Individualisme méthodologique sophistiqué* » (P. Cahuc, 1989) ou encore d'« *Holindividualisme* » (Theret, 2000). Ces différentes appellations sous-tendent l'idée selon laquelle le fait de donner une place centrale à l'individu ne doit pas pour autant inciter à occulter les interactions sociales qui contraignent l'individu-sujet.

¹²⁸ Nous pouvons conforter notre position par les propos de Boudon (1986, p.16) soutenant que les « *comportements individuels ne sont évidemment pas le fait d'individus désincarnés, de calculateurs abstraits, mais au contraire, d'individus situés socialement, autrement dit, des individus appartenant notamment à une famille, mais aussi à d'autres groupes sociaux, et disposant de ressources non seulement mais [aussi] culturelles* ». Ces ressources culturelles « *doivent être considérées comme des données dont l'acteur doit tenir compte lorsqu'il se détermine, soit comme des guides de l'action (...)* » (Boudon, 1986, p. 289).

de la justification de Boltanski et Thévenot (1987 ; 1991) et du changement institutionnel de North (1990).

2.1. Le gouvernement des entreprises et la théorie de la justification

Notre étude s'appuyant sur le positivisme aménagé, la théorie de la justification peut nous être d'un secours important en ce qu'elle admet l'existence de compromis entre des logiques d'actions différentes. Pour cette théorie, les individus sont confrontés à la nécessité de justifier leurs actions (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 54). En se fondant donc sur la capacité des individus à justifier leurs jugements (ou pratiques) ou à expliquer leurs conduites, la théorie de la justification éclaire la possibilité de faire appel à des combinaisons et arbitrages entre différents critères de justification.

Cela est d'autant plus intéressant que les valeurs fondent une rationalité¹²⁹ interprétative qui légitime une variété de pratiques (Boyer, 2006) de gouvernement des entreprises. La théorie de la justification telle que nous l'avons saisie est subjectiviste parce qu'elle s'intéresse aux systèmes de conviction aboutissant à la constitution de règles de rationalisation¹³⁰ (la légitimation des actes et pratiques).

De plus, parce qu'elle s'intéresse particulièrement à la justification des choix traduits dans les actes et pratiques, la théorie de la justification permet, d'une part d'analyser les systèmes de règles conventionnelles (lois, codes et règles) rationalisant les choix des individus, et, d'autre part, de prendre en compte les stratégies individuelles dans l'évolution de ces règles conventionnelles et les conséquences qui s'ensuivent sur les comportements des acteurs.

Cette théorie accorde une place importante à l'interprétation, aux représentations individuelles et collectives que les individus se font de leurs actes puisqu'ils sont préoccupés par leur légitimité. La théorie de la justification nous permet donc de poser et de répondre à la question suivante : sur quels référentiels les dirigeants des entreprises sénégalaises se fondent-ils pour justifier leurs pratiques de gouvernement des entreprises ?

¹²⁹ La rationalité est ici considérée comme « *ce qui relève de la raison, c'est-à-dire d'une intelligibilité logique* » in : C.-D. Echaudemaison (dir.), (2009), « *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* », Nathan, Paris, 8^{ème} édition, p. 412.

¹³⁰ La rationalisation est le « *mécanisme par lequel un individu, un groupe justifient leur action ou leur position par une argumentation qui se veut fondée en raison indépendamment de leurs motifs véritables (conquête du pouvoir, promotion sociale)* » in : Echaudemaison (dir.), (*op. cit.*, p. 412).

2.1.1. Une pluralité des formes de justification de l'action

La justification joue un rôle important dans la compréhension des situations (Pesqueux, 2004) soutenues par des logiques plurielles pouvant entrer en conflit et mettant l'accent sur la plasticité des acteurs. Si pour certains auteurs la légitimité des actions de l'entreprise ou encore la légitimité de ses dirigeants est déterminée par la rationalité économique (Boltanski et Chiapello, 1999) et les lois juridiques (Laufer, 1996, cité par Valiorgue, 2008, p.41), pour la théorie de la justification ce sont les connaissances (compétences cognitives) dont ils sont dotés qui guident les individus à distinguer les situations dans lesquelles ils se trouvent et à faire des choix stratégiques sur des registres d'attitude, de comportement et d'argument à mobiliser à cet effet.

La théorie de la justification nous permet de comprendre comment les convictions se forment et se partagent entre des acteurs de manière à influencer sur leurs comportements en les rationalisant et comment les individus prennent appui sur des principes communs, des valeurs de référence, des normes supérieures communes pour justifier leurs comportements, leurs actions. Selon les auteurs de cette théorie, les actions peuvent être évaluées sur la base des principes économiques (logique marchande), des standards fixés ou attendus par les acteurs (logique industrielle), de l'opinion publique (logique du renom), de la tradition ou de la réputation (logique domestique), et enfin par rapport au bien commun (logique civique).

Partant de l'idée selon laquelle il existe une pluralité de logiques d'action, de principes de justification communs et de méthodes de rationalisation des actions, Boltanski et Thévenot (1987, 1991) mettent en évidence l'imbrication de différents critères de justification dans les discours et pratiques des acteurs. Pour les auteurs, il y a un conflit entre ces différents principes de justification. Ce conflit a lieu dans le for intérieur de l'individu qui appartient quant à lui à plusieurs groupes sociaux qui inspirent, chacun, son propre mode de justification des actions et en ce sens est soumis à des arbitrages entre ces principes de justification selon des situations auxquelles il se confronte.

Certains auteurs ont montré que l'entrepreneur immigré se situe au milieu de tensions entre ses principes de justification d'origine (individuels) et ceux de sa communauté d'accueil (Lévy-Tadjine, 2004). Or, les valeurs entrepreneuriales occidentales et les valeurs traditionnelles africaines sont contradictoires. On en déduit l'existence des tensions chez le dirigeant d'entreprise occidental établi en Afrique qui se manifesteraient par son adhésion aux principes de justification locaux (influences culturelles et communautaires) avec lesquels il est

en relation. De même, on peut postuler qu'un dirigeant africain ayant établi de longs contacts avec l'Occident aurait un ensemble de pratiques de gestion et de gouvernement d'entreprise obéissant à des logiques d'action et de justification fort différentes. Les tensions dont ces dirigeants seraient l'objet peuvent se traduire dans la politique de recrutement par le recours à des cabinets spécialisés (stratégie d'évitement) pour éviter la pression sociale et les arbitrages socialement coûteux pour les dirigeants africains et le soutien aux activités socioculturelles des collaborateurs africains pour les dirigeants occidentaux. Dans un contexte sénégalais de multipropriétés nous admettons que les dirigeants des entreprises sénégalaises se fondent sur des choix individuels qui résultent d'un arbitrage entre des principes de justification de l'action émanant de leur milieu d'origine et de leurs trajectoires individuelles pour légitimer leurs pratiques de gouvernement des entreprises. Dans tous les cas, la logique d'action et de justification sera différente selon les contextes auxquels les acteurs sont soumis. Des contenus pluriels vont émerger des différentes logiques de justification que les dirigeants des entreprises sénégalaises mobilisent en fonction de l'appréciation des situations qui se présentent à eux.

Contrairement à Boltanski et Thévenot (1991) qui se sont appuyés sur des « manuels de pratiques » (construits comme un guide de l'action et utilisés par des cadres dans des entreprises) pour mettre en évidence les logiques auxquelles, par exemple, les cadres des entreprises pourraient référence, nous tenterons, dans le présent travail, de trouver les justifications des pratiques de gouvernement des entreprises à partir des discours des dirigeants des entreprises sénégalaises (cf. chapitre 5 et suivant).

2.1.2. Le gouvernement des entreprises sous l'angle de la théorie de la justification

Le gouvernement des entreprises défini comme l'ensemble des mécanismes disciplinaires (Charreaux, 1997), a besoin d'être expliqué et son argumentation doit obéir à la recherche d'une légitimité, pour qu'il soit compris et apprécié de toutes les parties prenantes. Car « *les bonnes raisons d'agir doivent être compréhensibles, acceptables, objectivables, justifiables, au regard d'autres personnes* » (Thévenot, 1989, p. 159). En effet, la « *justification donne les raisons « raisonnables » de la décision et la structure du raisonnement conduit à le considérer comme indiscutable, c'est-à-dire comme s'appuyant sur une mécanique implacable* » (Tristan Boyer, 2002, p. 100).

Le gouvernement des entreprises doit s'enraciner dans le référentiel collectif des parties prenantes à l'entreprise et rendre compatible leurs objectifs individuels à la bonne

marche de l'entreprise. La justification (ici nécessaire voire obligatoire) a pour vocation de rassembler ces parties prenantes autour d'un principe supérieur commun. C'est à partir de ce moment que le gouvernement est reconnu comme « normal » par les acteurs de l'entreprise. On peut donc comprendre que la légitimité est un des attributs essentiels de l'acceptation d'un modèle de gouvernement d'entreprise.

Dans le présent travail de recherche doctorale nous fondons notre modèle sur les régimes de propriété et sur les comportements de coordination dans l'entreprise. Pour ce faire, en suivant Gomez (1996, p. 255) qui s'est appuyé sur le concept de convention de propriété, nous décrivons le régime de propriété comme une construction sociale portant sur les règles régissant la propriété et établissant la conviction sur son existence et l'efficacité de son gouvernement. Gomez (1996) voit dans chaque entreprise, l'existence d'une convention de propriété qui détermine ce qui relève (ou pas) normalement de la propriété privée.

On voit que c'est la conviction sur la nature de la propriété qui influe sur le gouvernement de ladite propriété et sur la mesure de son efficacité et inciterait les acteurs à le considérer comme normal. Ainsi il serait insensé de « *rêver d'un régime de propriété qui ne correspondrait pas à celui qui est considéré comme "normal"* » (Gomez, 1996, p. 255) par les acteurs. À titre d'exemple nous dirons, en reprenant l'auteur, qu'en Occident c'est l'acceptation implicite de la propriété privée de l'entreprise comme forme idéale normale qui rend nécessaire le profit comme mesure ultime de son efficacité. Par conséquent, c'est « *la cohérence entre des éléments du système qui nous permettra de repérer le degré de conviction que les acteurs emportent vis-à-vis du système mesurant leurs comportements et leurs résultats* » (*ibid*, p. 253).

Ainsi, plus la cohérence du gouvernement de l'entreprise avec le régime de propriété admis par les acteurs est élevée, plus le comportement anticipé des acteurs sera favorable et donc plus le mode de gouvernement persistera. Et, au contraire, plus cette cohérence est faible, moins les acteurs adopteront le comportement jugé « normal », c'est-à-dire moins ils adhéreront au modèle de gouvernement d'entreprise supposé « normal ». L'existence d'une relation de causalité entre le régime de propriété et le modèle de gouvernement des entreprises est donc établie.

Nous rappelons que la justification des mécanismes de gouvernement des entreprises doit mettre en relation les différents intérêts autour d'un principe supérieur commun, celui-ci pouvant, par exemple, être la pérennité de l'entreprise et non la seule maximisation du profit (Gomez, 1996). C'est ce principe qui fonde, d'ailleurs, l'attachement des parties prenantes à l'entreprise, chacune trouvant son compte dans la pérennité de l'entreprise même si les

intérêts privés individuels ne sont apparemment pas différents. Il est donc normal que chacun s'implique davantage dans la réalisation de cet objectif commun qu'est le maintien en activité de leur entreprise.

Y compris dans le monde occidental, il y a une pluralité de références pour fonder le principe commun de l'entreprise :

- i. L'entreprise individuelle construite à partir de la propriété privée individuelle trouve son sens au croisement des mondes marchand et industriel. Le principe supérieur commun perceptible dans le monde marchand réside dans la circulation des biens rares, transmissibles par un échange impersonnel et concurrentiel. Ces biens canalisent les désirs d'appropriation des acteurs d'une part, et la convergence de ces désirs déterminent la valeur (exprimée par les prix) de ces biens d'autre part. Le monde industriel se sert des standards tels que la performance technique, financière et l'efficacité dans la satisfaction des besoins. Ce qui compte dans ce monde ce sont surtout la compétence technique, le savoir scientifique et le savoir-faire. Le monde industriel accorde une place importante à la rationalisation et s'attache fondamentalement aux compétences techniques reconnues comme étant standard. Et c'est la maximisation continue et perpétuelle du profit qui assure la pérennité de l'entreprise. On peut donc appliquer les mécanismes de gouvernement de l'entreprise capitaliste appropriés à cette situation.
- ii. L'entreprise publique pourrait quant à elle être analysée sous l'angle de la propriété collective que l'on rattacherait au monde civique organisé autour de la figure de la volonté politique générale émanant des citoyens libres et égaux. Ce monde repose sur le rôle de la politique (et donc de l'administration d'État) dans la création et la répartition des richesses avec des risques de dirigisme de l'appareil étatique comme principe supérieur commun d'arbitrage avec les conséquences¹³¹ qu'on lui connaît. Il serait « insensé » d'une part de considérer le seul profit comme le principe supérieur commun et d'autre part d'adopter de manière exclusive les mécanismes de gouvernement de l'entreprise capitaliste régie par la propriété privée.
- iii. L'entreprise familiale qui se fonde sur la propriété familiale serait régie par le monde domestique qui, selon Boltanski et Thévenot (1991), met en avant des relations de dépendance personnelle et d'appartenance à des groupes sociaux. Les biens y sont

¹³¹ Il s'agit entre autres, des privilèges, du favoritisme, du népotisme et du clientélisme dans la nomination des dirigeants et le fonctionnement des entreprises mais aussi dans la répartition des richesses créées.

considérés comme des objets personnalisés sujets à la transmission personnelle au sein d'un groupe défini (la famille ou le clan). L'entreprise familiale marque aussi le règne du local et de ses enchevêtrements d'histoires singulières inscrites dans une mémoire partagée et dans une tradition. La valeur centrale dans cette entreprise familiale est donc la relation à la mémoire et à la transmission. Ce qui fait du patrimoine une notion fondamentale en ce que celui-ci est considéré comme un ensemble unique de biens appropriés et gérés en vue de satisfaire les besoins familiaux et d'être transmis à la génération future. L'entreprise familiale est de ce point de vue le garant matériel de la pérennité de la famille. Ici encore l'acceptation de la propriété privée comme forme idéale rendant nécessaire le profit comme la mesure ultime de l'efficacité serait un non sens car même si sur le point extérieur l'entreprise familiale est considérée comme la propriété privée de la famille fondatrice et/ou dirigeante il n'en est pas le cas du point de vue interne où l'entreprise y est vue comme une propriété collective des membres de la famille.

En postulant l'existence de logiques d'explication liées aux trajectoires individuelles de l'acteur économique, la théorie de la justification, est de nature à s'ouvrir aux concepts d'institutions et de modèles mentaux portés par la théorie northienne du changement institutionnel.

2.2. Le gouvernement des entreprises et la théorie du changement institutionnel

Douglass Cecile North a affirmé, dans le milieu des années 1980 l'importance des institutions dans l'analyse des phénomènes économiques. Cette découverte l'amena à s'éloigner progressivement de la théorie néoclassique, même s'il en conserve quelques hypothèses¹³², pour développer une théorie institutionnelle à partir des années 1990. Ce virement est expliqué par le fait que, pour l'auteur, la tradition néoclassique ne prend pas en compte l'analyse des institutions et du temps d'une part et néglige le rôle des idées, des idéologies et du processus politique dans l'analyse qu'elle fait des phénomènes économiques d'autre part.

Partant du constat selon lequel « *l'histoire démontre que les idées, les idéologies, les mythes, les dogmes et les préjugés comptent* » (North, 1990, p. 362), North axe de plus en plus ses travaux sur le rôle principal des structures de croyance en indiquant que les

¹³² Il en conserve l'hypothèse de la concurrence due à la rareté des ressources; le concept de choix sous contrainte et la théorie des prix relatifs.

idéologies peuvent aussi bien que les institutions être considérées comme des « *classes de modèles mentaux partagés* ». Dans cette sous-section nous présenterons d'abord l'approche northienne du changement institutionnel (2.2.1) puis l'analyse de l'incidence du changement institutionnel sur l'évolution du gouvernement des entreprises (2.2.2) sous le prisme des modèles mentaux individuels (2.2.3) et des modèles mentaux partagés (2.2.4).

2.2.1. Le changement institutionnel : l'approche northienne

L'individu s'appuie sur un modèle mental pour effectuer des choix dans une situation d'incertitude. Dans le même ordre d'idée, les interactions entre les individus *via* la communication engendrent des modèles mentaux partagés qui conduisent à leur tour à la « *création d'idéologies et d'institutions dans un processus de coévolution* » (Denzau et North, 1994). L'influence de Veblen est ici sensible. En effet, la conception veblenienne fait de l'institution un ensemble d'habitudes, de pensées et d'actions communes. Les institutions jouent un rôle important (Huault, 2004) puisqu'une « *grande part de ce qui passe pour du choix rationnel ne relève pas tant de la cogitation individuelle que l'enchâssement (embeddedness) du processus de pensée dans le contexte social et institutionnel plus large* » (North, 2005, p. 24).

Cependant, les organisations sont différentes des institutions car « *si les institutions sont des règles du jeu, les organisations et leurs entrepreneurs sont les joueurs* » (North, 1990, p. 4). Les règles du jeu définissent les limites de ce jeu et la manière à laquelle il se joue ou devrait se dérouler ou alors que les joueurs cherchent à engranger des gains dans le cadre des règles ainsi établies par l'adoption de stratégies fondées sur leurs compétences et l'utilisation des moyens honnêtes ou non. Les institutions en place vont donc conditionner les processus d'émergence et l'évolution des organisations, mais ces dernières vont être, à leur tour, à la source du changement du cadre institutionnel. Il en est ainsi pour le cadre institutionnel qui définit des régimes de propriété.

Les entreprises (les organisations) qui sont créées à partir des institutions existantes vont refléter ces régimes de propriété à travers leur structure de capital. Cette dernière détermine les régimes de gouvernement d'entreprise qui peuvent amener les parties prenantes à réclamer des corrections dans leur fonctionnement. Ces aspirations à des modifications vont aboutir à la création de nouvelles lois et règles de jeu. Et ces modifications pourraient se traduire dans le régime de propriété lui-même dès lors que les acteurs ne retrouvent plus leurs intérêts compte tenu des obstacles que ce régime de propriété pourrait poser.

Les institutions jouent un rôle ambivalent, elles résultent des conduites des individus et des expériences individuelles, mais elles les conditionnent à leur tour ; « *c'est sur cette même expérience que les institutions agissent pour diriger et définir les buts et les finalités de la conduite* » (Veblen, 1909, p. 243)¹³³. Il y a là un retour de l'effet sur la cause (Chavance, 2007) en ce que les institutions influent sur les conduites individuelles mais elles en subissent les effets.

2.2.2. L'évolution du gouvernement des entreprises dans le cadre du changement institutionnel

Le gouvernement des entreprises répond clairement à cette approche des institutions et peut être considéré comme des règles du jeu où les parties prenantes à l'entreprise sont les joueurs. D'où une nouvelle définition du gouvernement des entreprises **comme un ensemble de règles de procédures et de normes comportementales, morales et éthiques, conçu afin de contraindre le comportement des parties prenantes, le dirigeant en particulier, dans le but de pérenniser l'entreprise**. Ceci implique une analyse en termes de modèles mentaux.

Le modèle mental peut être compris comme un système explicatif des conduites humaines, une représentation subjective que les acteurs ont de leurs réalités ou encore les théories sur lesquelles les individus s'appuient pour justifier leurs décisions et actions. En d'autres termes les modèles mentaux peuvent consister en une perception qu'un individu ou groupes d'individus se font de la réalité, du monde qui les entoure.

En admettant que l'entreprise appartient à cette réalité et sachant qu'il s'agit dans notre cas de comprendre la représentation que les acteurs ont de l'entreprise, de la création et de la répartition des richesses créées, nous définissons alors le modèle mental **comme une représentation de la propriété de l'entreprise et des relations entre différentes parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur créée**. L'analyse de certains éléments de cette définition nous permet de déduire que les modèles mentaux des dirigeants d'entreprise s'avèrent indispensables pour la mise en place de mécanismes de gouvernement des entreprises.

Les modèles mentaux, classés en modèles mentaux individuels et modèles mentaux partagés, évoluent par le biais d'un processus d'apprentissage et contribuent¹³⁴ à expliquer les

¹³³ Veblen, (1909, p. 243) cité par Chavance, (2007), « *L'économie institutionnelle* », La Découverte, Paris, p. 21.

¹³⁴ On peut retenir avec Chavance (2007, p. 68) parmi les facteurs pouvant conduire au changement institutionnel selon North le changement des prix relatifs ou des préférences, l'activité intéressée soit des organisations et de

changements institutionnels¹³⁵ dans le temps et l'espace. La théorie du changement institutionnel retient l'idée que la justification des pratiques dépend aussi bien du modèle mental partagé que du modèle mental individuel des acteurs économiques. Dans les paragraphes suivants nous présenterons l'influence des modèles mentaux individuels sur le choix des mécanismes de gouvernement des entreprises (2.2.3) avant d'explicitier le rôle des modèles mentaux partagés sur l'évolution du système de gouvernement des entreprises (2.2.4).

2.2.3. Les modèles mentaux individuels comme facteurs explicatifs de l'évolution des structures de gouvernement des entreprises

Le rôle du modèle mental individuel sur l'évolution des structures de gouvernement des entreprises peut être mis en évidence avec le concept d'entrepreneur organisationnel. On peut considérer un dirigeant d'entreprise innovateur comme un entrepreneur organisationnel ou entrepreneur idéologique comme le qualifie Denzau et North (1994). Dans la poursuite de stratégies personnelles défiant les stratégies existantes et l'ordre établi, ce dirigeant innovateur a la capacité de tester certaines stratégies jusqu'ici non tentées. L'exemple de certains de nos dirigeants interrogés dans le cadre de cette étude est édifiant. Certains d'entre eux réclament qu'il soit encouragé une forte présence des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des entreprises publiques afin de limiter l'abus de pouvoir des représentants de l'État.

Un autre exemple est que la plupart de ces dirigeants sont favorables à la mise en place et au suivi des lois sur la faillite des entreprises en soulevant la question de la responsabilité pénale des dirigeants-proprétaires envers les autres parties prenantes (surtout les salariés) en cas de faillite de leur entreprise. La modification des structures de gouvernement d'entreprise ainsi réclamée par les dirigeants, si elle se réalisait, aurait une répercussion sur le système englobant de gouvernement d'entreprise. Les modèles mentaux individuels peuvent donc contribuer au changement institutionnel. Ceci est en cohérence avec le point de vue de North

leurs entrepreneurs, soit des détenteurs de pouvoir (des lobbies) ou de l'État et enfin l'évolution des croyances et des modèles mentaux.

¹³⁵ Nous notons avec North (1990) que les institutions formelles n'évoluent pas dans le même rythme que les institutions informelles. Les institutions formelles (les règles, les lois, les règlements, les constitutions) peuvent se modifier de manière relativement facile, leur modification ne nécessite pas un temps important tandis que les institutions informelles (comme des normes de comportement, des codes de conduite, des habitudes, des coutumes) se modifient de façon progressive suivant un long processus s'étalant sur des périodes historiques assez longues.

selon lequel les règles du jeu évoluent sous l'effet de l'interaction des organisations et des institutions.

Les modèles mentaux individuels résultent d'un processus d'apprentissage qui implique l'intervention des facteurs culturels. Cela nous fait dire avec Wirtz (2002, p. 107) que « [...] *la formation initiale suivie par le dirigeant est susceptible de façonner un [modèle] mental divergent si cette formation a été conçue dans un contexte culturel différent de celui dans lequel opère le dirigeant [...] A côté de programmes de formation, il n'est pas irréaliste de supposer que l'interaction avec des partenaires d'une provenance culturelle différente induit une modification des [modèles] mentaux des dirigeants intéressés par l'apport potentiel de ressources de la part d'une telle catégorie de partenaires de la firme.* » L'entrepreneur organisationnel serait ce dirigeant capable d'abandonner son modèle mental partagé pour adopter un autre parce qu'il a de bonnes raisons de le faire.

Le changement des structures de gouvernement des entreprises est donc conditionné par l'évolution des modèles mentaux individuels. Par exemple, le fait d'être au contact de la civilisation occidentale peut encourager les dirigeants d'entreprise africains bien formés au travers des écoles ou des programmes occidentaux à se détacher (partiellement?) des réalités socioculturelles africaines.

Selon que les dirigeants privilégient ou non la propriété privée et donc décident de se mettre à la disposition d'une entreprise privée (individuelle, étrangère ou familiale) ou publique, les perceptions des objectifs de l'entreprise seront différentes. Il en sera de même pour les relations entre les différentes parties prenantes à l'entreprise. Le poids relatif de ces dernières et la conscience qu'elles en ont, sont déterminants sur l'attitude des dirigeants et donc sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise créés ou à mettre en œuvre pour contrôler la latitude managériale.

Les dirigeants des entreprises dans un pays donné peuvent être à l'origine de changements institutionnels lorsqu'ils perçoivent l'opportunité de création et d'appropriation des rentes dans l'importation d'un mécanisme de gouvernement des entreprises traditionnellement étranger au cadre institutionnel local lorsqu'ils jugent que ce mécanisme encourage la création de rentes qu'ils peuvent s'approprier (Wirtz, 2002).

La création de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) est un exemple (sur lequel nous reviendrons) des pressions faites par des groupes de dirigeants d'entreprise surtout des investisseurs étrangers avec leurs partenaires africains sur les dirigeants politiques (gouvernements et parlements), pour obtenir de ces derniers un environnement juridique, économique et fiscal garant de la protection de leurs intérêts et donc

s'assurer de la capacité des pays africains membres de cette organisation d'attirer des investissements privés.

2.2.4. L'influence des modèles mentaux partagés sur le gouvernement des entreprises

Le modèle mental partagé représente un système de valeurs partagées par des communautés ou groupes d'individus et peut être compris comme une croyance subjective influencée par l'opinion commune sur un sujet donné. Il reflète l'usage qui prévaut en perpétuant une tradition qui s'est enracinée dans l'histoire d'un groupe, d'une communauté.

Les modèles mentaux partagés sont sous l'influence de l'héritage culturel commun aux acteurs. L'analyse des modèles mentaux partagés permet d'appréhender le cadre institutionnel d'un pays en ce que les institutions traduisent ces modèles en règles du jeu et encadrent les interactions des acteurs. À ce propos, Denzau et North (1994) parlent aussi d'idéologie dominante qui sous-tend l'évolution du cadre institutionnel d'un pays. Le modèle mental partagé comporte deux dimensions : une positive et une autre normative (Wirtz, 2002). La dimension positive, dans laquelle des actions sont reliées à des résultats, fournit une interprétation de la réalité tandis que la dimension normative, qui prescrit la structuration appropriée de l'environnement culturel, façonne un certain nombre de normes de conduite en bornant l'ensemble des choix structurels dont dispose le dirigeant.

Or, l'institution selon North peut être comprise comme un ensemble de contraintes formelles et informelles qui gouvernent les comportements et les choix des acteurs. Alors nous affirmons que le système national de gouvernement des entreprises relève du système institutionnel d'un pays. Celui-ci est en construction permanente et comporte trois dimensions pouvant parfois entrer en conflit. Il s'agit des dimensions réglementaire, normative et cognitive (Scott, 2001). On retrouve le changement institutionnel que prône North.

La dimension réglementaire consiste à légitimer une pratique de gouvernement des entreprises par sa conformité aux lois et obligations formelles. La dimension normative correspond à l'ensemble des « rôles normatifs qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire de la vie sociale » (Scott, 2001, p. 37). Ces rôles reposent sur un système de valeurs et de normes reconnues par une large partie (pour ne pas dire toutes) des populations d'un groupe ou d'un pays. Et le système de valeurs n'est rien d'autre que l'expression des attentes et des préférences en fonction desquelles les comportements des acteurs sont évalués. Les normes définissent, quant à elles, la manière dont les actions doivent être conduites et les moyens légitimes à mettre en œuvre pour l'atteinte de l'objectif fixé.

Enfin, la dimension cognitive concerne le système de croyance et les caractéristiques culturelles qui véhiculent des explications plausibles sur les comportements des acteurs. Cette dimension offre un cadre de référence commun aux dirigeants d'entreprise et aux autres parties prenantes par rapport à une situation et ou une pratique donnée.

Tableau 4.2 : Dimensions institutionnelles et légitimité des pratiques de gouvernement des entreprises (adapté de Scott, 2001)

Dimension ► Caractéristiques de la légitimité ▼	Réglementaire	Normative	Cognitive
Fondement de la conformité	Attentes formelles	Obligations sociales	Représentations partagées
Fondement de l'ordre	Dispositifs de régulation	Attentes formalisées	Modèles mentaux constitutifs
Mécanisme	Règles, lois, sanctions	Certifications, accréditations, notations	Croyances partagées, logique d'action commune
Fondement de la légitimité	Sanctions légales	Jugement moral	Intelligibilité des représentations

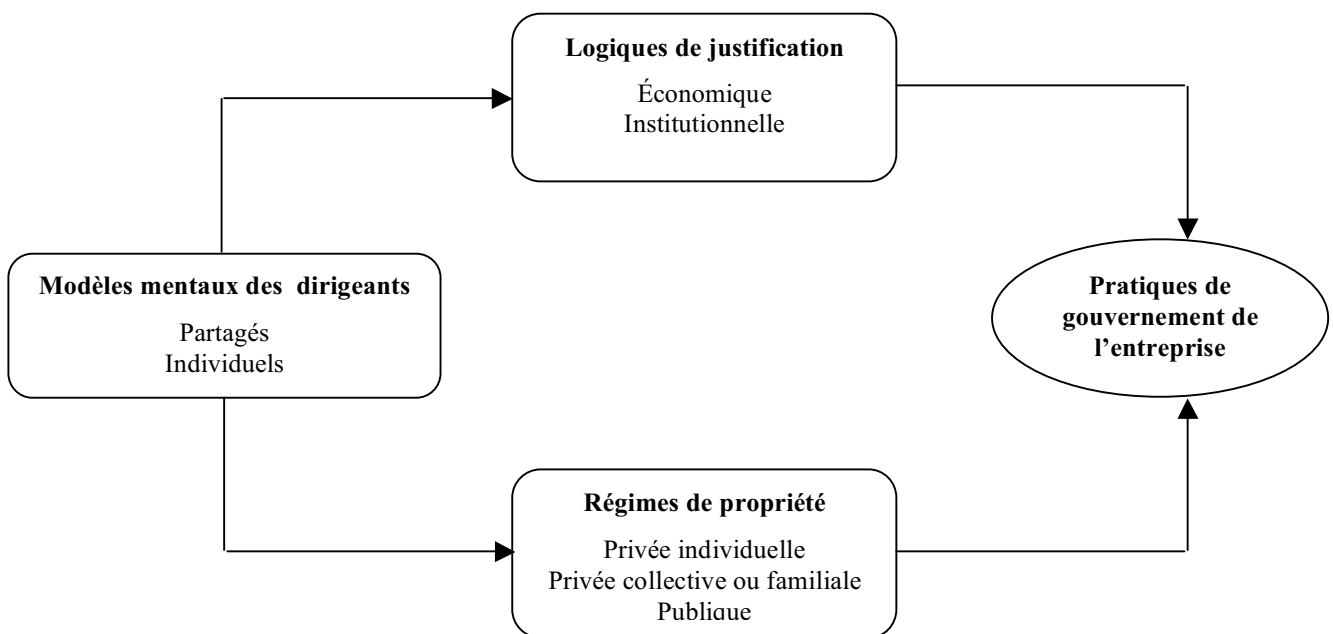
La famille élargie et la solidarité intrafamiliale, nous l'avons déjà vu (chapitre 1), occupent une place importante dans la philosophie africaine. Ainsi les dirigeants des entreprises sont souvent tentés, lorsqu'ils créent ou sont à la tête d'une entreprise, de s'entourer des individus qui leur sont proches (ce qui est apprécié comme normal par la conscience collective). C'est certes naturellement, le cas des entreprises familiales mais cette attitude est partagée aussi par les dirigeants des entreprises publiques (qui sont des hommes politiques pour l'essentiel), qui, pour des raisons d'aura et de clientélisme politiques recrutent non seulement des individus appartenant à leur famille mais aussi ceux appartenant au même parti politique qu'eux ou sont de potentiels électeurs.

Dans ces cas, il est très souvent difficile voire impossible de trouver des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des entreprises africaines car les administrateurs sont nommés parmi des hommes ou femmes « de confiance » (comme on le dit couramment) par le président directeur général pour les entreprises privées individuelles ou familiales et par l'État pour les entreprises publiques. Les administrateurs ainsi nommés sont soumis à la volonté du chef d'entreprise ou du chef de l'État par ailleurs chef du parti majoritaire au pouvoir.

Il en résulte un conflit d'intérêts qui les empêchera d'exercer pleinement et objectivement leur mandat d'administrateur au profit de l'entreprise. Rappelons que cela n'est pas spécifique à l'Afrique car comme le souligne un de nos interlocuteurs (cf. entretien D.B, Annexe n° 6), les entreprises familiales et publiques existent partout dans le monde et que ces pratiques sont souvent relevées avec des ampleurs différentes selon les pays même si cette situation fait partie de la vie quotidienne des entreprises publiques et familiales en Afrique.

De ce qui précède, nous déduisons un modèle intersubjectif des pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal que la figure suivante représente :

Figure 4.1 : Une modélisation intersubjectiviste des pratiques de gouvernement des entreprises dans le contexte du Sénégal capitaliste



Une ébauche du cadre de référence vient d'être faite concernant le lien entre les régimes de propriété et le gouvernement des entreprises dans différents contextes institutionnels. Il reste à évaluer la pertinence du modèle en le confrontant à l'objet de recherche à savoir les pratiques de gouvernement des entreprises en Afrique en général et au Sénégal en particulier. Pour ce faire nous allons formuler quelques propositions heuristiques.

3. Propositions heuristiques

Parce que d'une part, le gouvernement des entreprises est un domaine qui demeure largement inexploré dans les pays africains et, d'autre part, la nature de la question de recherche ne facilite pas la conduite de la recherche sous une approche hypothético-déductive,

nous nous munissons d'un certain nombre d'hypothèses *a priori* ou propositions heuristiques pour confronter notre grille théorique aux données de notre terrain de recherche en faisant nôtre l'idée selon laquelle « *tout chercheur, si inductif qu'il soit, arrive sur le terrain, avec un certain nombre d'idées directrices, de centres d'intérêts et d'outils* » (Miles et Huberman, 1991, p. 45).

Ce qui écarte d'emblée, pour nous, le recours à une approche purement inductive ou à la *grounded theory* de Glaser et Strauss (1967) dont le principe consiste à l'émergence des théories à partir de données collectées sur le terrain. C'est donc dans une perspective exploratoire confrontée à un cadre théorique portant sur la propriété d'une part, et sur la diversité de justification d'autre part, que nous menons ce travail doctoral. Cette donne est d'une importance particulière pour le cadre conceptuel que nous avons déjà présenté qui n'est ni positiviste, ni déterministe.

Cependant, ce cadre n'est pas fermé à toute théorie ou à tout phénomène émergeant du terrain et pouvant être intéressant pour notre étude. En ce sens, les hypothèses prédéfinies ne sont pas hermétiquement fermées ; elles ne sont pas réfutables non plus. En effet, comme nous l'avons vu dans la section précédente le cadre théorique développé ne permet pas de maîtriser de façon définitive la complexité du lien dynamique entre le gouvernement des entreprises et les régimes de propriété dans le contexte national d'un pays particulier.

C'est ce qui nous conduit à formuler non pas des hypothèses réfutables mais plutôt des propositions heuristiques de recherche qui rendent opérationnel le cadre conceptuel dans sa confrontation aux données recueillies à partir du terrain. L'analyse des données qui en découlera ira au-delà de la simple validation ou du simple rejet des propositions dans la mesure où certaines hypothèses issues du terrain seront d'un apport important pour enrichir ces propositions heuristiques. Ceci étant dit, nous allons procéder à présent à la présentation des propositions elles-mêmes.

L'objectif de la présente recherche empirique est d'analyser les perceptions ou représentations subjectives que les dirigeants d'entreprises sénégalaises se font de leurs pratiques de gouvernement des entreprises et d'en déduire le système de référence culturelle ou idéologique sur lequel ces dirigeants d'entreprises se fondent pour légitimer leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

Cinq propositions principales déclinées en sous-propositions simples structurent nos analyses empiriques.

1. Les propositions heuristiques 1 et 2 cherchent à établir les conditions favorables à l'importation des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises.

Proposition 1 : L'existence de liens sociaux et commerciaux forts avec l'Occident favorise l'importation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises au Sénégal.

L'aliénation des élites politiques et économiques africaines conduit ces dernières à reconduire voire à développer les modèles qui ont assuré leur propre promotion politique et ou sociale. Séduite par les réussites économiques et sociales occidentales cette élite n'hésite pas à les introduire en Afrique en tant que code de bonnes pratiques de « standing international » consacrant les derniers progrès économiques et sociaux sous le prétexte que l'entreprise est universelle, ses objectifs et les règles qui la régissent sont les mêmes partout quel que soit le lieu d'exercice. Cette proposition se décline en trois sous-propositions :

P1.1 : 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.

P1.2 : Le long séjour en Occident d'un dirigeant sénégalais l'incite à légitimer ses pratiques de gouvernement des entreprises par la propriété privée individuelle.

P1.3 : La longue collaboration avec des partenaires occidentaux incite un dirigeant d'entreprise sénégalais à adhérer aux pratiques occidentales de gouvernement des entreprises.

Proposition 2 : La forte présence d'investisseurs occidentaux dans le capital des firmes sénégalaises contribue à l'importation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises.

Comme nous l'avons déjà vu, les investisseurs étrangers jouent un rôle important dans la propagation des pratiques de gouvernement d'entreprise observées en Occident. Ils marquent souvent leur présence par le biais des investissements directs étrangers. Il s'agit dans l'ensemble d'acquisitions d'entreprises résidentes par un non-résident, d'opérations en capital, d'opérations de prêts et de placements. A cela s'ajoutent les traditionnelles opérations de création de nouvelles firmes avec les joint-ventures.

D'un côté, les pays africains ont pris différentes mesures (adoption de codes des investissements, création de zones franches industrielles et de marchés boursiers) pour encourager l'entrée des capitaux privés étrangers. En outre, des efforts ont été consentis avec le « toilettage » du droit national des sociétés, droit du travail et de la propriété mais aussi de l'assainissement des systèmes judiciaires nationaux pour attirer les investissements directs étrangers (IDE). Cette entrée des investisseurs étrangers dans l'activité économique en Afrique est aussi encouragée par la libéralisation des secteurs économiques jadis sous le monopole d'une entreprise publique ou semi-publique combinée à la privatisation de grandes firmes nationales évoluant dans des secteurs stratégiques. Ces investissements sont réalisés pour l'essentiel par des multinationales principalement dans les télécommunications, la distribution d'eau ou d'énergie etc.

De l'autre côté, les efforts dans l'harmonisation des politiques économiques, fiscales, commerciales et du droit des sociétés (droit des affaires en général) au niveau de grands ensembles régionaux comme l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union Africaine (UA) ont permis aux différents pays africains, dont le Sénégal, d'attirer des investisseurs étrangers. Les privatisations ont favorisé les investissements de portefeuille en titres étrangers et la pénétration des investisseurs étrangers dans le capital des firmes africaines et sénégalaises en particulier.

L'impact des investissements directs étrangers est important dans la structure du capital des entreprises sénégalaises. On retrouve dans les instances de décision (direction générale et conseil d'administration) de ces entreprises des hauts cadres d'origine étrangère, représentant les actionnaires étrangers. L'exigence de ces derniers pour la création de la valeur actionnariale avec des taux de rentabilité (ROE) élevés peut entraîner les dirigeants des

filiales sénégalaises à recentrer leurs pratiques de gouvernement des entreprises vers les modèles occidentaux.

2. Les propositions heuristiques 3 et 4 examinent les conditions pour une hybridation des pratiques sénégalaises et occidentales de gouvernement des entreprises :

Proposition 3 : 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.

En l'absence d'un marché financier efficace seule la structure de propriété détermine les mécanismes de contrôle et de discipline des dirigeants (Wanda, 2001). Le système de gouvernement des entreprises est contingent à la forme d'entreprise et ses caractéristiques, ainsi que ses modalités de fonctionnement. Autrement dit c'est la façon dont l'usus, le fructus et l'abus d'une firme sont utilisés comme levier du contrôle qui détermine le gouvernement de cette firme. Dès lors, 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.

Or, au Sénégal plusieurs types de propriété coexistent. Le régime actuel de droits de propriété au Sénégal est une accumulation plutôt qu'une hybridation des différentes formes de propriété car la colonisation n'a pas conduit à la disparition des régimes de propriété antérieurs bâtis sur la solidarité familiale mais plutôt à la superposition à ceux-ci de nouveaux régimes, un étatique, et un autre fondé sur la propriété individuelle au sens occidental.

On objectera par exemple que la confusion entre public et privé telle qu'elle se pratique au Sénégal ne relève pas du régime de propriété traditionnelle mais d'un mix entre propriété collective et propriété individuelle. Dans cette situation il est évident qu'un même dirigeant d'entreprise légitimera ses pratiques de gouvernement des entreprises par rapport à plusieurs types de propriété en fonction des situations. Soit le même dirigeant d'entreprise utilise des modèles différents de gouvernement des entreprises donc des types différents de propriété, soit en fonction du profil des entreprises, les dirigeants utilisent des modèles différents de gouvernement des entreprises.

Proposition 4 : L'ancrage des dirigeants étrangers d'entreprises sénégalaises dans le milieu sénégalais des affaires conduit à l'hybridation de leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

Le système de gouvernement des entreprises se réfère à un système de valeurs, de normes, de règles qui donnent sens à l'activité économique aux yeux de la société (Charreaux, 2004). Ces valeurs dictent les comportements des individus vivant dans un milieu donné. Comme on le dit souvent, c'est le milieu qui façonne l'individu. Un proverbe africain ne dit-il pas que « *quand on arrive dans un village où les habitants marchent sur un pied, il faut aussi marcher comme eux* ». Cela est vrai pour un individu qui a fait un long séjour dans un pays. Ce séjour est souvent à l'origine de son imbrication à ce nouvel environnement institutionnel et collectif. Il finit par s'approprier les comportements qu'il observe sur place par un effet d'imitation et dans une logique d'acceptabilité sociale et de crédibilité de ses actes.

Ainsi en ce qui concerne les pratiques de gouvernement des entreprises, ces hommes d'affaires étrangers qui ont longtemps séjourné dans le milieu des affaires sénégalais ne résistent pas à l'influence des pratiques autochtones. Par habitude, ils légitiment leurs pratiques par rapport à la propriété traditionnelle. Il en résulte les trois sous-propositions suivantes :

P4.1: Un dirigeant d'entreprise peut légitimer une même pratique de gouvernement des entreprises en se référant à plusieurs types de propriété.

P4.2 : 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.

P4.3 : 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.

3. La proposition 5 concerne la non hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises:

Proposition 5 : La coexistence de régimes de propriété différents sans rapport entre eux entraîne un usage exclusif (i.e. sans hybridation) de pratiques de gouvernement des entreprises.

Cette proposition est vraisemblable dans le secteur qu'on qualifie d'informel et qui semble la partie la plus importante de l'économie nationale. C'est un secteur dans lequel les acteurs observent des pratiques qui leur sont propres et qui relèveraient d'une logique patrimonialiste traditionnelle. L'idée d'accumulation propre au système capitaliste y est étrangère. La dimension communautaire est le facteur déterminant de la vitalité de ce secteur. À la tête des Pme-Pmi ou de très petites unités de production, les entrepreneurs opérant dans l'informel ont pour l'essentiel un niveau d'étude peu élevé, utilisent leur réseau social, dans l'approvisionnement et le financement de leur entreprise et la distribution de leurs produits. Ils vivent dans la logique de solidarité, d'entraide. On sait que la logique communautaire est intégrée dans la quasi-totalité des activités dans les sociétés négro-africaines. Ainsi l'ouverture à l'international de l'économie sénégalaise n'a pas sapé cette tendance communautaire. La proposition 5 se décline en deux sous-propositions :

P5.1 : Les pratiques de gouvernement des entreprises sont influencées par le modèle mental des dirigeants des entreprises quelle que soit leur origine.

P5.2 : Un dirigeant sénégalais ayant très peu de contacts avec l'Occident légitime ses pratiques en dehors des codes occidentaux.

Ces propositions sont consignées en résumé dans le tableau ci-après :

Tableau 4.3 : Récapitulatif des différentes propositions heuristiques

<i>Dimensions analysées</i>	<i>Propositions heuristiques</i>	<i>Sous-propositions heuristiques</i>
IMPORTATION	P1 : L'existence de liens sociaux et commerciaux forts avec l'Occident favorise l'importation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises au Sénégal	<p>PI.1 : 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</p> <p>PI.2 : Le long séjour en Occident d'un dirigeant sénégalais l'incite à légitimer ses pratiques de gouvernement des entreprises par la propriété privée individuelle</p> <p>PI.3 : La longue collaboration commerciale avec des partenaires occidentaux incite un dirigeant d'entreprise sénégalais à adhérer aux pratiques occidentales de gouvernement des entreprises</p>
		Proposition 2 : La forte présence d'investisseurs occidentaux dans le capital des firmes sénégalaises contribue à l'importation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises.
HYBRIDATION		Proposition 3 : 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.
	P4 : L'ancrage des dirigeants dans le milieu sénégalais des affaires conduit à l'hybridation de leurs pratiques de gouvernement des entreprises	<p>P4.1 : Un même dirigeant d'entreprise peut légitimer une même pratique de gouvernement des entreprises en se référant à plusieurs types de propriété.</p> <p>P4.2 : 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.</p> <p>P4.3 : 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.</p>
EXCLUSION	P5 : La coexistence de régimes de propriété différents sans rapport entre eux entraîne un usage exclusif de pratiques de gouvernement des entreprises	<p>P5.1 : Les pratiques de gouvernement des entreprises sont influencées par le modèle mental des dirigeants des entreprises quelle que soit leur origine.</p> <p>P5.2 : Un dirigeant sénégalais ayant très peu de contacts avec l'Occident légitime ses pratiques en dehors des codes occidentaux.</p>

Source : auteur.

Pour tester ces propositions heuristiques nous avons défini trois protocoles :

1. Un questionnaire dispensé à 70 managers d'entreprises sénégalaises ;
2. Une enquête fondée sur des interviews à recueillir auprès de 25 managers, administrateurs (essentiellement des présidents de conseil d'administration), experts-comptables et universitaires ;
3. Une analyse fine de quatre cas représentant les idéaux-types de dirigeants des entreprises sénégalaises par la méthode des cartes cognitives.

Ainsi, deux approches d'analyse, à savoir l'approche quantitative et l'approche qualitative, étaient supposées guider le traitement des données collectées. Cependant, sachant que les méthodes quantitatives supposent une approche statique du modèle et qu'elles sont donc inaptes à évaluer la pertinence et la cohérence des modèles dynamiques il nous fallait recourir à l'approche qualitative pour mettre à l'épreuve le modèle ainsi proposé.

Notons bien que l'objectif visé n'est aucunement de construire une nouvelle théorie du gouvernement des entreprises, un cadre théorique ayant été déjà défini et duquel nous avons tiré un modèle explicatif, mais de comprendre à quels modèles les dirigeants des entreprises sénégalaises se réfèrent-ils lorsqu'ils décrivent leurs pratiques de gouvernement des entreprises. Dans le contexte sénégalais, une interprétation à partir du recueil d'information auprès des acteurs eux-mêmes nous a semblé la seule méthode compatible avec la complexité du sujet. Nous évoquerons les questions de méthode à la section suivante.

Section 2. Méthodologie de la recherche et traitement des données collectées

Selon Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999, p. 6)¹³⁶ qui présentent les démarches méthodologiques en fonction de l'antériorité de la connaissance par rapport à l'expérience empirique il existe un continuum de postures envisageables. En effet, entre la démarche hypothético-déductive traditionnelle qui confronte les connaissances théoriques à la réalité du terrain en vue de vérifier leur validité et la démarche d'induction démonstrative qui part des observations recueillies à partir du terrain pour construire des lois universelles l'on peut

¹³⁶ Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999, p. 6).

rencontrer plusieurs types de démarches méthodologiques que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau 4.4 : Typologie des approches méthodologiques (adapté de Mbengue et Vandangeon-Dumerez, 1999, cités dans Lévy-Tadjine 2004, p. 151).

Démarche hypothético-déductive traditionnelle	Démarche hypothético-déductive de réfutation ou de falsification	Démarche hypothético-inductive	Démarche constructiviste	Démarche d'induction non démonstrative ou d'abduction	Démarche d'induction démonstrative
Le chercheur se donne l'objectif au travers d'une expérience de vérifier la validité de ses propositions théoriques	Le chercheur invalide ou réfute certaines propositions théoriques ou prédit certains résultats à partir d'une expérience	Le chercheur peut utiliser alternativement la déduction et l'induction ou les superposer.	Le chercheur fabrique des construits pour rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne 1985)	En se fondant sur ses observations, le chercheur va émettre des hypothèses qu'il testera par la suite (Koenig, 1993)	A partir de libres observations non entachées de préjugés le chercheur essaie de tirer un ensemble de lois universelles.
Les hypothèses ou propositions théoriques déterminent et contraignent la recherche		Les propositions heuristiques structurent la recherche		Le chercheur retrouve son terrain d'étude sans « idées <i>a priori</i> », sans hypothèses préalablement définies.	

L'approche positiviste aménagée nous conduit à emprunter une méthodologie non hypothético-déductive que l'on peut qualifier de démarche méthodologique hypothético-inductive pragmatique (Huberman et Miles, 1991). Cette approche méthodologique « *consiste à alterner ou superposer la déduction et l'induction* » (Mbengue et Vandangeon-Dumerez, 1999, p. 6).

Certes la revue de la littérature devrait nous permettre de valider certaines de nos propositions heuristiques en fonction des résultats obtenus dans le cadre des études antérieures, mais le manque de travaux portant sur le gouvernement d'entreprise en Afrique de manière générale et sur le Sénégal en particulier, la spécificité de notre problématique de recherche et la particularité de notre terrain de recherche recommandent le recours à une étude qualitative à vocation explicative et exploratoire.

Cette section nous permet de présenter les différentes étapes de recherche que nous avons déployées afin de saisir la problématique de notre étude telle qu'elle a été définie précédemment. Le but visé est de générer un schéma théorique permettant de mettre en évidence les types de logiques et de structures légitimant les pratiques de gouvernement des entreprises et leurs conditions de développement au Sénégal.

1. Collecte des données et sources d'information

Dans cette sous-section nous présenterons successivement, l'échantillon sur lequel nous nous sommes appuyés (1.1), la méthode d'enquête utilisée pour la collecte des données (1.2), et les autres sources de collecte de données (1.3), les conditions de l'enquête et les difficultés rencontrées sur le terrain (1.4).

1.1. Présentation de l'échantillon de l'enquête

Les difficultés propres à un terrain de recherche au Sénégal sont de deux ordres : l'accès aux dirigeants des entreprises et la disponibilité et la fiabilité des informations, d'où un problème de méthode et d'échantillonnage. Toutefois, les bons procédés en échantillonnage recommandent rarement une étude exhaustive de la population ciblée pour des raisons d'efficacité économique et technique. De plus, dans les études qualitatives, on limite le nombre d'interviewés car dans ce cadre le souci de la rigueur statistique ne se pose pas. Etant donné que nous avons fondé notre étude sur une analyse qualitative la limite de l'échantillon n'est pas en soi un frein à la production des résultats.

Le plus important c'est de faire un bon choix de l'échantillon car de la nature de celui-ci dépend en partie la fiabilité de l'étude. L'interrogation d'un nombre restreint d'individus correctement choisis, à même de pouvoir apporter des informations de qualité satisfaisante et de quantité suffisante, réduirait les coûts de collecte et garderait la fiabilité des résultats de l'étude. Pour cela, il faut choisir des individus en raison de leur caractère exemplaire (D.Ruquoy, 1995) tel que les observations faites sur eux puissent être généralisées à l'ensemble de la population concernée (Ghiglione et Matalon, 1998). L'échantillon ainsi construit doit être diversifié et limité tout en prenant en compte toutes les situations importantes. Ce qui est le cas de notre échantillon que nous présenterons dans les pages suivantes.

Un simple choix pratique inspiré de la problématique nous a guidé à travailler avec les dirigeants des entreprises, les praticiens et experts, les universitaires, donc toutes les personnes dont l'intérêt pour le gouvernement des entreprises est avéré. L'échantillon a été construit sur la base des contacts que nous avons pu obtenir auprès des entreprises sénégalaises basées à Dakar et non sur la base d'une sélection aléatoire d'entreprises.

Dans le souci de nous conformer à notre problématique soulevant la question des représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises et leurs pratiques en matière de

gouvernement des entreprises notre échantillon est donc non probabiliste. Cela n'enlève en rien sa pertinence à notre étude en ce que selon Deslauriers et Kérisit (1997)¹³⁷ « *si la régularité et la taille de l'échantillon probabiliste nous permettent de connaître des aspects généraux de la réalité sociale, le caractère exemplaire et unique de l'échantillon non probabiliste nous donne accès à une connaissance détaillée et circonstanciée de la vie sociale.* » En fait comme le soulignent Ghiglione et Matalon (1998, p. 97) « *C'est donc au regard des résultats auxquels ils donnent lieu et de sa pertinence que l'échantillon non probabiliste se justifie.* »

Les principaux critères exigés ont été l'implication des interviewés dans le monde des affaires et de l'entreprise sénégalais, l'ancienneté des dirigeants dans le milieu sénégalais des affaires (on s'attend à ce que, avec le temps, ces dirigeants d'entreprises partagent les mêmes représentations de l'entreprise et du gouvernement d'entreprise que la plupart des populations sénégalaises), leurs connaissances sur la question de la gouvernance d'entreprise, leur implication dans la création et l'application des pratiques de gouvernement d'entreprise et leur disponibilité. Ces critères peuvent créer un biais dans les réponses aux questions posées mais cela n'entacherait en rien la pertinence de nos résultats. Les personnes interrogées ne constituent pas de ce fait un échantillon statistiquement représentatif¹³⁸.

Si au départ seuls les dirigeants des grandes entreprises nationales (privées et publiques) et étrangères de droit sénégalais ont été choisis pour composer notre échantillon, notre confrontation avec le terrain et surtout la discussion avec certains membres du patronat sénégalais sur la représentativité des entreprises aussi bien sur le plan de la création d'emploi que de valeur ajoutée, nous ont incités à prendre en compte des entreprises de taille différente sachant que l'activité économique sénégalaise est dominée par les Pme. Le choix des entreprises a été fait sur la base de deux listes obtenues auprès de l'Agence Nationale de la Statistiques et de la Démographie (ANSD, ex-DPS) et à partir du site internet de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES).

¹³⁷ Deslauriers et Kérisit, (1997) in <http://www.fortunecity.com/victorian/operatic/698/analyfin.html>

¹³⁸ Au départ nous avons souhaité emprunter un pluralisme méthodologique consistant à procéder par une enquête par questionnaire et une autre par entretien dans le souci d'une triangulation; ce qui aurait pu nous permettre d'effectuer en même temps une analyse quantitative des données recueillies au travers du questionnaire et une analyse qualitative des discours obtenus à l'aide du guide d'entretien. Pour ce faire nous escomptions interviewer une bonne centaine de dirigeants. Malheureusement, d'une part il nous a manqué du temps et des moyens financiers pour joindre tous ceux qui étaient susceptibles de nous recevoir pour nous accorder une interview et remplir le questionnaire et d'autre part nous avons enregistré une faible collaboration voire essuyé un refus de nos cibles. Par conséquent, nous nous contentons de l'analyse approfondie des seules données discursives finalement collectées.

Au départ, soixante-dix entreprises dont il fallait interviewer les dirigeants ont été ciblées par la méthode des quotas à partir de trois critères de choix : la forme juridique de l'entreprise, la structure de capital et la taille mesurée selon le capital dans la mesure où les listes en notre possession n'avaient fourni aucune information sur les effectifs des entreprises. Nous avons choisi exclusivement des sociétés anonymes parce qu'elles sont les seules avec les sociétés en commandite par action à être concernées par la notion d'actionnaires d'une part, parce qu'elles sont plus représentées dans l'ensemble des entreprises officiellement reconnues et disposent d'un accès plus ou moins facile que les autres types d'entreprise d'autre part.

Ainsi ont été retenues dans notre échantillon indifféremment des entreprises privées, semi-publiques et publiques.

Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité de l'échantillon sur lequel a porté notre choix car les données dont nous disposons ne reflètent pas l'ensemble des entreprises sénégalaises étant donné la difficulté de l'accès à l'information et l'existence d'un nombre important d'entreprises non répertoriées par les organismes publics des statistiques. Néanmoins, les dirigeants ayant répondu favorablement à notre sollicitation proviennent quasiment de tous les types d'entreprises que Tidjani et Gaye (1995) ont bien identifiés au Sénégal, à savoir :

- des entreprises privées appartenant à des nationaux qui dans la plupart des cas sont à la fois mandants (propriétaires) et mandataires (managers). Sont comprises dans ce lot d'une part des entreprises privées créées par de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Elles constituent un cas digne d'intérêt car on aura tendance à penser que la formation de ces derniers les prépare à l'utilisation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises. Et d'autre part des entreprises du secteur informel dont le succès et le rôle central dans l'équilibre social et économique national (par opposition aux entreprises du secteur dit moderne) peuvent conduire à la conclusion simpliste que leur forme d'organisation est la plus adaptée à l'espace socioculturel sénégalais.
- des entreprises privées appartenant à des étrangers dont la gestion interne est fortement influencée (certains diront importée) par celle de leurs sociétés-mères ;

- des entreprises publiques appartenant entièrement ou partiellement à l'État dont l'organisation et le fonctionnement internes sont fortement influencés par l'environnement politique ;

Tableau 4.5 : Catégorie des entreprises composant notre échantillon

Type d'entreprises en fonction de l'origine du capital	Nombre d'entreprises destinataires des questionnaires	Nombre de questionnaires reçus
Entreprises privées à capital national opérant dans le secteur moderne	25	14
Entreprises privées à capital étranger opérant dans le secteur moderne	18	10
Entreprises publiques et parapubliques	10	6
Entreprises privées opérant dans l'informel	17	12
Total	70	42

Même si l'objectif visé dans cet échantillonnage n'est pas de trouver des corrélations entre les secteurs d'activités et les pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal nous avons tenu à avoir la bonne représentation des premiers. C'est ainsi que tous les secteurs d'activités économiques au Sénégal ont été de fait représentés dans notre échantillon, à l'exception de celui des banques et établissements financiers. Ce secteur (à savoir les banques, les établissements financiers et les compagnies d'assurance) a été exclus de notre étude, en ce que, de par sa sensibilité particulière et la structure des capitaux (quasi-exclusivement d'origine étrangère) des entreprises qui le composent, il est encadré par une législation bien en avance sur les autres secteurs de l'économie sénégalaise et que les pratiques de gouvernement dans ces entreprises sont, à quelques égards, les mêmes que celles qui sont observées dans les pays occidentaux. Il nous a paru de faible importance pour notre étude.

Le tableau ci-dessous compile toutes les informations concernant nos échantillons initial et final composés en fonction des secteurs d'activités. La nomenclature présentée est inspirée de celle établie par l'ANSD qui donne une représentation minimum de tous les secteurs d'activités économiques au Sénégal. L'ensemble des secteurs est représenté sous trois catégories que sont les quatre macro-secteurs, les neuf groupes de secteurs et les trente-cinq secteurs. Nous avons suivi le classement selon les neuf groupes de secteurs.

La sélection des entreprises devant composer l'échantillon de notre étude, a été opérée à l'aide de la méthode du quota. Pour chaque secteur d'activités, nous nous sommes fondé sur la totalité des entreprises composant la liste qui nous a été fournie pour mesurer la représentation de chaque secteur par rapport à l'ensemble des entreprises répertoriées. Par

exemple, la part du groupe de secteurs dénommé le « Commerce » est obtenue à partir de sa proportion sur l'ensemble des entreprises répertoriées dans la base de données de l'ANSD. Le groupe de secteurs « Commerce » constituait 32,43 % de l'échantillon de l'ANSD soit une valeur absolue de 1 216 entreprises sur un total de 3 749. En reprenant le même pourcentage sur 70 entreprises nous avons obtenu un total de 23 entreprises pour ce groupe de secteurs. Nous avons ainsi déterminé dans notre échantillon le nombre d'entreprises ciblées par groupe de secteurs d'activités.

Tableau 4.6 : Échantillon selon les groupes de secteurs d'activités

Groupes de secteurs d'activité	Nombre d'entreprises destinataires des questionnaires	Nombre de questionnaires reçus
Industries alimentaires	5	2
Industries textiles	1	0
Autres industries	6	4
Bâtiments et travaux publics	6	3
Commerce	23	16
Transport et télécommunication	4	2
Services fournis aux entreprises	15	10
Hôtels, bars et restaurants	3	0
Divers	7	5
Total	70	42

1.2. Une enquête fondée sur des entretiens semi-directifs

Nous nous sommes appuyé sur des entretiens semi-directifs pour recueillir nos données auprès des dirigeants d'entreprises sénégalaises. L'entretien peut être défini comme une conversation (Ghiglione et Matalon, 1998) ou un dialogue (Nils et Rimé, 2003) dont la finalité est de collecter des informations concernant un thème donné en vue d'une généralisation dans le cadre d'une recherche, d'une étude ou d'un diagnostic. L'enquête par entretien est donc une méthode dans laquelle deux personnes conversent par un système de question-réponse (Nils et Rimé, 2003).

L'entretien semi-directif a pour avantage principal de recueillir des données reflétant la pensée, les représentations des acteurs interviewés, les réponses étant fournies de manière spontanée aux questions qui sont posées. Nous l'avons privilégié pour sa flexibilité et la richesse des informations qu'elle permet de recueillir (Huberman et Miles, 1991). L'inconvénient est que la reproductibilité de la méthode de collecte des données et la généralisation des résultats obtenus sont limitées en ce que les informations recueillies sont quasi-spécifiques aux acteurs et à leur environnement (De Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

Ainsi, une étude exploratoire ou un guide d'entretien composé exclusivement de questions ouvertes s'imposait d'autant plus que ce sujet paraît assez complexe et mal connu pour les acteurs de notre terrain de recherche eux-mêmes. Nous nous sommes, en effet, heurté à la difficulté d'évoquer des représentations et des catégories qui, précisément ne sont pas toujours celles de nos interlocuteurs. Pour éviter des biais de surinterprétation, il nous fallait donc laisser les questions les plus ouvertes possibles. Deux guides d'entretien (cf. Annexes 4 et 5) ont été élaborés dont un pour les membres exécutifs (direction) de l'entreprise et un autre pour les présidents de conseil d'administration et autres experts et particuliers.

Ces guides d'entretien ont été construits à partir des concepts dégagés de la littérature et traitent de thèmes tels la conception de la propriété, les représentations que nos interlocuteurs ont de l'entreprise, les pratiques de gouvernement des entreprises. Le rapprochement de certaines questions au niveau du sens est dû à notre volonté d'avoir des réponses claires et fiables et donc de relever les contradictions possibles qui découleraient du manque de compréhension du sujet ou des concepts de la part de nos interlocuteurs.

Aux données primaires collectées par le biais des entretiens semi-directifs et de l'enquête par questionnaire soumis aux directeurs généraux s'ajoutent des données secondaires obtenues à l'aide d'une analyse des données statistiques existantes (ANDS, ex-DPS) mais également par le biais de l'observation et par la recherche historique, le dépouillement des archives (consultées en janvier et mars 2004 au Centre National d'Archives d'Outre-Mer d'Aix-en-Provence) y compris les articles de presse, les décrets et autres lois régissant l'environnement juridique des entreprises sénégalaises.

1.3. Le terrain et les conditions de déroulement des entretiens semi-directifs

Nous nous sommes rendus à Dakar, au Sénégal, du 16 juin au 15 septembre 2006 pour procéder à l'enquête. Pourquoi avons-nous choisi Dakar ? Le choix de cette région a été déterminé par le fait que c'est le plus grand et presque le seul pôle industriel, financier et économique du Sénégal. L'implantation à Dakar d'un grand nombre d'entreprises et surtout des sociétés industrielles et commerciales s'explique d'une part par sa position géographique en tant que porte d'entrée et de sortie maritime, terrestre et aérienne du Sénégal, et d'autre part par les économies de transport des matières premières et des produits fabriqués mais aussi l'importance des infrastructures technologiques et techniques qu'offre cette région. À ces raisons s'ajoute l'importance très limitée de nos moyens financiers et techniques pour nous rendre à toutes les entreprises disséminées sur l'ensemble du territoire sénégalais.

Pour Plane (2000, cité par Lévy-Tadjine, 2004, p. 195), l'entretien se déroule en trois étapes. Elle commence d'abord par la mise en condition mentale de l'interviewé, ensuite arrive l'étape d'hygiène mentale pour se terminer enfin par l'entretien proprement dit.

La mise en condition mentale consiste pour le chercheur ou le consultant à une introduction. C'est le moment où il procède à sa propre présentation et à celle de l'enquête, c'est-à-dire ses objectifs, son déroulement (durée et règles de jeu). Nous nous sommes présenté comme étudiant sénégalais résidant en France et faisant une étude théorique qui n'enquêterait pas sur l'entreprise elle-même. Durant tout le processus méthodologique, de la collecte des données à leur traitement, nous nous sommes engagé à garantir aux interviewés l'anonymat dans l'utilisation de leurs propos ou opinions pour notre étude. Ainsi avons-nous par exemple opté pour l'abréviation des nom et prénoms des dirigeants d'entreprises concernés.

La deuxième phase permet d'accélérer le nécessaire apprentissage dans le dialogue qui s'instaure entre l'enquêteur et l'enquêté. Elle permet donc à l'enquêteur de mettre en confiance son interlocuteur afin de le laisser répondre librement au guide d'entretien suivant des thèmes et sous-thèmes. Ces entrevues se sont déroulées à la convenance de nos interlocuteurs et selon notre planning dans leurs bureaux.

La troisième étape consiste à l'entretien proprement dit. Ainsi vingt-quatre interviews ont été réalisées et ont été enregistrées sur dictaphone numérique puis téléchargées dans un ordinateur portable pour une transcription en corpus textuel. Cependant dans nombre de cas, l'entretien a été souvent interrompu soit par un coup de téléphone soit par une visite inopinée. La durée des entrevues a varié entre trente minutes (30mn) et une heure et quinze minutes (1h15) selon la disponibilité, la connaissance du sujet et l'enthousiasme du dirigeant.

Pour éviter d'influencer notre interlocuteur nous avons adopté l'attitude naïve d'un apprenti qui cherche à comprendre, en privilégiant les comportements non verbaux, l'écoute attentive et en indiquant à l'interviewé lorsqu'il nous interpelle pour confirmer son point de vue que le nôtre ne comptait pas. Notre intervention consistait à la relance des questions pour le diriger vers ce qui nous semblait important lorsqu'il digressait ou avait émis une idée intéressante.

Nous nous sommes résolu à entreprendre ce travail d'enquête avec un œil neutre, voire neuf, c'est-à-dire dénué de tout *a priori*. Cela ne signifie pour autant pas qu'il faille céder à ce que Grawitz (1993, pp. 427 et suivantes) appelle «*l'illusion de la neutralité*». Nous avons plutôt adopté une posture très ouverte à l'égard des propos tenus par les enquêtés, déagée, dans la mesure du possible, de tout *a priori* concernant les formes possibles des représentations à saisir afin d'explorer de la façon la plus large possible la nature du régime de propriété et du modèle de gouvernement des entreprises au Sénégal.

Lorsqu'il nous arrivait de constater que l'interviewé esquivait certaines questions nous essayions d'y revenir en procédant à des relances sous forme de questions intermédiaires tout au long de l'entretien tout en évitant de l'exacerber par une insistance fastidieuse. Par ailleurs, nous avons aussi essayé de tenir compte du comportement de l'interviewé en observant son port vestimentaire, son gestuel pour y rechercher l'image que le dirigeant souhaite véhiculer. Par conséquent, l'entrevue semi-dirigée nous donne la possibilité de rendre plus explicite l'univers du répondant et ainsi, être mieux en mesure de comprendre la logique de fonctionnement des dirigeants des entreprises sénégalaises.

En outre, nous avons cherché à comprendre le discours que défend l'interviewé pour savoir s'il est ou non instrumentalisé, c'est-à-dire si notre interlocuteur ne cherche pas à se

hisser à nos attentes en nous cachant sa propre pensée. Pour ce faire, nous avons parfois utilisé des questions indirectes pour découvrir certaines attitudes, certaines représentations ou certaines perceptions. Cette approche évite à l'enquêteur de courir le risque de heurter et de mettre l'enquêté dans une situation embarrassante qui l'empêche de donner une réponse satisfaisante.

De plus, l'entretien semi-dirigé nous donne la possibilité d'adapter nos questions et d'orienter l'entrevue selon la situation et la personne interrogée. Selon la position hiérarchique du répondant dans l'entreprise, ses réponses et sa personnalité certains choix se sont imposés. En effet, d'une part, certaines questions n'ont pas pu trouver de réponse soit parce que nous avons jugé de ne pas les poser soit parce que l'interviewé n'a pas voulu y répondre, d'autre part des questions ont été rajoutées à notre guide d'entretien comme relance ou pour obtenir plus de détails sur les opinions qui nous ont semblé intéressantes (cf. Annexes 4 et 5 pour les guides d'entretien et l'annexe 6 pour les réponses des dirigeants interrogés).

Tableau 4.7 : Listes des acteurs économiques interviewés

Nombre de pages après transcription ¹³⁹	Acteurs économiques interviewés	Date et durée de l'entretien	Nombre de pages après transcription	Acteurs économiques interviewés	Date et durée de l'entretien
7	Dg ¹⁴⁰ d'une entreprise des eaux, F.R	02 août 2006 45 minutes	9	Structure de gestion de portefeuille de l'État, S.A.C	24 juillet 06 55 minutes
6	Juriste d'entreprise N.N	25 juillet 06 40minutes	11	Dg structure de gestion de portefeuille d'entreprises privées, P.N.F	12 septembre 2006 1h02
8	Universitaire, A.S	12 septembre 2006 1h	7	Dg entreprise conseil en agro-industrie, Mo. F	11 septembre 2006 47 minutes
6	PCA ¹⁴¹ entreprise des postes et télécom, O.M	12 septembre 2006 40 minutes	10	Dg entreprise de conseil en management, P.C	11 juillet 06 1h
7	PCA entreprise de gestion du patrimoine des eaux, A.A.K	20 juin 2006 44 minutes	4	Dg entreprise agroalimentaire, P.S	11 juillet 06 30 minutes
5	Directeur de la stratégie d'une entreprise des eaux, A.Di.	21 juin 2006 40 minutes	8	Dg entreprise agroalimentaire, D.B	04 juillet 06 1h 15
6	Dg entreprise des jeux, K.N	21 juin 2006 41 minutes	7	Dg entreprise de pêche, F.N	04 juillet 06 43 minutes
6	Expert –comptable, Ma. F	27 juin 2006 42 minutes	6	Dg entreprise fabrique de tabac, C.M	19 juin 2006 45 minutes
6	Administrateur délégué général de banque, A.M ¹⁴²	27 juin 2006 40 minutes	8	SG ¹⁴³ syndicat du patronat de l'informel, O.N	19 juin 2006 52 minutes
7	Commerçant, D.N	20 juin 2006 48 minutes	8	PCA entreprise des eaux, A.B.F	02 Août 2006 50 minutes
4	Directeur d'une entreprise de plastique A.N	20 juin 30 minutes	4	Assistant administratif d'une entreprise de BTP, A.C	17 juillet 06 30 minutes
3	Dg adjoint entreprise de chimie, A.D	25 juillet 06 30 minutes	3	Dg entreprise de papeterie, S.F	23 juillet 06 30 minutes

¹³⁹ Il y a eu des différences dans la longueur des réponses fournies par nos interviewés. Ces différences peuvent être expliquées non seulement par le manque de temps de nos interlocuteurs mais aussi par la variation du niveau de leur stock verbal et la compréhension des thèmes d'un interviewé à un autre.

¹⁴⁰ Dg est l'abréviation de directeur général.

¹⁴¹ PCA est utilisé pour président du conseil d'administration.

¹⁴² Nous l'avons sollicité en tant que membre influant de l'Institut Sénégalais des Administrateurs sur son expérience personnelle en matière de gouvernance d'entreprises sénégalaises.

¹⁴³ SG correspond à Secrétaire général.

1.4. Les difficultés rencontrées au cours de l'enquête

Parmi les difficultés rencontrées, nous relevons essentiellement : la réticence opposée et la crainte éprouvée par certains dirigeants à se soumettre aux jeux du questionnaire plus engageant du fait de l'écrit, le rejet d'un certain nombre de questions ou encore la tentation qu'a l'enquêteur de s'abstenir à poser certaines questions à des personnes supposées ne pas détenir des réponses attendues (cela est un peu lié à la pertinence du thème par rapport aux préoccupations de l'interviewé), les attitudes et comportements de l'enquêté vis-à-vis de l'enquêteur (par exemple un interviewé qui confond son rôle d'interviewé avec celui d'enquêteur).

Au moment de soumettre le questionnaire aux dirigeants des entreprises sénégalaises nous nous sommes très vite heurté au refus opposé par nombre d'entre eux qui estimaient manquer le temps de remplir le questionnaire qui leur était présenté. Ainsi avons-nous souvent été amené à laisser le questionnaire sur place et à revenir le récupérer. À ce jeu de compromis, car notre souhait était de parvenir à réaliser l'enquête par entretien et le remplissage du questionnaire à la même occasion, certains individus n'arrivaient pas à tenir leurs promesses. Notons seulement que certains dirigeants ont accepté l'entretien alors qu'ils n'ont pas voulu remplir le questionnaire, d'autres en revanche n'ont fait que remplir le questionnaire sans nous accorder un entretien.

Les obstacles qui se sont mis sur notre parcours sont importants dans la collecte des informations économiques et financières au Sénégal. En effet, dans un pays qui n'est pas structuré autour de l'entreprise, comme le sont les pays occidentaux, les données statistiques ne sont pas toujours faciles à obtenir. Notre demande d'informations sur les chiffres d'affaires annuels réalisés et les rapports de fin d'exercice, a aussi eu un avis de non-recevoir. De même, la structure actionnariale des entreprises concernées, à savoir les noms des actionnaires et leurs parts dans le capital de l'entreprise, a été considérée comme des données stratégiques, qu'on ne peut porter à la connaissance du public.

Les entreprises sénégalaises sont quasiment impénétrables à cause de l'indisponibilité physique ou du manque d'attitude intellectuelle propice à la conduite d'un travail scientifique ou académique de la part de leurs dirigeants. Malgré les demandes d'audience explicitant

notre identité, l'objectif de la recherche et la manière de la conduire envoyées aux entreprises depuis Lyon au début du mois de mars 2006, trois mois avant notre départ de la France, les lettres de recommandation écrites et signées différemment par notre directeur de thèse français (cf. Annexe 1) et le secrétaire exécutif la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal à l'endroit de ses membres (cf. Annexe 2), les bureaux de la plupart des dirigeants d'entreprise nous ont été fermés et quand ils étaient ouverts nous en sortions souvent déçu car certains dirigeants ont fourni des informations faiblement fiables. Cette déception était souvent justifiée d'une part, par l'indisponibilité des acteurs pour réfléchir quant aux réponses et d'autre part, par leurs carences sur les questions qui leur étaient posées.

À cette situation inconfortable des entreprises s'ajoute la méfiance voire la méprise nourrie vis-à-vis des chercheurs par quelques employés de l'agence nationale de la démographie et de la statistique (ex-DPS) censés apporter aux chercheurs des informations économiques et financières complètes et appropriées. Cela est encore vrai pour la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar, la greffe du tribunal de commerce de Dakar. Dans tous ces endroits, il nous a été évoqué la confidentialité des informations dont nous avons besoin, en particulier les procès verbaux de conseils d'administration et des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires, les pactes d'actionariat, les rapports de fin d'exercice, le compte de résultat, etc.

En résumé, nous dirons que plusieurs obstacles ont été rencontrés dans le cadre de la présente étude dont les problèmes de calendrier, de planning ou la non maîtrise du domaine de recherche, le silence et le non retour des questionnaires déposés auprès de l'accueil des entreprises alors que d'autres dirigeants nous promettaient en vain de nous rappeler malgré nos relances.

Finalement, nous avons recueilli 42 questionnaires remplis (soit un retour de 60%) dont 38 étaient traitables. Mais cela nous paraissait insuffisant pour obtenir une représentation statistique significative des dirigeants des entreprises sénégalaises. Même si selon Teng *et al.* (1995, p. 90)¹⁴⁴, « une bonne représentativité de l'échantillon est beaucoup plus importante qu'un taux de réponse élevé ». Ainsi, certains des résultats obtenus avec le

¹⁴⁴ Cf. Barthelemy, (2006), « La renégociation des contrats d'externalisation : une analyse empirique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 2, juin, pp. 5-29.

traitement de ces questionnaires seront cités à titre accessoire. À côté des questionnaires soumis aux managers des entreprises 24 entretiens ont été effectués auprès des managers, des présidents de conseil d'administration, des experts comptables et assimilés et des universitaires tous confondus et 20 parmi ces entretiens ont été retenus pour l'analyse.

2. Traitement des données recueillies

Cette sous-section présente les différentes techniques d'analyse de données que nous avons utilisées dans le présent travail doctoral. L'analyse qualitative, consiste à étudier en profondeur les représentations des dirigeants d'entreprises et d'autres personnes intéressées par le gouvernement des entreprises au Sénégal. Cette approche nous a permis de recueillir des interviews, donc des données difficilement quantifiables, que nous décortiquons par l'analyse thématique.

L'objectif de cette analyse thématique est de faire émerger les représentations que les dirigeants des entreprises sénégalaises ont de leurs propres pratiques. Notre travail a consisté à repérer des « noyaux de sens » qui composent le discours des acteurs du gouvernement des entreprises au Sénégal que nous avons interviewés. Ces « noyaux durs » dont la présence ou la fréquence d'apparition auront un sens pour l'objectif analytique choisi ont été repérés en fonction de notre problématique et des propositions heuristiques précédemment.

2.1. Élaboration de la grille thématique et création de dictionnaires thématiques

Cette étape, d'ailleurs la plus importante de ce travail d'analyse, consiste à regrouper, question par question, au sein d'un même dictionnaire les mots ou expressions du corpus textuel dont la signification est commune. On appelle dictionnaire une liste ou énumération de mots ayant une signification commune. Les dictionnaires créés peuvent être utilisés pour reformuler des questions fermées dont les variables seraient les intitulés de ces dictionnaires.

Concernant la présente recherche, le nombre, l'appellation et le contenu des dictionnaires ont été définis de manière à ce que ces derniers couvrent tous les thèmes avancés dans les vingt (20) réponses de chacune des vingt-cinq (25) questions posées aux dirigeants des entreprises sénégalaises. Ces dictionnaires ont été obtenus par le ciblage des mots et

expressions les plus fréquemment cités donc assez révélateurs des thèmes abordés et par la relecture attentive des textes intégraux des réponses (cf. Annexe n° 7).

Pour identifier les thèmes et construire la grille d'analyse, nous avons effectué des allers-retours entre les propositions heuristiques de la recherche et le corpus textuel des entretiens.

D'une part, la partie théorique a fait émerger des thèmes comme la définition de la propriété, l'implication de la famille, la structure de propriété des entreprises, les pratiques occidentales, etc. D'autre part, à partir du niveau d'analyse nous avons procédé au découpage thématique de notre corpus textuel en nous fondant sur des unités d'analyse et de contexte (Bardin, 2003 ; De Allard-Poesi et Maréchal, 2007) que nous avons classées dans des catégories définies en fonction de l'objet de la recherche.

L'*unité d'analyse ou d'enregistrement* (qui peut être le thème, la phrase ou le mot) est le segment de contenu que l'on considère comme unité de base en vue de la catégorisation et du codage. Considéré par Bardin (2003) comme « *une affirmation sur un sujet, c'est-à-dire une phrase [simple], ou une phrase composée, habituellement un résumé ou une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peuvent être affectées* » (Berelson cité par Bardin, 2003, p. 136), le thème (**retenu ici comme notre *unité d'analyse***) est l'unité de signification qui se dégage naturellement du texte analysé.

L'*unité de contexte* correspond au segment de discours dont la taille est supérieure à celle de l'*unité d'enregistrement*. Elle permet de coder l'*unité d'analyse* et de saisir sa signification exacte. Dans la présente analyse le **paragraphe** a été retenu comme *unité de contexte*.

Nous avons cherché dans le corpus textuel des signes tangibles de repérage de la signification et des unités d'analyse. Par exemple, pour le thème « *Rôle de la confiance dans la pratique des affaires* » et des sous-thèmes qui le composent dont le processus d'identification de la signification et des unités d'analyse associées est résumé dans le tableau suivant, voici quelques signes tangibles de repérage : « *Vous aurez pas à chaque fois un contrat écrit* », « *En Afrique, nous appartenons à une civilisation d'oralité* », « *Jusqu'à présent, nous croyons à une parole donnée* », « *Quand vous dites quelque chose, il faut le respecter* » ; « *Pour moi, la promesse orale a la même valeur que l'écriture* », « *dans notre*

culture, l'oralité est prépondérante », « *la confiance est essentielle* », « *la confiance est importante* », « *sans la confiance il n'y a pas de crédibilité* », « *les origines des candidats car l'éducation que l'individu reçoit de sa famille est importante* », « *la présence de certains salariés avec qui nous partageons la même confrérie religieuse* », etc. Pour plus de détails sur l'ensemble des thèmes et sous-thèmes obtenus voir l'annexe n° 10.

Tableau 4.8 : Dictionnaire thématique représentant le thème « Rôle de la confiance dans la pratique des affaires »

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

2.2. La catégorisation pour l'analyse thématique

Le repérage des *unités d'analyse* et ou de *contexte* étant effectué, il convient de classer ces dernières dans des catégories bien définies. La catégorisation consiste à classer des éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis. Une catégorie est un regroupement de plusieurs unités d'enregistrement sous une rubrique ad hoc en fonction de leur similarité, de leurs caractères communs (Bardin, 2003 ; De Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Elle peut être définie *a priori* (avant le codage) à partir des fondements théoriques hypothétiques ou *a posteriori* (durant le processus de codage).

La catégorisation obéit soit à un critère d'ordre sémantique (catégorie thématique), d'ordre syntaxique (les verbes, les adjectifs), d'ordre lexical ou d'ordre expressif. Si dans la présente étude les thèmes ont été principalement définis *a priori*, les sous-thèmes émergent du

processus de codage des données issues des entretiens (cf. Annexe n° 8). Notons que la fiabilité du codage dépend de la précision dans la définition des unités d'analyse et des catégories et de leur concision.

Après avoir défini la signification et dégagé les unités d'analyse en parcourant tout le corpus textuel nous avons procédé au codage des données et à la catégorisation des thèmes obtenus. Un travail de simplification et de regroupement a été fait pour faciliter la manipulation des thèmes. Ce travail a consisté à la catégorisation des thèmes dont nous avons réduit le nombre en les regroupant en fonction de leur proximité syntaxique et en supprimant ceux qui nous semblaient redondants. Néanmoins, nous avons laissé en l'état certains thèmes pour leur pertinence et cohérence interne. En revanche, des thèmes ont disparu par fusion avec d'autres pour créer de nouveaux thèmes. De même, certains sous-thèmes ont été « phagocytés » par d'autres pour obtenir des sous-thèmes généraux opérationnalisables.

Par exemple le thème intitulé « *Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises* » a été créé suite à la catégorisation. En fait, 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.

Au départ, le premier thème était constitué après codage des sous-thèmes suivants : « *Origine familiale du capital de l'entreprise* », « *Liens affectifs forts avec l'entreprise* » et enfin « *Conduite familiale des affaires* ». Le second thème comportait les sous-thèmes « *Exaltation de la famille* », « *recherche de la cohésion sociale interne de la firme* », « *Des dirigeants mal formés* », « *Attachement à des valeurs de solidarité* », « *Contournement de la législation* », « *Système de contrôle étatique inefficace* », « *Népotisme et clientélisme politique* », « *Coûts managériaux* », « *Lourdeurs administratives* », « *Légitimité politique comme assurance de la réussite de l'entreprise publique* », « *Forte prégnance de la tutelle étatique* », « *financement des activités religieuses et culturelles* », « *Prêts sans intérêts* », « *Droit musulman de succession* » et enfin « *Spécificités locales* ».

Les sous-thèmes du nouveau thème ainsi créé ont été obtenus par le regroupement des anciens sous-thèmes « *Conduite familiale des affaires* », « *Recherche de la cohésion sociale interne 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 anciens sous-thèmes « *Coûts managériaux* », « *Lourdeurs administratives* », « *Népotisme et clientélisme politique* » et « *Systèmes de contrôle étatique inefficace* » ont été reversés dans le sous-thème « *Critique de l'intervention de l'État dans l'économie* ».

Par ailleurs, la fusion des anciens sous-thèmes « *Légitimité politique comme assurance de la réussite de l'entreprise publique* » et « *Forte prégnance de la tutelle étatique* » a permis d'obtenir le sous-thème « *Influence de la politique* ». Et enfin, pour créer le sous-thème « *Impact de la religion* » nous avons regroupé les sous-thèmes « *Financement des activités religieuses et culturelles /Prêts sans intérêts/ Polygamie/ Droit musulman de succession* ». Considérant leur pertinence pour le thème en question, nous avons conservé en leur état initial 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* ».

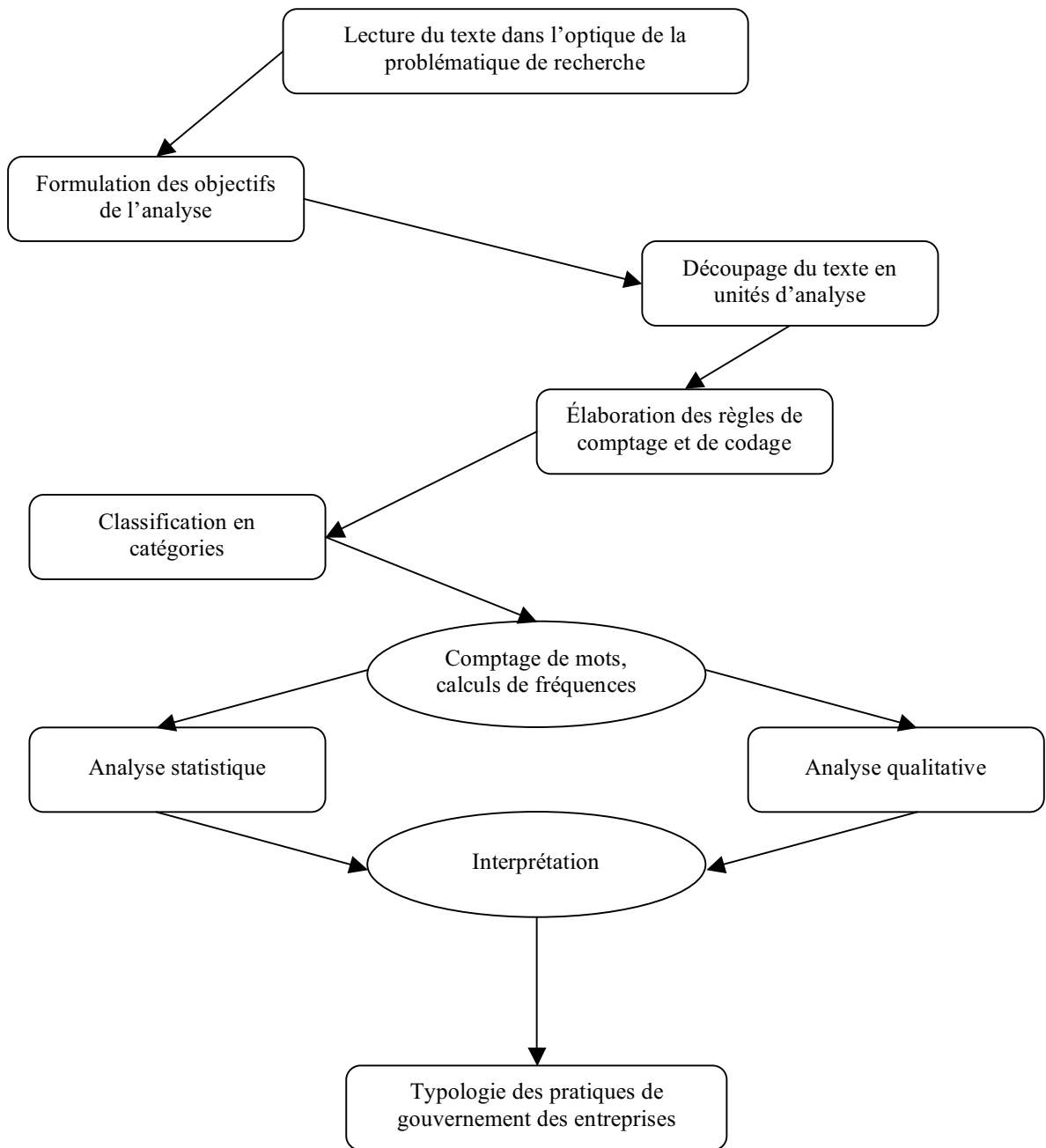
Après la catégorisation des thèmes et sous-thèmes, nous entrons dans l'analyse proprement dite. Cette analyse s'effectue à deux niveaux. Il s'agit dans un premier temps de compter les thèmes et sous-thèmes à partir de leur taux d'occurrence, fréquence avant de les interpréter à l'aune des développements théoriques développés dans la revue de la littérature. Nous avons donc compté pour chaque entretien le nombre de fois que les thèmes et sous-thèmes sont apparus. Et nous avons consigné nos résultats dans un tableau (cf. Annexe n°9).

Dans un second temps le chercheur procède à l'interprétation. Cette phase nous a permis d'apprécier la valeur que les dirigeants accordent aux différents thèmes dans leur discours. C'est donc la phase dans laquelle l'on cherchera à ressortir les thèmes présents ou absents en tenant compte du contexte dans lequel le discours a été produit.

La dernière étape est celle de la validation. Elle sert à vérifier que les résultats de l'enquête sont cohérents avec le corpus théorique retenu.

L'interprétation ainsi que l'étape de validation seront développées dans le chapitre 5 suivant.

Figure 4.2 : Principales étapes de l'analyse de contenu, adapté de L. Bardin (2003)



Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre nous permis de présenter l'approche épistémologique que nous avons empruntée et la démarche méthodologique adoptée aussi bien pour le recueil que le traitement des données. Dans le chapitre 5 suivant nous allons présenter et analyser les principaux résultats obtenus avec la méthode de l'analyse thématique de contenus.

Chapitre 5 :
**Les pratiques de gouvernement
d'entreprise relevées à partir des
discours des dirigeants des entreprises
sénégalaises**

Introduction

Ce chapitre a pour objet de mettre en évidence les caractéristiques des pratiques de gouvernement d'entreprise décelées dans le discours des dirigeants des entreprises sénégalaises. Pour ce faire, il semble important de prendre en compte le contexte dans lequel évoluent ces dirigeants dans l'analyse de ces caractéristiques.

Compte tenu de la faiblesse quantitative de nos données les résultats statistiques ont plutôt un statut auxiliaire et non confirmatoire et servent d'aide à une argumentation sur le plan tant théorique qu'empirique sachant que l'objectif visé dans l'enquête a été d'obtenir des indications pour apprécier la portée et les déterminants des pratiques de gouvernement d'entreprise observées par les dirigeants d'entreprises sénégalaises afin d'en déduire une typologie de modèle de gouvernement d'entreprise.

Après la réalisation et la transcription des interviews nous avons procédé à une longue période de définition des principaux concepts qui reviennent régulièrement dans les différents discours recueillis. Etant donné, la nature du sujet qui implique la prise en compte des représentations et des pratiques des acteurs économiques et donc la façon dont les informations ont été recueillies, nous avons préféré l'analyse thématique pour le traitement des données.

L'analyse de contenu thématique a été privilégiée pour faire ressortir les éléments communs aux dirigeants des entreprises sénégalaises et des points qui sont spécifiques à chaque groupe particulier. Nous avons retenu l'analyse de contenu thématique pour la présente étude car elle se prête de manière satisfaisante à la construction d'une cohérence inter-entretiens et à l'établissement des cartes cognitives (cf. chapitre 6) permettant de faire ressortir les cas typiques de dirigeants des entreprises sénégalaises selon leurs représentations du gouvernement des entreprises tout en soulignant la diversité des pratiques.

Nous avons procédé ainsi dans une première étape à une analyse du détail et du particulier, puis nous avons opéré dans une deuxième étape des regroupements successifs permettant de découvrir les grands thèmes de l'étude. Les corpus textuels obtenus par la transcription des interviews ont été classés selon les thèmes et sous-thèmes dans le souci de dégager les résultats auxquels nous sommes parvenus. De plus, l'occasion est donnée pour étudier les liens d'influence que ces concepts préalablement définis établissaient entre eux.

Sur quelle base les pratiques de gouvernement des entreprises sont-elles évaluées? Elles se fondent essentiellement sur des principes économiques (logique marchande), des standards fixés ou attendus par les acteurs (logique industrielle), de l'opinion publique (logique du renom), de la tradition ou de la réputation (logique domestique) et enfin par rapport au bien commun (logique civique).

Notre travail consistera à voir comment sont articulées ces différentes logiques particulièrement la logique économique du gouvernement des entreprises avec les logiques socioculturelles, politiques et juridico-institutionnelles contenues dans les représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises. Cette articulation n'est possible que lors même que sont pris en compte non seulement les calculs individuels des acteurs de gouvernement d'entreprise mais aussi les croyances collectives et la confiance partagée entre les acteurs concernés envers les entreprises et leur gouvernement.

Ainsi nous présenterons dans une première section les résultats de l'analyse de contenu thématique et procéderons dans une deuxième section à leur interprétation en mobilisant les théoriques développées dans les deux premières parties et le chapitre 5. Nous nous servirons aussi de la méthode comparative en mobilisant des cas négatifs, contre-exemples ou cas extrêmes pour éprouver la validité de nos hypothèses et ou en affiner le propos. Dans la phase de comparaison des données nous tenterons de créer une synthèse de monographie pour chaque dirigeant interviewé et d'utiliser des schémas, des tableaux et graphiques.

Tableau 5.1 : Sommaire du chapitre 5

<p>Deuxième partie : Le gouvernement des entreprises sénégalaises, discours et pratiques des dirigeants d'entreprise</p>
<p>Chapitre 5 : Les pratiques de Gouvernement des entreprises relevées à partir des discours des dirigeants des entreprises sénégalaises</p> <p><i>Section 1 : Présentation des principaux résultats de l'analyse de contenu thématique</i> <i>Section 2 : Discussion de la pertinence des résultats de l'étude empirique</i></p>

Section 1 : Présentation des principaux résultats de l'analyse de contenu thématique

Le codage des corpus textuels obtenus à partir de la transcription des entretiens semi-directifs que nous avons réalisés auprès des dirigeants des entreprises sénégalaises a fait ressortir après catégorisation¹⁴⁵ dix (10) thèmes et quarante et sept (47) sous-thèmes que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau 5.2 : Présentation des thèmes issus du codage des entretiens réalisés

Libellé des thèmes	Nombre de sous-thèmes	Nombre d'occurrence	Taux d'occurrence du thème	Fréquence du thème (%)
Définition de la propriété	03	51	2,55	06,68
Perception de l'entreprise	04	49	2,45	06,41
Rôle de la confiance dans la pratique des affaires	04	47	2,35	06,15
Implication des parties prenantes	06	80	4	10,47
Structure de la propriété des entreprises	05	60	3	07,85
Mécanismes de régulation des conflits d'intérêts	03	39	1,95	05,10
Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme	04	55	5,50	07,20
Conformation aux pratiques occidentales	06	152	7,60	19,89
Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise	03	60	3	07,85
Influence de l'environnement sur les dirigeants des entreprises	09	171	8,55	22,38
TOTAL	47	764	40,95	100

Pour mieux appréhender la valeur que les dirigeants des entreprises sénégalaises ont accordée à chaque thème et sous-thème nous allons procéder à leur description à partir d'éléments de statistique descriptive en spécifiant pour chacun leur fréquence d'occurrence, taux d'occurrence mais également leur nombre.

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

Notre contact avec le terrain nous a permis de nous rendre compte de l'existence de trois principaux types de propriété auxquels les acteurs du monde des affaires sénégalais font quotidiennement référence. Ainsi nous avons retrouvé dans l'analyse des discours des dirigeants des entreprises sénégalaises les trois types de propriété (cf. chapitre 1) que la littérature nous a permis d'identifier avec un taux d'occurrence équivalent à 2,55.

Avec un taux d'occurrence égal à l'unité la « *propriété privée individuelle* » est sensiblement la plus citée par nos interlocuteurs. Contrairement à la croyance populaire, la

¹⁴⁵ Le travail de codage et de catégorisation est présenté dans l'annexe

« *propriété collective familiale* » (qui peut aussi être considérée comme une propriété privée des membres d'une famille) ne s'est pas détachée des autres formes de propriété pour jouer le rôle de premier plan qu'on lui attribuerait dans la pratique des affaires au Sénégal. Avec un taux d'occurrence de 0,7 elle vient derrière la « *propriété publique étatique* » dont le taux d'occurrence égal à 0,85.

Par ailleurs nous pouvons noter l'opposition que l'on fait généralement entre le privé et le public ; l'individu et l'État. Cette distinction est opérée par tous nos interlocuteurs qui ont une perception plus précise de la propriété privée individuelle et de la propriété publique.

Ces constats étant faits, nous remarquons, peut-être à cause du nombre faible de nos interviewés, un certain rapprochement entre les valeurs exprimant ces trois régimes de propriété. Il est difficile de tirer une conclusion tranchée sur la domination de l'un par rapport aux autres régimes de propriété tant leurs taux d'occurrence respectifs sont sensiblement proches.

Tableau 5.3 : 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	2,62
Propriété collective familiale	14	0,70	27,45	1,83
Propriété publique/étatique	17	0,85	33,33	2,23
TOTAL	51	2,55	100	6,68

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

Ce thème aborde la conception que les dirigeants des entreprises sénégalaises ont du rôle de l'entreprise. Il souligne la nature de leurs relations avec leur entreprise mais aussi les rapports que la société sénégalaise (africaine de manière générale) entretient avec l'entreprise. En d'autres termes, on essaie à travers ce thème de comprendre le point de vue des dirigeants des entreprises sénégalaises sur la finalité de l'entreprise et comment et au profit de qui elle doit créer de la valeur. Le thème ainsi défini a un taux d'occurrence égal à 2,45.

Nos interviewés ont retenu quatre définitions de l'entreprise. Dans un premier temps, avec un taux d'occurrence s'élevant à 0,90 l'entreprise représente pour eux un « *bien individuel* » appartenant à son créateur, son fondateur. Cependant, dans un deuxième temps, en considérant l'entreprise comme une « *personne morale distincte* » (0,70) les dirigeants des entreprises sénégalaises marquent une sorte de détachement de l'entreprise de l'emprise des

sentiments moraux et désirs de son fondateur. Une fois encore, dans un troisième temps, l'entreprise n'est pas largement considérée comme un « *bien appartenant à la collectivité ou communauté familiale* » (0,65 de taux d'occurrence).

Dans un quatrième et dernier temps, le monde des affaires sénégalais partage faiblement l'idée selon laquelle l'entreprise est un lieu de tissage des liens sociaux, un « *lieu de socialisation* » où l'imbrication entre les individus prime sur les relations professionnelles. Nonobstant ce constat, une autre remarque peut être faite : en effet si les définitions selon lesquelles l'entreprise est un « *bien individuel* » et un « *lieu de socialisation* » se situent aux deux extrémités (très important et moins important respectivement) les deux autres définitions ont acquis des valeurs sensiblement égales aux yeux de nos dirigeants (0,70 et 0,65 de taux d'occurrence).

Tableau 5.4 : 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	2,36
Bien collectif familial	13	0,65	26,54	1,70
Personne morale distincte	14	0,70	28,57	1,83
Lieu de socialisation (famille, clan, etc.)	04	0,20	08,16	0,52
TOTAL	49	2,45	100	6,41

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

La confiance est toujours notée comme un facteur important dans la pratique des affaires (Yoshimori, 1995). Chez les acteurs économiques sénégalais la confiance se traduit par « *le respect de la parole donnée* » (0,5 de taux d'occurrence), la « *préférence pour les promesses orales* » (0,40 de taux d'occurrence).

La promesse d'une partie est prise pour un engagement à respecter, une obligation à exécuter. Les dirigeants interrogés mettent l'accent sur les valeurs de « *fidélité, loyauté et honnêteté* » (0,85 de taux d'occurrence) comme principal facteur de confiance mais aussi sur le « *partage des mêmes valeurs morales, philosophiques* » (0,6 de taux d'occurrence).

Tableau 5.5 : 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	1,31
Préférence pour les promesses orales	8	0,40	17,02	1,05
Partage des mêmes valeurs morales, philosophiques	12	0,60	25,53	1,57
Fidélité, loyauté et honnêteté	17	0,85	36,17	2,22
TOTAL	47	2,35	100	6,15

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

Le degré d'« *Implication des parties prenantes* » est un des déterminants (voire le principal) des mécanismes de gouvernement qu'une entreprise peut mettre en place et se donner l'objectif de respecter. C'est donc de leur niveau d'implication dans l'organisation que dépendent les attentes des parties prenantes. Ce thème traite des différentes parties prenantes au gouvernement des entreprises sénégalaises et de leur rôle respectif.

Avec un taux d'occurrence égal à 4, l'« *Implication des parties prenantes* » constitue un des quatre thèmes majeurs contenus dans le discours des dirigeants des entreprises sénégalaises. Six (06) sous-thèmes composent ce thème. On note à travers le discours des acteurs économiques le rôle important que les actionnaires (majoritaires ou uniques) jouent dans la définition et le contrôle des décisions stratégiques.

Cette domination se matérialise par le taux d'occurrence très élevé (0,95) du sous-thème « *Importance du pouvoir des actionnaires majoritaires ou uniques* ». Par ailleurs, les dirigeants interrogés reconnaissent l'importance du « *Pouvoir discrétionnaire des managers* » qui se situent dans une position souvent ambivalente d'actionnaire et de dirigeant. Le « *Rôle des clients et fournisseurs* » est faiblement perçu dans le discours des dirigeants interrogés au regard du taux d'occurrence (0,45) et de la fréquence de ce sous-thème par rapport au thème (11,25 %).

De même l'actionnariat salarié (« *Absence des actionnaires salariés* ») est un phénomène encore largement méconnu de nos dirigeants de même que le débat sur l'introduction à forte dose des administrateurs indépendants (« *Faible présence d'administrateurs indépendants* ») dans les conseils d'administration semble ne pas les

concerner. Cela peut se comprendre en ce sens que même les administrateurs salariés (« *Administrateurs salariés apathiques* ») n'ont pas ou peu de pouvoir dans les entreprises sénégalaises.

Tableau 5.6 : 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	2,49
Pouvoirs discrétionnaires des managers	15	0,75	18,75	1,96
Des administrateurs salariés apathiques	17	0,85	21,25	2,23
Absence des actionnaires salariés	11	0,55	13,75	1,43
Rôle des clients et fournisseurs	9	0,45	11,25	1,18
Faible présence d'administrateurs indépendants	9	0,45	11,25	1,18
TOTAL	80	4,00	100	10,47

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

La « *Structure de propriété des entreprises* » est une question intéressante lorsque l'on étudie les mécanismes de gouvernement des entreprises. Ce thème fait partie avec un taux d'occurrence s'établissant à trois des cinq thèmes les plus importants relevés des discours analysés.

L'analyse montre que les dirigeants des entreprises sénégalaises perçoivent une « *Forte concentration de la propriété des entreprises* », une « *Domination des entreprises familiales et ou individuelles* », une prégnance de l'État (« *Participation de l'État* ») dans l'activité économique en tant qu'actionnaire. Ces trois premiers sous-thèmes sont crédités d'un taux d'occurrence équivalent 0,75 et d'une fréquence par rapport au thème égale à 25%.

Par ailleurs, l'implication des établissements financiers (« *Quasi-absence des banques et autres établissements financiers dans le capital des firmes* ») et la présence des investisseurs étrangers (« *Présence des capitaux étrangers* ») dans les entreprises sénégalaises, sont moins perçues dans le discours d'un dirigeant interrogé ces sous-thèmes apparaissant respectivement 0,4 et 0,35 fois.

Tableau 5.7 : 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	1,96
Domination des entreprises familiales/individuelles	15	0,75	25	1,96
Quasi-absence des banques et autres établissements financiers dans le capital des firmes	8	0,40	13,33	1,05
Présence des capitaux étrangers	7	0,35	11,67	0,92
Participation de l'État	15	0,75	25	1,96
TOTAL	60	3,00	100	7,85

6. Thème n° 6 : « Mécanismes de régulation des conflits entre partenaires »

Les « *Mécanismes de régulation des conflits entre partenaires* » sont un des mécanismes importants de gouvernement des entreprises. Ce thème par sa structuration nous permet de nous rendre compte de l'importance de la valeur que les dirigeants des entreprises sénégalaises accordent au « *règlement des différends à l'amiable* ».

Ce sous-thème est crédité d'un taux d'occurrence qui s'élève à 0,90. Il apparaît chez dix-huit (18) des vingt (20) dirigeants dont nous avons analysé le discours. Lorsque la conciliation et le dialogue (« *Préférence pour le règlement des différends à l'amiable* ») échouent les dirigeants des entreprises sénégalaises préfèrent se tourner vers les tribunaux (« *Recours aux tribunaux* » : 0,75 de taux d'occurrence) pour régler les litiges les opposant que de se remettre à leurs familles (« *Réunion de famille* » : 15,38 % de fréquence par rapport au thème).

Notons que les dirigeants interrogés semblent ne pas prêter beaucoup d'attention à ce thème qui est apparu moins de deux (2) fois précisément 1,95 fois dans les vingt entretiens analysés.

Tableau 5.8 : 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	0,78
Préférence pour le règlement des différends à l'amiable (arbitrage et conciliation)	18	0,90	46,15	2,36
Recours aux tribunaux	15	0,75	38,46	1,96
TOTAL	39	1,95	100	5,10

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

Les principes de justification du recrutement et de légitimation du pouvoir dans les entreprises sénégalaises constituent un élément important dans la compréhension des référentiels sur lesquels les dirigeants des entreprises sénégalaises s'appuient pour expliquer leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

Si le recrutement s'effectue sur les « *Critères relationnels* » (0,75 de taux d'occurrence) et l'« *Adhésion aux valeurs de l'entreprise* » (05,45 % de fréquence du sous-thème par rapport au thème) les dirigeants des entreprises sénégalaises légitiment le pouvoir dans leur firme par la « *propriété du capital financier* » (0,45 de taux d'occurrence) et surtout par le « *savoir-faire technique et managérial* ».

Ce dernier sous-thème semble le mieux partagé par nos interlocuteurs car il revient en moyenne 4,15 fois dans le discours de chaque dirigeant interviewé et apparaît avec une fréquence de 50,91 % par rapport au thème. Celui-ci est d'ailleurs en termes de valeur le troisième thème le plus important relevé des entretiens analysés avec un taux d'occurrence s'établissant à 5,5.

Tableau 5.9 : Thème n° 7 « 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	1,18
Savoir-faire technique et managérial	28	4,15	50,91	3,66
Critères relationnels	15	0,75	27,27	1,96
Adhésion aux valeurs de l'entreprise	3	0,15	05,45	0,4
TOTAL	55	5,5	100	7,2

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

Ce thème renseigne sur le comportement des dirigeants des entreprises sénégalaises vis-à-vis des mécanismes de gouvernement des entreprises en Occident. Ainsi présente-t-il les facteurs de rapprochement ou de glissement des « pratiques africaines » aux « pratiques occidentales ». Son taux d'occurrence (7,60) le place à la deuxième position dans l'échelle d'apparition des thèmes et témoigne de la valeur importante que lui accordent les dirigeants des entreprises sénégalaises.

Nous avons été amené à rassembler tous les sous-thèmes ayant trait aux caractéristiques rationnelles et utilitaristes des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises. Nous avons aussi tenu compte de l'évolution des comportements vers l'adoption de tout ou partie des éléments de ces modèles par les dirigeants des entreprises sénégalaises.

Six (06) sous-thèmes composent ce thème. La « *mise en application des droits de propriété* » dans le milieu des affaires sénégalais a été largement notée (fréquence de 39,47 % par rapport au thème et un taux d'occurrence s'élevant à 3) dans les entretiens recueillis suivi du sous-thème « *Vision économique et universaliste de l'entreprise* » avec une fréquence par rapport au thème équivalent à 26,32 %. Les dirigeants ont souligné la nécessité d'améliorer les pratiques en matière de gouvernement des entreprises au Sénégal.

Ils réclament pour ce faire des « Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques » et un « Changement de mentalités » tout en montrant leurs « Préférences pour les standards internationaux de gouvernement des entreprises ». Cet appel au changement des comportements et des pratiques est lancé à l'initiative des dirigeants ayant séjourné ou ayant été formés dans les pays occidentaux (0,35). Notons que le sous-thème « Séjour/formation des

jeunes dirigeants sénégalais en Occident » est faiblement apprécié dans les discours que nous avons analysés.

Tableau 5.10 : 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	0,92
Vision économique et universaliste de l'entreprise	40	2,00	26,32	5,23
Mise en application des droits de propriété	60	3,00	39,47	7,85
Changement des mentalités	10	0,50	06,58	1,31
Actions à entreprendre pour moderniser les pratiques	16	0,80	10,53	2,09
Préférence pour les standards internationaux de gouvernement des entreprises	19	0,95	12,50	2,49
TOTAL	152	7,60	100	19,89

9. Thème n° 9 : « Centralité du dirigeant de l'entreprise »

Dans la littérature portant sur l'entrepreneuriat il est fréquent de noter la personnalisation de l'entreprise africaine par son fondateur (propriétaire) ou gestionnaire. Ce thème a aussi émergé des entretiens que nous avons réalisés auprès des dirigeants des entreprises sénégalaises avec un taux d'occurrence total de 3.

La « *Centralité du dirigeant de l'entreprise* » est perçue dans la « *Gestion hégémonique de l'entreprise* » dont le taux d'occurrence est de 0,55, la « *Critique de la patrimonialisation de l'entreprise* » (1,1 de taux d'occurrence et 36,67 % de fréquence par rapport au thème) et la « *vision patrimonialiste de l'entreprise* ». Ce dernier sous-thème obtient la valeur la plus importante aux yeux de nos interlocuteurs avec son taux d'occurrence égal à 1,35 et sa fréquence par rapport au thème équivalant à 45 %.

Tableau 5.11 : Thème n° 9 « Centralité du dirigeant de l'entreprise »

Thème n° 9 : Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise	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	1,44
Vision patrimonialiste de l'entreprise	27	1,35	45	3,53
Critique de la patrimonialisation de l'entreprise	22	1,1	36,67	2,88
TOTAL	60	3,00	100	7,85

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

Le contexte national d'un pays particulier dans lequel s'installe une entreprise est un facteur important dans la détermination des mécanismes de gouvernement de cette entreprise. Il en est de même pour l'ensemble des structures composant un système national de gouvernement des entreprises. Ce constat est confirmé par l'émergence du thème « *Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises* ».

Composé de neuf sous-thèmes, ce thème est le plus cité dans le discours des dirigeants que nous avons interviewés avec une fréquence absolue de 22,38 % et un taux d'occurrence de 8,55 %. Il souligne le rôle de premier plan joué par la famille sur le comportement des dirigeants des entreprises sénégalaises. Avec un taux d'occurrence de 2,3 et une fréquence par rapport au thème de 26,02 % la plus grande, ce sous-thème est de loin le plus représenté. Le rôle interventionniste de l'État dans les activités économiques nationales et son impact sur les décisions internes aux entreprises sénégalaises, est aussi prégnant eu égard aux critiques dont il fait l'objet de la part des dirigeants interrogés. Ce sous-thème occupe la deuxième position avec un taux d'occurrence de 1,65 et une fréquence par rapport au thème équivalente à 19,30 %. D'autres sous-thèmes forment aussi ce thème, à savoir l'impact de la religion (3^{ème} sous-thème avec un taux d'occurrence de 1,1 et une fréquence par rapport au thème de 12,86 %), l'influence de la politique (4^{ème} avec un taux d'occurrence 0,75 et une fréquence par rapport au thème égale à 08,77 %) sur la nomination des dirigeants des entreprises publiques et les structures de gouvernement d'entreprises qu'elles mettent en place mais aussi sur les activités de la sphère privée.

Ce thème comprend enfin les sous-thèmes tels que, le rôle des valeurs culturelles et sociales locales (5^{ème} sous thème ex-æquo avec un taux d'occurrence s'élevant à 0,65 et une fréquence par rapport au thème égale à 07,60 %), les liens affectifs entre les dirigeants et leur entreprise (7^{ème} sous-thème avec un taux d'occurrence équivalent à 0,55 et une fréquence par rapport au thème égale à 06,43 %), le comportement déviant de certains dirigeants dans le respect des lois et règlements régissant le fonctionnement des entreprises (8^{ème} sous-thème avec un taux d'occurrence de 0,5 et une fréquence par rapport au thème de 05,85 %) et le caractère rudimentaire et embryonnaire de la connaissance des dirigeants des entreprises sénégalaises en matière de gouvernement des entreprises (9^{ème} sous-thème avec un taux d'occurrence s'élevant à 0,4 et une fréquence par rapport au thème égale à 04,68 %).

Tableau 5.12 : Thème n°10 « Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises »

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	1,44
Des dirigeants mal formés	8	0,4	04,68	1,05
Influence de la politique	15	0,75	08,77	1,96
Rôle et place de la famille	46	2,3	26,90	6,02
Spécificités culturelles locales	13	0,65	07,60	1,7
Contournement de la législation	10	0,50	05,85	1,31
Attachement aux valeurs de solidarité	13	0,65	07,60	1,7
Critique de l'intervention de l'État dans l'économie	33	1,65	19,30	4,32
Impact de la religion	22	1,1	12,86	2,88
TOTAL	171	8,55	100	22,38

Section 2 : Discussion de la pertinence des résultats de l'étude empirique à partir des interviews

Dans la section précédente nous avons tenté de dégager et d'analyser les tendances observées dans le cadre des pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal en nous servant de l'analyse de contenu thématique. Après avoir donc observé la fréquence d'apparition et d'évolution de certaines caractéristiques de ces pratiques nous avons pu noter que ces caractéristiques apparues sous la forme de thèmes revenaient avec une certaine insistance dans le discours des dirigeants des entreprises sénégalaises.

C'est pourquoi nous nous proposons dans la présente section d'expliquer ces résultats en faisant des retours aux chapitres théoriques. Il s'agit donc de voir la manière dont les mécanismes de gouvernement des entreprises se manifestent dans le cadre des entreprises sénégalaises en suivant ce que leurs dirigeants en disent. Bien évidemment, il peut y avoir un effet de biais dû au fait que la plupart des dirigeants des entreprises que nous avons rencontrés intègrent une « norme » occidentale dans leurs discours.

Ainsi nous allons discuter dans un premier temps des résultats présentés ci-dessus avant de déterminer dans une deuxième phase les caractéristiques des mécanismes de gouvernement des entreprises sénégalaises.

1. Les pratiques de gouvernement des entreprises sénégalaises...

L'objectif de cette sous-section est de présenter les déterminants des comportements des dirigeants des entreprises sénégalaises en matière de gouvernement des entreprises relevés à partir de leurs discours.

1.1. Définition de la propriété

La propriété apparaît aux dirigeants des entreprises sénégalaises sous trois formes : la propriété collective familiale, la propriété privée individuelle et la propriété publique conformément aux régimes de propriété définis dans le chapitre 1.

Dans la tradition africaine, les rapports que l'homme entretient avec la terre ne peuvent être perçus sous la perspective de la propriété privée en ce que la terre n'est pas considérée comme un bien marchand encore moins individuel. La terre est toujours une propriété collective (communautaire) :

« Je pense que dans certaines contrées au niveau du Sénégal la terre appartient à toute la collectivité et sert de culture, etc... Au niveau de la collectivité léboue je pense que la connotation collective prend une forme beaucoup plus précise dans la mesure où je pense que là elle appartient à des familles et c'est le chef de famille qui en est responsable » (entretien, N.N).

La terre n'est donc pas susceptible d'appropriation privée. Elle est régie par le principe de l'interdit d'aliéner (Madjarian, 1991). L'échange (si on peut l'appeler ainsi) ou plutôt la circulation de la possession de cette terre n'est possible qu'au sein de la communauté ou de la famille. La logique de l'interdit d'aliéner est « *d'éviter que la terre ne devienne*

étrangère à la communauté, ou plus exactement la communauté étrangère à ses racines et à son "liant" » (Madjarian, 1991, pp. 15-80). La terre jouait un rôle prépondérant dans la vie socioéconomique des populations africaines.

Au Sénégal, pendant longtemps, et aujourd'hui encore lorsqu'on parle de propriété la référence est faite à la propriété foncière :

« à mon avis, la propriété privée au sens usuel du terme renvoie surtout, disons, à tout ce qui est immobilier. D'ailleurs, on dit j'ai une propriété quand on parle d'un bien immobilier. On ne dit pas de tout, j'ai une propriété pour parler de l'entreprise. Si on dit j'ai une propriété ça renvoie à un immeuble. J'ai un immeuble, j'ai une propriété. Ça renvoie à la terre et ce qui est érigé dessus » (entretien A.A.K).

Cependant, les résultats résumés dans le tableau 5.3 montrent que la propriété privée individuelle est plus usitée que les deux autres régimes de propriété. L'affirmation de la propriété privée individuelle comme modèle dominant dans le monde des affaires Sénégal peut être expliquée par deux facteurs somme toute intéressants : l'usage de la propriété personnelle et la domination coloniale française.

Pour le premier facteur nous retenons que la propriété personnelle a toujours existé et a été essentielle dans toutes les sociétés du monde car chacun possédait déjà ses instruments de travail, ses outils de production, ses ustensiles de cuisine, etc. Ce type de propriété était lié à une personne et les individus étaient identifiés aux objets qu'ils utilisaient dans la vie quotidienne au service de la communauté et dont ils ne se détachaient qu'à leur décès. Ainsi pouvait-on par exemple distinguer un forgeron d'un chasseur de par les objets qu'ils utilisent différemment dans leur quotidien.

La propriété personnelle fait automatiquement l'objet d'une circulation lignagère par la voie successorale, la succession étant établie comme la loi de circulation des biens entre génération. Elle valorise le transmis et apporte une stabilité sociale d'où la distinction entre biens transmis et biens acquis.

Un bien acquis « *C'est quelque chose qu'un individu, à travers son travail, peut acquérir en bien propre* » (entretien C.M). C'est « *un bien qu'on a acquis sur ses propres deniers* » (entretien N.N).

Un bien transmis est un « *bien dont on a hérité ou un bien qu'on vous a légué et qui rentre dans votre patrimoine personnel* » (entretien N.N).

Les systèmes actuels d'exploitation et de jouissance des biens adossés à la propriété privée sont le fruit d'une évolution historique. Le développement du salariat au Sénégal grâce au recrutement des populations autochtones dans l'administration et l'armée coloniales, à l'introduction de la monnaie comme intermédiaire des échanges en tant que unique et officiel moyen de paiement participe à l'émergence de l'entreprise dans la société sénégalaise. De même l'urbanisation galopante entraîne des besoins importants de consommation nécessitant une prise en charge dans le processus de production avec la transformation des produits agricoles et de distribution. Ajoutée à la mécanisation progressive de l'agriculture, cette urbanisation contribue au développement des secteurs secondaire (essentiellement le secteur de l'industrie) et tertiaire, et donc à l'émergence de l'entreprise (agricole, industrielle, commerciale).

C'est ainsi que, peu à peu dans les centres urbains africains avec l'industrialisation et le développement du secteur des services, la terre est devenue un bien marchand et la propriété foncière privée a pris de plus en plus de l'ampleur. Parce que la propriété privée, nous l'avons déjà montré, a un caractère spécifiquement économique et fait l'objet d'une circulation marchande facilitée par un usage échangiste des biens, aujourd'hui la terre en tant que propriété privée fait l'objet de vente pour les besoins du développement économique et social des populations africaines. La terre (sauf pour des raisons d'habitation) perd son rôle au profit de l'entreprise industrielle naissante. Elle se mue et se régénère en tant que patrimoine professionnel dans l'entreprise. Ainsi, un actionnaire peut apporter son terrain au capital d'une entreprise dans laquelle il compte investir. Il peut aussi hypothéquer son terrain ou sa propriété immobilière lorsqu'il souhaite obtenir des prêts au niveau des banques et établissements financiers :

« en tant que praticiens du crédit on est quasiment obligé lorsqu'on sent être en présence d'une affaire de cette nature, également étendre nos garanties au-delà de l'entreprise à une caution personnelle du dirigeant, du principal actionnaire ou propriétaire porteur de parts. Hypothéquer un titre foncier comme garantie [...] Nous en arrivons très souvent à hypothéquer un titre foncier comme une garantie de recouvrement de nos créances. Je pense d'ailleurs qu'à la pratique c'est la meilleure protection contre les problèmes. Les comportements vis-à-vis du crédit diffèrent tout de suite selon qu'on a donné un bien en garantie, un bien immeuble, qu'on a rien donné du tout, qu'on a donné du matériel d'exportation. Tout de suite celui qui se

préoccupe vraiment de vous rembourser c'est celui qui vous a donné une garantie en bien immeuble » (entretien A.M).

Quant à la propriété publique qui a été citée par les dirigeants des entreprises sénégalaises, elle est le résultat d'un ensemble de circonstances à savoir l'influence des fameux biens et terres vacants sans maître qui revenaient au gouvernement colonial, la propriété éminente des terres au bénéfice des rois et pouvoirs politiques traditionnels, et la nationalisation des terres et des infrastructures héritées de la colonisation par les jeunes États indépendants.

« 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 » (entretien D.N).

« Parce qu'à l'indépendance la propriété privée avait un tant soit peu été mise entre parenthèses. Il y a des textes législatifs qui ont été initiés par Senghor et qui voulaient que tous les biens soient du domaine public » (entretien N.N).

En effet, *« au début de l'indépendance on était un peu socialisant et l'État intervenait dans beaucoup de domaines et donc doit exercer tous les droits sur ces domaines [...] par exemple dans le domaine de l'agriculture l'État a été quasiment la plus grande entreprise du Sénégal en matière agricole » (entretien A.B.F).*

Nous retenons de cette sous-section que d'un côté dans le monde des affaires sénégalais la *« propriété privée individuelle »* est de plus en plus usitée aux côtés de la *« propriété publique étatique »*. Cela dénote encore une fois de l'influence sur les dirigeants des entreprises sénégalaises des débats idéologiques en Occident autour de la frontière entre la sphère privée et la sphère publique ou encore entre l'individu et la société représentée dans les démocraties modernes par l'État. De l'autre côté, dans le discours des dirigeants d'entreprises sénégalaises la place encore importante de la propriété familiale confirme l'allusion faite à l'entreprise familiale.

Proposition émergée du terrain (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.

Cette situation constatée sur le terrain permet d'apprécier favorablement la plausibilité de la proposition P3 selon laquelle la coexistence de régimes différents de propriété sans qu'aucun régime exclusif ne se dégage dans la pratique des affaires entraîne une hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises. Il en est de même pour la sous-proposition P4.1 qui considère qu'un dirigeant d'entreprise peut légitimer une même pratique de gouvernement des entreprises en se référant à plusieurs types de propriété.

1.2. Perception de l'entreprise

Qu'est-ce que l'entreprise dans la conscience collective sénégalaise ? Dans le langage courant sénégalais surtout en wolof on parle souvent de commerçant (*jayë kat*, d'économie (*komkom*), de travailleur (*ligëy kat*), de cultivateur (*bayë kat*), de pêcheur (*napë kat*) et d'éleveur (*samë kat*) d'autres professions ou métiers mais le terme entrepreneur n'a pas d'équivalent en wolof à notre connaissance quand bien même les sénégalais accordent une certaine importance au patrimoine qui peut être considéré comme un baromètre du statut social.

Comment en Afrique considère-t-on celui qui a réussi une accumulation de richesses individuelles ? En Afrique lorsqu'on est propriétaire d'une entreprise florissante on requiert plus de responsabilités sociales. Les *borom alal*, les riches comme le disent les wolofs, ont l'estime et le respect de toute la société surtout si cette richesse provient du labeur de son possesseur. Ils obtiennent d'ailleurs un pouvoir important et bénéficient d'une notoriété grâce à leurs ressources financières.

À ce propos on entend couramment les gens dire que « *Bo yoré xaliss sa adio fadiou* » c'est-à-dire « *quiconque a de l'argent verra ses besoins être satisfaits* ». Il en est aujourd'hui de même pour les entrepreneurs que l'on classe dans la catégorie des riches. Parce qu'ils donnent de l'argent et du travail aux populations ils sont valorisés par la société, chacun cherchant à lier une amitié avec eux. Car l'on pense souvent à tort ou à raison que de même que l'entreprise appartient à son fondateur de même tout ce qui, matériellement la constitue et tout ce qu'elle génère financièrement lui appartiennent.

« Les gens ont du mal à comprendre ou à saisir cette subtilité de l'existence de cette fiction juridique, de cette personne morale qui est là, qui a des droits, qui a des devoirs, qui a des exigences, qui a besoin de vivre, qui doit avoir un régime, qui doit planifier sa démarche, qui doit grandir. N'est-ce pas? Les gens l'oublie très souvent. Mais c'est vraiment par manque d'informations, d'accès à l'information et à la bonne information » (entretien O.N).

Il est donc normal que la trésorerie de l'entreprise soit confondue à la caisse du dirigeant-proprétaire :

« Les entrepreneurs sénégalais confondent la trésorerie de l'entreprise avec leurs poches... Et ils ne savent pas effectivement distinguer leurs poches des comptes de l'entreprise. C'est un problème réel et récurrent » (entretien O.N)

Beaucoup d'entrepreneurs pensent que dès lors que leurs salariés perçoivent leurs rémunérations, tout ce qui reste du chiffre d'affaires leur appartient. Pour les dirigeants des que nous avons interrogés, cette situation est fréquente au Sénégal, pays dont l'économie est principalement animée par des entreprises individuelles et familiales où la confusion est faite régulièrement.

« Le plus souvent ces personnes confondent l'entreprise, les produits et leurs propres poches. D'ailleurs, au niveau des petites affaires ça crée problème pour beaucoup, comme il y a par exemple des départs volontaires. Des gens sont partis avec quinze (15) ou vingt (20) millions et ont créé une affaire, d'autres par d'autres moyens ont trouvé de l'argent et ont créé une affaire. Mais toutes ces entreprises ont périclité parce que le plus souvent ils confondent la caisse et leurs propres poches et aussi ils confondent chiffre d'affaires et bénéfice. Ainsi tout ce qui entre dans la caisse de l'entreprise c'est pour eux, ils peuvent en faire ce qu'ils veulent » (entretien O.M).

À ce propos, on peut affirmer que la volonté chez ces dirigeants d'accumuler de manière rentière les richesses en exploitant des secteurs non économiquement porteurs est souvent associée à la mauvaise gestion de l'affaire marquée par des dépenses financières sans commune mesure. La tendance générale est de prendre l'entreprise pour « une vache à lait ». De plus, la plupart des dirigeants de ces entreprises ne prennent pas le temps de réfléchir au développement des entreprises créées.

Comme le souligne (A.M) : « dans le fonctionnement de l'entreprise, on a l'impression qu'il n'y a pas d'objectif en soi. Et que c'est une entreprise qui est faite pour subvenir aux besoins du groupe familial principalement du chef de famille, chef de la tribu, chef du groupe familial. Elle n'a pas l'objectif en soi de viser une rentabilité à 15 % de la porter à 17 % ensuite de rechercher telle part de marché etc. L'objectif c'est de faire vivre la famille, le clan ».

L'entreprise n'est donc pas considérée comme le lieu de réalisation à long terme des projets portés par un individu ou le lieu d'accomplissement personnel mais plutôt comme une source de revenus pour la satisfaction des besoins matériels et financiers ou un lieu de socialisation. Près de 81 % des dirigeants interrogés par le biais du questionnaire¹⁴⁶ trouvent que l'entreprise est un clan (10,8 %) ou une famille (70,3 %).

Par ailleurs, on peut noter qu'en Afrique l'entreprise est généralement créée face à la nécessité mais non pas dans la perspective de la pérenniser car même s'il y a cette intention, celle-ci ne se traduit pas dans la pratique par des actes de bonne gouvernance.

L'attitude ainsi notée de la société sénégalaise vis-à-vis de l'entreprise inhibe l'initiative individuelle au lieu d'encourager l'enrichissement et la création des richesses. À cela s'ajoute le comportement de la plupart des membres de la classe politique dirigeante et l'attitude d'une administration bureaucratique trop procédurière.

« 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 » (entretien D.B). « Les démarches administratives sont très lourdes et coûteuses » (entretien D.N).

Ces deux phénomènes découragent plus d'un dans cette voie. Par conséquent, on note un nombre infime d'individus (à l'échelle nationale vue le nombre d'entreprises enregistrées officiellement dans le registre du commerce) risquant leurs ressources financières pour se lancer dans la création de richesses par le biais de l'entreprise.

Par ailleurs, la confusion entre la propriété privée et la propriété personnelle faire de l'entreprise un « bien individuel » appartenant à son créateur, son fondateur :

¹⁴⁶ Les 38 questionnaires retenus parmi les 42 qui nous ont été renvoyés par les managers des entreprises sénégalaises ont fait l'objet d'un traitement statistique à l'aide du logiciel le Sphinx Plus².

« L'entreprise est personnalisée, elle est confondue avec l'image de son créateur, à l'image du porteur de projet. C'est un problème. Ça, c'est une réalité qui est là et je pense que les raisons ne sont pas très lointaines, ça se comprend. Quand dans un peuple le niveau de formation, le niveau d'instruction est très bas les gens ont du mal à avoir une perception novatrice, une perception nouvelle, une perception moderne de ce que doit être l'entreprise. Ça c'est une réalité, les gens confondent l'entreprise à son créateur. Et ils pensent effectivement que c'est un outil qui est à la disposition de son créateur. Et mieux encore nos familles respectives s'en glorifient. C'est une marque de fierté, un signe de réussite sociale que d'avoir une entreprise et surtout si ses locaux se situent en centre-ville. Les gens considèrent l'entreprise comme un outil qui peut employer tous les membres de la famille et dont la caisse est à leur disposition pour régler toutes sortes de besoins. Ça c'est une réalité bien sénégalaise et même africaine» (entretien O.N).

Certains dirigeants d'entreprises sénégalaises que nous avons interrogés vont jusqu'à se représenter l'entreprise comme un enfant :

« Bien sûr, je dirais diriger, déjà créer une entreprise c'est comme une mère qui accouche d'un enfant. C'est douloureux mais quand on voit le résultat on est bien content. C'est encore mieux quand on voit son enfant grandir et fatalement quand il arrive à l'âge adulte et qu'il s'est construit en tant qu'Homme on ne peut qu'en tirer de la fierté. Donc c'est un processus logique si on garde...moi j'ai toujours dit à mes enfants quand j'ai créé cette entreprise je leur ai promis qu'ils avaient un petit frère en plus, qui est différent de moi mais qui va me demander beaucoup de temps, qui va demander que je lui consacre » (entretien P.C).

Or, on comprend comment il est souvent difficile pour un parent de se séparer de son enfant car ce parent a du mal à laisser l'enfant autonome voire lui accorder son indépendance :

« la personne a des difficultés de se séparer de sa création et ne voudra en aucune façon laisser sa création avoir sa personnalité propre, être majeure et se départir de ce que je pourrais appeler la dépendance parentale par rapport à l'individu. Ça, c'est très africain. Je crée, je n'arrive pas à me détacher de ça. Je continue de couvrir même si la personne est une personne qui est capable de faire ceci, etc. » (entretien, P.N.F).

Nous verrons d'ailleurs dans les pages qui suivent les conséquences de ce genre de comportement dans le cas du processus de succession. L'influence du modèle mental partagé est prégnante dans la conception de l'entreprise et de son rôle vis-à-vis de la société surtout dans le monde la très petite et petite entreprise que d'aucuns appellent le monde de l'informel.

Il y a cependant une contradiction dans le discours des dirigeants que nous avons interrogés qui manifeste l'opposition de leurs modèles mentaux individuel et partagé. En effet, une autre approche née de l'usage de la monnaie dans les activités économiques et de l'usage développé de la propriété privée avec l'immatriculation de la propriété terrienne, grâce à l'ouverture au monde occidental, fait que de plus en plus de dirigeants des entreprises sénégalaises considèrent l'entreprise comme une « *personne morale distincte* » et marquent ainsi une sorte de détachement de l'entreprise de l'emprise des sentiments moraux et désirs de son fondateur.

Car, « *les gens [doivent] comprendre ou saisir cette subtilité de l'existence de cette fiction juridique, de cette personne morale qui est là, qui a des droits, qui a des devoirs, qui a des exigences, qui a besoin de vivre, qui doit avoir un régime, qui doit planifier sa démarche, qui doit grandir* » (entretien O.N).

L'entreprise est donc appréhendée comme une entité économique autonome des comportements individuels des acteurs. Les résultats obtenus de l'analyse des discours montrent que l'idée selon laquelle l'entreprise est considérée comme un « *bien appartenant à la collectivité ou communauté familiale* » est de moins en moins portée dans l'esprit des dirigeants des entreprises sénégalaises encore moins celle qui prête à l'entreprise d'être un lieu de tissage des liens sociaux, un « *lieu de socialisation* » où l'imbrication entre les individus prime sur les relations professionnelles.

De même la personne de l'entrepreneur est timidement dissociée de la personnalité de l'entreprise. La dissociation se matérialise de plus en plus même si elle peut encore être à l'origine de conflits d'intérêts entre le propriétaire-gestionnaire qui voudrait jouir pleinement des attributs de son droit de propriété sur l'entreprise, et l'entreprise que l'on cherchera à émanciper de la personnalité de son entrepreneur.

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.

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. Ce qui est cohérent avec la proposition P.4 selon laquelle l'ancrage des dirigeants des entreprises dans le milieu sénégalais des affaires conduit à l'hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises.

Encadré n°2 : De l'existence de la personne morale en Afrique

Peut-on soutenir que l'africain authentique ne connaît pas de personnalité morale ? Autrement dit peut-on soutenir qu'il n'existe pas une possibilité d'expression collective dans les collectivités négro-africaines et que celles-ci sont dépourvues d'intérêts dignes d'être juridiquement protégés ? Pour Guy Malengreau, « *les droits fonciers coutumiers chez les indigènes du Congo belge* », cité par Kouassigan, p. 97, la conscience d'une finalité commune (fondement de la personnalité morale) distincte des intérêts individuels des membres manque aux collectivités africaines. L'auteur soutient qu'il ne faut pas confondre l'esprit de solidarité fondée sur la réciprocité et l'acceptation de la subordination des intérêts individuels à l'intérêt commun (c'est-à-dire le sens de la « généralité »).

Mais pour Kouassigan (1966) qui ne partage pas cette opinion dans la définition de la personnalité morale il faut plutôt prendre en compte d'autres critères que la conscience ou l'intention des membres de la société étudiée. L'auteur met en doute le fait que celui qui achète des actions d'une firme, en vue de faire fructifier ses apports ait une conscience d'une finalité commune. Ce nouvel actionnaire dit-il pense plus aux profits qu'il peut tirer de l'activité de la firme et moins à celle-ci. Il effectue plus un placement spéculatif que patrimonialiste. En considérant la firme comme la réalisation d'un concours d'intérêts individuels Kouassigan (1966) soutient que l'intérêt collectif matérialisé par la mise en commun d'actions individuelles ne peut être qu'au service des intérêts individuels.

Ainsi les groupements familiaux et la communauté villageoise peuvent être considérés comme des sujets de droit en ceci qu'ils se présentent comme des groupes organisés d'individus ayant un patrimoine commun (un ensemble de biens d'intérêt général comme les pâturages, etc.) distinct des patrimoines individuels. Ces collectivités en tant qu'unités sociales et économiques à la fois organisées sous la supervision d'un conseil structuré, organe d'expression collective non soumis à la personnalité du chef, sont des personnes morales car leurs membres travaillent pour une finalité commune.

Maline (cité par Kouassigan, 1966, p. 99) parle d'intérêts dignes de protection sociale. Pour lui « *la personnalité civile (morale) n'est pas une création de la loi, elle appartient en principe à tout groupement pourvu d'une possibilité d'expression collective pour la défense des intérêts licites, dignes par suite d'être juridiquement protégés* ».

Decottignies (1958), dans « la personnalité morale en Afrique noire » publiée dans les Annales africaines en soulignant la différence entre les personnes morales d'origine européenne et les personnes morales africaines, reconnaît la merveilleusement adaptation de la personnalité morale aux sociétés africaines dont l'organisation est marquée par la vie en collectivités qui représentent des intérêts reconnus et protégés.

1.3. Structure de la propriété des entreprises

Dans la littérature quelques principaux mécanismes de gouvernement d'entreprise ont été proposés. Il s'agit entre autres de la structure de propriété qui joue un rôle important dans le contrôle des coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Shleifer et Vishny, 1986), de la répartition du capital social et de la composition du conseil d'administration (Jensen, 1986), de la rémunération des dirigeants (Jensen et Murphy, 1990), de la concurrence sur le marché des biens et services (Hart, 1983), du rôle important du marché financier (Fama et Jensen, 1983 ; Jensen et Warner, 1988). Dans une étude portant sur des entreprises non financières canadiennes St-Pierre (2000)¹⁴⁷ a observé que leur structure de propriété influençait significativement l'adoption des principes recommandés en matière de bonne gouvernance des entreprises.

Concernant la structure de propriété des entreprises sénégalaises, d'une part, selon nos interlocuteurs l'économie sénégalaise est marquée par une forte domination des entreprises familiales et individuelles:

« L'entreprise dominante au Sénégal est une entreprise de type familial » (entretien P.N.F).

« Pour l'essentiel dans le milieu des entreprises je vais oser plonger mais je dirai allez ! 80 ou 90 % des entreprises ici sont d'ordre privé personnel voire familial » (entretien Mo. F). *« Nous sommes dans un pays où l'activité économique est dominée par les entreprises familiales ou des entreprises individuelles »* (entretien A.S).

Cette prépondérance des entreprises familiales ou individuelles s'explique par une forte concentration de la propriété au profit des familles et de quelques individus derrière lesquels se cache une famille. En effet, même si l'entreprise sénégalaise est juridiquement constituée sous la forme d'une SARL ou SA, la répartition de son capital reste privée et confinée dans l'entourage familial ou amical (Sall, 2002).

En effet, « à la base c'est la famille qui d'abord constitue le premier soutien et facilite les premiers mouvements. Soit c'est pour s'expatrier, aller à l'étranger pendant longtemps, travailler et constituer une petite épargne mais aussi se bâtir des relations

¹⁴⁷ Cité à la page 170 par K. Cerrada et F. Janssen (2006), « De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique », *Revue internationale PME*, vol. 19, n^{os} 3-4, pp. 163-193.

pour commencer à importer et enfin revenir investir au pays. Soit au départ c'est la maman qui vend ses bijoux, dont les produits servent à la constitution des fonds propres de l'entreprise » (entretien O.N).

D'autre part, l'État y joue aussi un rôle important aux côtés de faibles capitaux étrangers. Mais peu de dirigeants interrogés ont fait appel à un crédit bancaire. A ce propos, dans le cadre d'une étude portant sur les sources du financement des investissements des petites et moyennes entreprises sénégalaises sur la période de 1992-1999, Sall (2002) conclut que la part de l'endettement (dont 27 % d'endettement bancaire) est aussi importante que celle de l'autofinancement alors que l'augmentation de capital considérée comme un moyen de financement de dernier recours est quasi-nulle.

Par ailleurs, alors que le financement bancaire a joué un rôle prépondérant dans la pénétration coloniale française au Sénégal (Amin, 1969, p. 173), les banques essentiellement de capitaux occidentaux sont faiblement intervenues dans le financement des entreprises privées du Sénégal indépendant. Elles exigent aujourd'hui des hypothèques allant d'un immeuble à un terrain, ou encore un apport personnel d'un montant égal ou supérieur à celui du crédit sollicité par le client comme préalable au crédit. Voici une anecdote rapportée par un de nos interviewés :

« je regarde un peu comment fonctionne ce que moi j'ai appelé tout à l'heure, le secteur informel : les baols baols. L'un d'entre eux peut avoir commandé un container. Le container arrive au port il a besoin de le sortir. Pour sortir le container on lui dit il faut apporter soixante millions de francs CFA. Il va voir son banquier puis lui dit "moi j'ai besoin de soixante millions de FCFA". Ce dernier lui dit "ah moi je ne peux pas sortir soixante millions comme ça il faut me donner une garantie". Assez cocasse, une histoire authentique, un jour l'un d'entre eux m'a dit : "moi je lui demandé soixante millions, le banquier m'a répondu si tu avais soixante millions, je t'aurais donné soixante millions". Il lui dit "mais si j'avais ces soixante millions je serais venu te voir ?" Pour le banquier les soixante millions représentent la garantie. Le commerçant me dit "je suis revenu à Sandaga, j'ai regroupé les gens de ma contrée, et je leur ai dit" moi j'ai un container de marchandises au port mais il me faut soixante millions". Il fait le tour de table et les soixante millions sont réunis sans garantie » (entretien A.S).

Du côté des banquiers, selon Marfaing et Sow (1999)¹⁴⁸, ce sont souvent la qualité technique des dossiers de demande de financement et la fiabilité de l'information fournie sur l'opportunité de l'investissement, la rentabilité prévisionnelle des capitaux à investir et sur la solvabilité du demandeur de crédit qui justifieraient l'exigence de sûretés réelles importantes conduisant à l'insuffisance des crédits voir au refus catégorique d'octroyer les prêts sollicités :

« Aucune entreprise ne fonctionne aujourd'hui avec les fonds propres, tout le monde a besoin du crédit, on passe par la banque. Mais la banque vous dira : « moi, j'ai besoin de garantie ». Cette garantie aujourd'hui de par le droit moderne, elle est constituée des hypothèques. Vous allez amener vos titres fonciers, on va les donner au banquier. Si vous ne payez pas le crédit, il va vendre la maison et se faire rembourser » (entretien A.S) ;

« Nous les banquiers, nous sommes confrontés à une difficulté contre laquelle les boucliers ne sont pas toujours disponibles. C'est que, nous sommes en relation avec l'entreprise, nous lui accordons des crédits et malheureusement très souvent l'entreprise va quasiment faire faillite et cesser d'être en mesure d'honorer ses crédits pendant que le responsable de l'entreprise, son actionnaire principal ou son actionnaire unique, son propriétaire lui n'aura pas de problèmes et ne sera pas inquiet sur ses biens propres. Alors, comment se protéger contre ça, au-delà de l'éducation, de l'information, de la recherche de nouveaux repères référentiels, repères culturels, en tant que praticiens du crédit on est quasiment obligé lorsqu'on sent être en présence d'une affaire de cette nature, également étendre nos garanties au-delà de l'entreprise à une caution personnelle du dirigeant, du principal actionnaire ou propriétaire porteur de parts [...] Nous en arrivons très souvent à hypothéquer un titre foncier comme une garantie de recouvrement de nos créances. Je pense d'ailleurs qu'à la pratique c'est la meilleure protection contre les problèmes. Les comportements vis-à-vis du crédit diffèrent tout de suite selon qu'on a donné un bien en garantie, un bien immeuble, qu'on a rien donné du tout, qu'on a donné du matériel d'exportation. Tout de suite celui qui se préoccupe vraiment de vous rembourser c'est celui qui vous a donné une garantie en bien immeuble » (entretien A.M).

¹⁴⁸ Laurence Marfaing et Mariama Sow, (1999), « Les opérateurs économiques au Sénégal : entre le formel et l'informel (1930-1996) », Karthala, Paris, 290 p.

« C'est très important pour lui "attention le papier de ma maison il est chez le banquier si je ne fais pas attention mes héritiers n'auraient rien retrouvé" » (entretien A.S).

Dans le même ordre d'idée, la faiblesse de la bancarisation des activités économiques dans ce qu'il est convenu d'appeler le secteur informel peut s'expliquer par plusieurs facteurs parmi lesquels l'on peut relever :

- une méfiance d'ordre culturel par rapport au banquier ;
- une importance de la valeur qu'accordent les individus à leur patrimoine immobilier qui est fondamentalement sollicité comme hypothèque de l'emprunt bancaire : « c'est que les gens [...] qui acquièrent des propriétés immobilières rechignent beaucoup à les donner en garantie. Vous êtes chez vous dans votre maison, la banque vous dit : "écoutez, donnez-moi en garantie votre maison ", vous refusez. En tout cas vous y allez avec beaucoup de circonspection, vous faites attention. Parce que vous savez qu'à la moindre incartade la banque peut réaliser la garantie et là vous risquez d'avoir des problèmes. Donc il y a une difficulté d'accès à la propriété foncière, il y a également une difficulté psychologique de pouvoir donner cette propriété, de prendre le risque envers cette propriété en la donnant en garantie à la banque » (entretien A.A.K) ;
- un plan d'investissement peu ou pas souvent convainquant aux yeux des banquiers.

Cette difficulté dans l'accès au financement pousse des jeunes diplômés sénégalais à se lancer dans la création d'entreprises conjointes (*joint-venture*)¹⁴⁹ avec des partenaires étrangers essentiellement occidentaux.

Pourtant, certaines études comme celle de Sall (2002), les publications du CIFAS (2007)¹⁵⁰ montrent bien que dans le secteur moderne mis à part l'État, ce sont les étrangers qui détiennent le plus de capitaux dans les entreprises sénégalaises dont beaucoup sont des filiales

¹⁴⁹ Pour plus d'informations sur les sociétés conjointes au Sénégal cf. Lecointre G., Diouf C. Nd. et Sall M.B. (1989) « Une première inventaire des sociétés conjointes au Sénégal », *Notes de recherches UREF-AUPELF*, n° 89/2 ; Lecointre G., Diouf C.Nd., Sall M.B. et Wade M.E.B. (1991), « Système de valeurs et performance des sociétés conjointes au Sénégal », *Notes de recherches UREF-AUPELF*, n° 91/23 ; Sall M.B. (2005), « L'évaluation des performances dans les sociétés conjointes au Sénégal », *Revue africaine de gestion*, n° 2, Mai, in : www.rag.sn

¹⁵⁰ Le CIFAS est le club des investisseurs français au Sénégal. Il regroupait en 2006 plus d'une centaine d'entreprises (118 exactement). Ce club publie régulièrement depuis 1996 un rapport annuel dénommé « Enquête CIFAS » sur l'impact des activités de ses membres sur l'économie sénégalaise.

de grands groupes européens ou américains. Dans un document, non publié, établi par l'Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et de l'exécution des grands travaux du chef de l'État dénommée APIX nous relevons entre les années 2000 et 2006 en moyenne six pays des dix premiers pays d'origine des investissements liés à la présence étrangère dans le capital des entreprises ayant bénéficié aux projets de l'APIX sont des pays occidentaux la France¹⁵¹ en tête. Ce constat est corroboré par un de nos interlocuteurs selon lequel « le capital des entreprises est détenus par les étrangers » (entretien D.B).

L'évolution de la structure du capital des entreprises sénégalaises paraît cohérente avec la proposition P.2 selon laquelle la forte présence d'investisseurs occidentaux dans le capital des firmes sénégalaises contribue à l'importation des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises.

Ainsi les entreprises familiales ou individuelles sont beaucoup plus nombreuses dans le cas des petites et très petites entreprises. Dans tous les cas, les données fiables manquent ou ne sont pas mises par les services compétents à la disposition des chercheurs. Il est impossible de donner avec exactitude le nombre d'entreprises sénégalaises ou plutôt de droit sénégalais les autorités compétentes n'allant pas jusqu'au bout des décisions prises pour inciter voire contraindre les entrepreneurs à déclarer et à faire reconnaître officiellement leurs entreprises.

Nous avons, tout de même, appris à travers notre expérience que l'entreprise familiale est essentiellement la petite exploitation agricole, la petite et moyenne entreprise de services et de commerce ou encore la petite et moyenne industrie créées sous un mode sociétaire familial. Le capital appartient collectivement à une famille, se transmet au sein de la famille et la gestion est familiale.

L'organisation de l'entreprise est souvent calquée sur celle de la famille (Bauer, 1993) mieux encore l'entreprise porte souvent le nom de la famille du fondateur :

« [...] vous avez souvent des sociétés qui ont pour nom les noms des personnes qui les ont créées. Je vous donne un exemple : quand on parle de CCBM les gens disent ah c'est la société des Mboup. Il se pourrait que ce ne soit pas les seuls qui soient actionnaires au sein de cette société. Il se pourrait même qu'il y ait des actionnaires institutionnels et des actionnaires individuels. Mais culturellement on a une tendance à attribuer à des personnes pas à des personnes morales mais des personnes

¹⁵¹ L'implantation de la première entreprise industrielle française au Sénégal remonterait en 1825. Entre 1900 et 1950 leur nombre a augmenté et leurs secteurs d'activité ont été diversifiés embrassant le commerce outre l'industrie. Après avoir subi réduction remarquable lors des deux décennies post-indépendance cette implantation a repris le poil de la bête au début des années 1990.

physiques la notion de propriété et ça c'est très culturel chez nous les négro-africains » (entretien P.N.F)

ou d'un symbole de son appartenance religieuse ou encore de ses origines géographiques exemple des cas des entreprises sénégalaises comme Boiserie Khadim Rassoul et Touba gaz ; etc. « *Dans une perspective africaine, l'entreprise familiale peut être définie comme une unité chargée de produire et d'écouler sur le marché des biens et services, unité appartenant à des personnes unies par de liens de consanguinité directes ou indirects usant de contrats non formalisés dont l'objectif prioritaire est l'obtention d'un profit minimal permettant la sécurisation du capital investi et la survie des membres de la famille » (Boungou-Bazika, 2005, p. 19).*

Si l'auteur fait une distinction entre l'entreprise familiale et l'entreprise individuelle en se fondant sur l'origine des capitaux et le processus de prise de décision dans l'entreprise y compris la gestion, il faudra remarquer qu'au fond les pratiques sont les mêmes car cet individu, le propriétaire-gestionnaire, baigne dans un milieu qui influence son processus de prise de décision. Le propriétaire-gestionnaire tiendra forcément compte des attentes des membres de sa famille en définissant les objectifs de son entreprise :

« [...] la famille peut tout exiger de nous, dans notre société en étant jeune on est soutenu par toute la famille chacun y met du sien, et quand on arrive à pouvoir servir à quelque chose, tout le monde pense qu'il a le droit sur tout. Ça, ça pèse beaucoup sur les dirigeants d'entreprise au Sénégal » (entretien, A.B.F).

Dans la réalité, même si Boungou-Bazika (2005, p. 26) considère ces cas comme des formes intermédiaires d'entreprise à mi-chemin entre l'entreprise familiale et l'entreprise individuelle), on retrouve le cas d'un individu qui, sur la base d'un apport personnel crée son entreprise qui entrera dans le patrimoine qu'il laissera en héritage à ses ayants-droit.

L'entreprise familiale évolue dans ce contexte de conflit entre l'ouverture aux capitaux étrangers pour assurer son développement et le contrôle familial sur ses moyens de production et ses orientations stratégiques. Son actionnariat qui facilite financièrement cette création, freine son autonomie à l'égard de réseau familial.

1.4. La centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise

La centralité du propriétaire-gestionnaire de l'entreprise qui a été entretenue dans la fusion de l'entreprise en tant que propriété privée et de la personne du propriétaire (les entreprises souvent les noms de leurs fondateurs comme la tradition répandue et encore respectée en Occident) relève du fait qu'il est de coutume de confondre la propriété privée (pouvant être transférée à d'autres individus) et la propriété personnelle (intime et indissociable de la personne de son propriétaire). Si, théoriquement ou dans le principe, les deux patrimoines sont différents dans la réalité il est très difficile d'observer leur détachement.

En effet, l'entreprise est incorporée dans la personne de son fondateur pour l'entreprise familiale et individuelle et de son directeur général pour l'entreprise publique.

« On a une tendance dans nos pays particulièrement les pays africains à ce que j'appelle la personnalisation du pouvoir. Et quand on parle de la personnalisation du pouvoir la personnalisation de la propriété vient s'y ajouter automatiquement » (entretien P.N.F).

C'est donc cet état de confusion permanent du patrimoine personnel et de celui de l'entreprise, personne morale distincte, qui caractérise le gouvernement des entreprises en Afrique. Cette patrimonialisation a été critiquée par certains dirigeants des entreprises sénégalaises :

« La plupart de nos entrepreneurs gèrent à leur convenance et cela se traduit un peu par l'éclatement de l'affaire après leur mort. Très souvent ce sont des déchirements dans la famille parce que des dispositions ne sont pas prises pour pérenniser l'entreprise » (entretien O.M).

Ce phénomène de patrimonialisation est aussi observé au Congo où il est par exemple à l'origine du démantèlement de plusieurs entreprises familiales ou individuelles congolaises (Boungou-Bazika, 2005).

Par ailleurs, il peut arriver que les comportements d'altruisme, de paternalisme et de confiance qui existent entre le père fondateur d'une entreprise familiale et ses enfants engendrent des pertes et donc des coûts d'agence pour l'entreprise en ce que les enfants vont diriger l'entreprise, dans le cas d'une délégation des pouvoirs, dans leurs propres intérêts en

oubliant ceux de l'entreprise. Un exemple de ce type de comportement que l'on peut observer chez les enfants du fondateur a été donné par un de nos interviewés qui a souligné l'ampleur de l'altruisme et de la confiance dans les mécanismes de gouvernement des entreprises au Sénégal :

« j'ai vu le cas à deux ou trois reprises, qu'un fils parte un jour avec la caisse, avec les recettes de quelques jours pour émigrer. J'ai vu ce cas à Kaolack avec un fils qui est parti avec sept (7) millions et qui malheureusement n'a pas réussi son émigration et est allé se cacher à Louga où il a été repris. Donc ça arrive aussi si l'entreprise n'a pas de reins solides. Certaines entreprises ont été mises sur le carreau du fait de l'agissement du ou des fils du fondateur » (ibid.)

Cela relève souvent d'une approche culturelle de la propriété et de la dévolution des biens entre génération et confirme la perception selon laquelle l'entreprise est un « *bien individuel* » de son fondateur « *pour mon entreprise c'est ma propriété, ça c'est mon affaire. Je peux en disposer comme je veux* » (entretien K.N).

C'est donc une preuve de l'influence du modèle mental partagé sur les mécanismes de gouvernement des entreprises.

L'omniprésence du fondateur dans la marche de l'entreprise finit par influencer le choix des mécanismes de gouvernement de l'entreprise familiale ou individuelle. Ainsi, les valeurs portées par le fondateur, sa personnalité, son expérience, son mode de pensée, sa vision de l'avenir et son style de direction peuvent être perçus dans le fonctionnement et la culture de l'entreprise individuelle ou familiale (Fredy-Planchot, 2002).

La centralité du propriétaire-gestionnaire a l'avantage d'apporter une flexibilité organisationnelle à l'entreprise car la centralisation des pouvoirs entre les mains du fondateur facilite les prises de décisions stratégiques. Mais elle a en revanche l'inconvénient de voir le propriétaire-gestionnaire concilier difficilement les objectifs de l'entreprise et les attentes des autres parties prenantes comme les membres de la famille (entretien A.M, extrait déjà cité).

Les conséquences de la centralité du propriétaire-gestionnaire de l'entreprise peuvent être aussi perçues à la disparition du fondateur dans le cas d'une succession mal préparée car les intérêts des membres d'une même famille ne sont pas toujours convergents :

« la plupart de nos entrepreneurs gèrent à leur convenance et cela se traduit un peu par l'éclatement de l'affaire après leur mort. Très souvent ce sont des déchirements dans la famille parce que des dispositions ne sont pas prises pour pérenniser

l'entreprise. A l'origine de ces déchirements on peut noter la polygamie et ses ramifications » (entretien O.M)

En effet, la famille africaine n'est pas aussi homogène qu'on le prétend. Cela est d'autant plus vrai que dans le cas de l'Afrique la plupart des familles sont polygamiques. Ainsi, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 1, des dissensions internes à la famille naissent souvent de la rivalité fraternelle ou entre coépouses. Etouffés par le chef de famille de son vivant ces conflits et discordes resurgissent après la disparition de celui-ci, essentiellement autour de l'héritage.

« Dès l'instant qu'il y a un tiraillement et qu'un dispositif n'avait pas été mis en place pour faire en sorte que l'entreprise soit indemne des tiraillements internes, l'entreprise doit éclater... Il se trouve qu'il est compliqué dans certains pays comme le Sénégal par exemple où si dans la famille ce n'est pas une famille venant d'une mère unique mais si on a plusieurs mères souvent il y a des rivalités qui sont des rivalités de fils de mères différentes ou de filles de mères différentes ou d'enfants d'une manière générale de mères différentes qui font que la rivalité qui existe au niveau des mères dans une famille polygame se traduit au niveau de l'entreprise et les querelles familiales sont à ce moment-là rapportées dans l'entreprise » (entretien P.N.F).

Pour éviter ces problèmes et leurs conséquences immédiates sur la pérennité de l'entreprise certains fondateurs préparent leur succession à la tête de l'entreprise.

« Cela conduit souvent certains dirigeants avisés à amoindrir l'influence de la famille sur leur entreprise en mettant en place un bon système de gouvernance [...] Cela vient du fait que le chef de famille qui a créé son entreprise a été assez intelligent pour créer au sein de sa famille une certaine cohésion. Celle-ci permet souvent aux membres de la famille de se faire davantage confiance que si on devait apporter quelqu'un qui venait de l'extérieur. Ça c'est typique chez les africains, on fait confiance davantage à sa famille même si on sait que demain le gars peut me tromper. Ensuite quand c'est comme ça on peut s'enfermer et éviter d'aller au tribunal et régler le problème au sein de la famille. On peut plus ou moins avoir un système de régulation interne qui permet de réguler les tensions qui peuvent y avoir. Et comme on dit aussi, un linge sale se lave en famille, on ne voudrait pas que les gens à l'extérieur sachent ce qui se passe. De ce point de vue là, il y a un certain nombre d'instruments

de régulation internes de type culturel qui permettent de réduire un certain nombre de tensions » (ibid.)

La pérennité de l'entreprise dépend donc du type de fondateur. Pour Sonnenfeld (1988, cité par Hirigoyen, 2008) il y a quatre types de dirigeant fondateur de l'entreprise familiale selon leurs comportements face à un processus de succession :

- le monarque qui s'attache à son poste jusqu'à sa mort ;
- le général qui part sans partir car il a toujours un œil et une oreille tendus vers l'entreprise. C'est quelqu'un qui aime être associé à la prise de décisions stratégiques. Il est à l'attente de la survenance d'un problème dans l'entreprise pour assurer son retour ;
- le gouverneur, même s'il connaît la date exacte de son retrait de la vie de l'entreprise, ne prépare pas pour autant sa succession ;

l'ambassadeur est ce propriétaire-gestionnaires qui se retire de manière sereine de la direction et du contrôle de son entreprise tout en restant au service de l'entreprise.

Very et Raytcheva (2002, cités par Hirigoyen, 2008) ont formulé deux hypothèses sur la succession dans les entreprises familiales à partir de la typologie établie par Todd (1984). Ainsi selon les auteurs d'une part, les propriétaires-gestionnaires qui appartiennent aux familles de type *autoritaire* ou *communautaire* préféreront transférer la propriété à leurs héritiers, plus que les propriétaires-gestionnaires issus des familles *égalitaires* ou *totalelement nucléaires* ; d'autre part, dans le groupe des propriétaires-gestionnaires qui ont décidé de transférer la propriété de leur entreprise à leurs héritiers, ceux qui sont issus des familles de type *communautaire* ou *nucléaire égalitaire* préféreront la répartition égale des actions de l'entreprise entre leurs héritiers que ceux appartenant à des familles *autoritaires* ou *totalelement nucléaires*.

De son côté, Peter Davis (1983) relève trois types de fondateur d'entreprises familiale ou individuelle. Il y a d'abord le propriétaire qui se confond à son entreprise, s'enchevêtre avec elle et qui a donc du mal à se retirer du fonctionnement et du contrôle de l'entreprise par la délégation des pouvoirs. Ce type de fondateur correspond au monarque décrit par Sonnenfeld (1988) et dont la présence dans le monde des affaires sénégalais a été révélée par les discours recueillis :

« vous avez en général [...] 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 » (entretien D.B).

Davis (2003)¹⁵² a distingué ensuite le conducteur, qui selon lui, est marqué par la centralisation des pouvoirs entre les mains du fondateur qui contrairement au propriétaire accepte l'idée de déléguer ses pouvoirs en encourageant l'implication de ses enfants dans le fonctionnement de l'entreprise :

« il y a un autre facteur qui devient plus intéressant et plus important. C'est-à-dire que dès que je crée une société, je regarde parmi mes enfants ceux qui sont les plus doués et je les envoie faire une formation supérieure à l'étranger. A leur retour je les récupère et je les place à l'intérieur de l'entreprise. Ça, ça devient maintenant monnaie courante et ça permet ce qu'on appelle la perpétuation du patrimoine. Ça on le sent de plus en plus. La plupart des jeunes que vous avez, qui sont des jeunes diplômés des grandes écoles de gestion et ainsi de suite si vous analysez leur passé ils viennent des familles d'analphabètes. Ce n'est pas une mauvaise chose. Pour moi c'est un élément important parce que ça augmente le niveau technique et technologique de la nation et comme vous le dites ça permet aussi d'asseoir la cohésion interne de l'entreprise, ça permet de solidifier la base sur laquelle vous travailler. Et ça c'est très important à l'heure actuelle de l'avoir. Et beaucoup d'exemples qui vont dans ce sens-là » (entretien P.N.F).

Le troisième type de fondateur est enfin identifié en la personne du technicien. Celui-ci crée son entreprise sur la base de son métier et donc de ses compétences techniques. Mais il a une préférence pour la délégation des tâches managériales à des managers professionnels familiaux (essentiellement ses enfants) ou non familiaux tout en évitant la transmission de ses connaissances techniques à ses successeurs potentiels. C'est le cas de certains fondateurs sénégalais qui sont tout de même conscients des enjeux de pérennisation de leur entreprise en envisageant l'incorporation de nouvelles compétences dans la vie de l'entreprise.

Aujourd'hui, les fondateurs des pme sénégalaises (majoritairement constituées d'entreprises individuelles et familiales) bénéficient de l'utilisation des compétences des

¹⁵² Cf. Gérard Hirigoyen, 2008.

managers professionnels. Si certains d'entre eux ouvrent la porte de leur entreprise à l'expertise non familiale d'autres en revanche (la majorité sans doute) préfèrent impliquer les membres de leur famille dans la vie de l'entreprise en encourageant leur formation professionnelle préalable à leur entrée dans la vie active :

« certains chefs d'entreprise [...] envoient leurs enfants en formation. Toujours dans ce même ordre d'idées j'ai vu un vieux à Kaolack qui a une grande entreprise et qui a envoyé deux de ces filles aux USA pour faire des études en Gestion. Il m'a dit lui-même qu'il se prépare à leur confier les rênes de l'entreprise quand elles seront de retour. Donc petit à petit ça vient. Auparavant ce n'était pas tellement cela. Mais petit à petit ça change quand même » (entretien O.M).

Le propriétaire-gestionnaire sénégalais poursuit des objectifs personnels inconciliables avec les objectifs de l'entreprise dotée d'une personnalité morale autonome. En effet, l'entreprise n'a pas de patrimoine propre car elle n'est que le prolongement de son (ses) actionnaire (s).

Paradoxalement, il y a là une sorte de basculement vers la propriété privée avec des pratiques tournées vers le fondateur. Ce qui conforte le primat du propriétaire-gestionnaire sur les autres parties prenantes de l'entreprise. La firme est donc vue comme l'avoir de son propriétaire, cela nous rappelle la confusion des patrimoines de l'apporteur des capitaux et de la firme entité économique autonome. Le bénéfice net (ou le chiffre d'affaires de manière large) apparaît plus comme une variation de la richesse du propriétaire que la rentabilité dégagée par les activités marchandes de la firme entité économique autonome.

La mise en place de mécanismes formels de gouvernement des entreprises pour ce type d'entreprise n'est pas obligatoire (ce sont des recommandations et suggestions qui sont souvent contenues dans les rapports sur le gouvernement des entreprises dans les pme). Ce caractère non normatif et donc accessoire de l'application des mécanismes formels de gouvernement d'entreprise décharge les entreprises concernées de la discipline imposée par le marché financier particulièrement le marché boursier (Jensen, 1993).

Nous retiendrons pour clore ce paragraphe qu'à l'instar du dirigeant décrit par Bauer (1993, cité par Hirigoyen, 2008, p. 7) comme celui qui est à la fois un *homo œconomicus*, un *homo politicus* et un *pater familias*, le dirigeant de l'entreprise sénégalaise est partagé entre la recherche de profit et de revenus, la consolidation et la conservation de son autorité et de son

pouvoir, et enfin la cohésion familiale et la pérennité de l'entreprise qu'il souhaite laisser comme héritage¹⁵³ à ses enfants.

PET 3 : Le gouvernement des entreprises sénégalaises essentiellement familiales ou individuelles est marqué par la centralité du dirigeant-proprétaire.

1.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires

La confiance est toujours notée comme un facteur important dans la pratique des affaires (Yoshimori, 1995 ; Gomez *et al.*, 1997). Cela s'explique par le fait que la promesse d'une partie est prise pour un engagement à respecter, une obligation à exécuter. La fidélité à des engagements pris par les parties aux contrats témoigne de leur honneur et de leur respect de la parole donnée. Le témoignage suivant est très intéressant à ce propos :

« Le commerçant me dit "je suis revenu à Sandaga, j'ai regroupé les gens de ma contrée, et je leur ai dit" moi j'ai un container de marchandises au port mais il me faut soixante millions". Il fait le tour de table et les soixante millions sont réunis sans garantie. Il dit aux gars "demain, dans un jour ou dans un mois je vous rembourserai" sur la tête de mon marabout"". Et c'est ça en réalité la confiance dont vous parliez. Et ça, ça peut marcher quand on est dans une communauté, qu'on se fait mutuellement confiance et tout ou qu'on a d'autres paramètres de fonctionnement. Peut-être que lui c'était le marabout, ça peut-être également les liens de famille. Ça peut être autre chose. Donc différents liens peuvent servir et uniquement sur cette base-là on n'a pas besoin de mettre en branle de grandes choses, passer par chez les notaires pour faire des garanties tout ça. Mais uniquement la parole et lever la main un peu comme "je le jure" et ça marche. Et le gars on lui a fait ça, il a vendu son container en gros et il a remboursé tous ces gens-là sans intérêts d'ailleurs. C'est pour ça qu'ils sont solidaires. Tu as besoin de dix millions, on te donne dix millions et tu rembourseras dans un mois dix millions, point. Il n'y a pas besoin d'y mettre des intérêts » (entretien A.S).

Chez les acteurs économiques sénégalais la confiance se traduit par « *le respect de la parole donnée* », la « *préférence pour les promesses orales* ». Par ailleurs, les dirigeants

¹⁵³ Encore faut-il qu'il laisse une entreprise derrière lui car selon un de nos interviewés « *la durée de vie de l'entreprise équivaut à celle de son fondateur* », c'est-à-dire que l'entreprise disparaît au décès de son fondateur à cause des problèmes liés à l'héritage.

interrogés mettent l'accent sur les valeurs de fidélité, de loyauté et d'honnêteté comme principal facteur de confiance mais aussi sur le partage des mêmes valeurs :

« dans n'importe laquelle des entreprises, [choisir parmi] 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 » (entretien Ma. F).

Dans un pays gangrené par l'analphabétisme l'oralité prend le pas sur l'écriture. En effet, c'est

« parce que les gens de par leur trajectoire sont des analphabètes en Français ou anglais et autres principales langues de travail. Ils sont peu avertis sur les méthodes orthodoxes de gestion d'entreprise. Il y a un défaut de formation. Pour ces profils de chefs d'entreprise qui sont parvenus à bâtir de véritables empires industriels sans organisation interne, pour ceux-là, la règle c'est vraiment la parole donnée. Ils accordent à la parole donnée une valeur extraordinaire. C'est une conviction pour eux. Il est possible et c'est toujours ce qui se passe au niveau du secteur informel que des partenaires commerciaux, des partenaires financiers se fassent confiance, effectuent entre eux des opérations à coup de centaines de millions parfois même qui frisent le milliard sans le moindre papier, sans le moindre écrit. Comme par moment il leur arrive simplement de bâtir des rapports avec des fournisseurs étrangers sans contrat » (entretien O.N).

C'est donc essentiellement sur la base des contrats oraux non formalisés que fonctionne l'entreprise africaine (Boungou-Bazika, 2005). Comme le confirme un de nos interlocuteurs, *« la confiance peut faire que l'on ne demande pas les contrats écrits, surtout en cas de transaction urgente »* (entretien D.B).

Le rôle central de la confiance comme mécanisme de gouvernement d'entreprise est perçu à travers l'utilisation des expressions comme *« la bonne foi »*, *« le respect de la parole donnée »*, *« la sauvegarde de la dignité et de l'honneur individuels et collectifs »*, *« faire preuve d'un esprit loyal »*, *« honnête et fidèle »* que l'on retrouve dans le discours des dirigeants des entreprises sénégalaises. Cette confiance exclut d'emblée toute intention malveillante (ou opportunisme) comme celle de tromper ses partenaires dans une transaction commerciale.

Cela tend à augmenter la conviction des acteurs sur le fait de procéder à des transactions sans se fonder sur des preuves écrites. Cette conviction que tous les adhérents respectent la parole donnée (et donc leurs engagements) renforce la cohérence des éléments du système de gouvernement des entreprises et le rend donc plus convaincant au regard des acteurs. Ces derniers se conforment de ce fait à un comportement normé et solidaire d'une représentation commune. Or, l'adoption d'un comportement normé conduit à la croyance à l'efficacité du système de gouvernement des entreprises et à son maintien. Par exemple, tous les acteurs interrogés reconnaissent le bien-fondé de la confiance comme technique de gouvernance d'entreprise.

De plus, le fait que l'entreprise africaine contracte souvent de manière informelle sans un support écrit lui permet de minimiser les coûts de transaction car seul le contrat oral sera remis en cause sans avoir nécessairement recours à une juridiction coûteuse, en l'occurrence le tribunal, en cas de défaillance de l'une des parties (Boungou-Bazika, 2005).

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.

Cependant, « tout dépend des rapports qu'on a avec les gens en face mais aussi des conditions dans lesquelles le contrat se passe » (entretien D.B). Car, avec l'augmentation des cas de filouterie, la confiance devient insuffisante comme mode de contrôle des comportements et donc mécanisme de gouvernement des entreprises.

Ainsi, « souvent avec l'étranger [beaucoup de dirigeants d'entreprise] font les frais de leur manque de précaution. Justement, il y a des cas que nous avons relevés ici et là où effectivement des fournisseurs ou des partenaires étrangers n'ont pas hésité à les lâcher parce qu'ils en ont vu meilleur. S'ils avaient pris les précautions maintenant de circonscrire leurs rapports dans un cadre contractuel ou dans un format possible ils auraient les moyens peut-être de les en empêcher. Mais ce n'est pas toujours le cas » (entretien O.N).

C'est ainsi que pour parer à cette insuffisance, la sanction allant du blâme à l'exclusion du réseau d'échange est infligée aux fauteurs ou aux récalcitrants. La dimension morale des rapports sociaux particulièrement élevée dans les sociétés africaines donne à la confiance une force réprobatrice des comportements déviants. Les contractants qui n'honorent

pas leurs engagements sont souvent exclus de leurs réseaux sociaux. La possibilité d'un blâme voire d'une exclusion du réseau d'échange en cas de trahison permet donc de perpétuer la relation de confiance entre les acteurs du système de gouvernement des entreprises. En effet, l'exclusion du groupe social ternissant l'image de ce défaillant mais aussi l'honneur de sa communauté et de sa famille, toutes les parties au contrat sont incitées à respecter leurs engagements pour sauvegarder leur honneur personnel et celui de leur communauté ou famille.

Toutefois, parallèlement à ces sanctions sociales, certains dirigeants « avertis » consignent toutes leurs transactions dans un contrat écrit pouvant servir de preuve juridique contre la partie défaillante « *en termes d'affaires, on ne croit qu'aux choses écrites* » (entretien C.M). « *Tout ce qui est convenu doit être écrit, formalisé parce que les gens passent et les écrits demeurent* » (entretien F.N).

Dans la même lancée, nos dirigeants d'entreprises n'excluent pas d'avoir recours au tribunal pour recouvrer leurs droits en cas de l'échec d'une première tentative de conciliation à l'amiable d'un différend les opposant à leurs partenaires en affaires (cf. paragraphe 1.8. Mécanismes de règlement des conflits).

Comme l'ont souligné Gomez et Korine (2009, p. 276) le vocable « intérêts de l'entreprise » recouvre un contenu totalement flou et reste aphone sur le lien avec les intérêts des parties prenantes. A cause d'un manque de confiance et d'information financière vis-à-vis des marchés financiers et boursiers créés dans leurs pays les dirigeants d'entreprises africaines utilisent faiblement ce canal de financement de leurs investissements.

De même, dans une autre mesure, les acteurs économiques et les populations soupçonnent que les dirigeants politiques peuvent se montrer opportunistes à leur détriment dans la gestion des entreprises publiques. En effet, dans une entreprise publique les initiatives sont de plus en plus prises par des dirigeants politiques qui souvent sont mus par des motivations non économiques pouvant les conduire à des vols plus ou moins rusés (détournements de deniers publics) ou à des malversations (dépassements budgétaires). Ces actes de malversation et de détournement se pratiquent sous forme de distribution de largesses à un certains courtisans qu'ils entretiennent dans le but d'asseoir, de consolider ou de perpétuer des positions politiques et sociales :

« C'est ça qui fait le grand problème. C'est pourquoi je dis ça. Toutes les gabégies dont on parle dans les entreprises publiques [...] lisez n'importe quel rapport de la Cours des comptes depuis dix ans au moins. Sur n'importe quelle société vous aurez

les mêmes constats. C'est quoi monsieur X est nommé Directeur général. Si jamais il a une couleur politique c'est le premier problème. Tout le monde, tous les gens qui sont de son obédience pensent que c'est un des leurs qui est nommé. Donc les nominations qu'il va faire, les embauches qu'il doit faire, il va commencer par qui ? Vous croyez qu'il va se gêner pour voir ailleurs ? Non, il va puiser dans son propre camp, n'est-ce pas ! Première chose. Ensuite dans sa famille, ses amis etc. Souvent il ne voit même pas si l'entreprise doit embaucher ou pas. Parce que des fois en venant il voit que l'entreprise a déjà (un personnel pléthorique). Par exemple, là où il doit y avoir trois cents il y en a déjà cinq cents. Au lieu de vous dire « comment je vais faire pour faire partir les deux cents non ! non ! vous dites puisque je suis là il faut que démontre qui je suis. Donc moi-même il me faut embaucher cent ou cent cinquante en plus pour marquer ma présence ». Parce que c'est ça ! il faut marquer sa présence ! Donc on dit voilà, lui il a embauché cent en plus. Le jour où il partira on dira que lui au moins il a embauché cent en plus. Donc il a contribué à plomber l'entreprise alors que ce n'est pas son rôle » (entretien S.A.C).

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.

1.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme

1.6.1. Une double logique sous-tend la politique de recrutement

L'un des exemples patents de la manifestation de la solidarité familiale et communautaire en Afrique est le recrutement du personnel qui s'opère selon des critères subjectifs d'affection et de proximité et non selon une procédure rationnelle avérée. Cela est aussi vrai pour les pays asiatiques où les relations interpersonnelles influencent encore fortement le monde des affaires. En ce qui concerne l'Occident, Hamilton et Woolsey-Biggart (1992, cités par Le Velly, 2002, p. 44) ont constaté que le monde des affaires est très dissocié de la sphère familiale et que la promotion professionnelle se fait au mérite.

En Afrique, avec un fort taux de chômage et un manque de politique publique efficace pour l'emploi, la famille et l'entourage sont souvent considérés comme un réservoir de main-d'œuvre pour l'entreprise familiale ou individuelle :

« dans tous les pays il y a beaucoup de chômeurs. Et aussi au Sénégal dans toutes les familles il y a peut-être 70 % de chômeurs et en ce moment le chef d'entreprise c'est lui qui reçoit les coups. Quand il y a un chef d'entreprise dans une famille on ne peut pas comprendre que 70 % des membres de sa famille chôment » (entretien A.B.F).

« Tout à fait! Si j'avais mon entreprise à moi je privilégierais mes enfants, disons les membres de ma famille pour leur donner une sécurité de l'emploi. Vous savez nos sommes dans un pays sous-développé où le taux de chômage est très élevé. Vous pouvez rencontrer une famille de dix enfants capables de travailler, parmi lesquels un seul est effectivement salarié. Cela veut dire que lorsque dans ce genre de famille quelqu'un arrive à créer une entreprise il recrute d'abord ses proches, donc ses frères et sœurs. De même un chef de famille qui crée son entreprise accueille d'abord ses proches. Ce qui compte c'est en plus des compétences, la confiance qu'on a vis-à-vis de ceux qu'on embauche » (entretien O.M).

Les dirigeants africains justifient leurs politiques d'embauche par les principes de confiance et de solidarité parce qu'ils trouvent normal de recruter d'abord les membres de leur entourage avant de donner leur chance à des étrangers, des inconnus. Un des dirigeants affirmait que :

« Je suis vraiment partagé. C'est du 50-50. Par solidarité familiale et pour une question de confiance je recruterais celui qui m'est proche. Je recruterais celui que je connaît le mieux » (entretien O.N).

« Justement si je recrute un proche parent je sais qu'il respectera les directives de la direction [...] A compétence égale, je choisis le parent, le proche. Je sais que j'ai beaucoup plus d'autorité sur lui, ah oui. Je sais qu'il hésitera de faire certaines choses, qu'il ne fera pas certaines choses. Ca, j'en suis assuré. Alors que pour quelqu'un d'autre, il peut vous poignarder dans le dos » (entretien K.N).

C'est donc l'internalisation d'une norme de comportement qui explique l'embauche des collaborateurs dans le vivier familial en Afrique. Les dirigeants n'y voient aucun

inconvenient car il faut donner sa chance à un candidat même si c'est un proche ou un membre de sa famille :

« Mon côté africain et la situation délétère du marché du travail me conduiraient peut-être à recruter un membre de ma famille dès lors que sa compétence est avérée »
(entretien P.C)

« Ce que je veux dire en tout cas ce n'est pas parce qu'un bon candidat est votre parent que vous ne lui donnez pas sa chance dans votre entreprise [...] A compétence égale je recrute celui qui m'est le plus proche. Il n'y a pas d'hésitation parce que non seulement l'entreprise va bénéficier de sa compétence mais je participerai à donner du travail à un des miens » (entretien A.B.F).

On pourrait même parler de relation de parrainage ou de clientélisme. Le sentiment profond d'appartenir à une famille et donc de partager des valeurs communes incite ces pratiques.

« Au bout d'un processus de recrutement on a tendance à visiter les origines des candidats car l'éducation que l'individu reçoit de sa famille est importante. Le code d'honneur chez nous fait que les gens arrivent à bien se comporter. Le fait de travailler avec un parent si on a la même compréhension de la chose partagée ça ne devrait pas gêner. Au contraire on doit même pouvoir se dire certaines vérités au sein de l'entreprise et même en dehors de l'entreprise en tête-à-tête en tant que cousins ou frères » (ibid.).

Cela montre que les individus ne sont pas atomisés et égoïstes. Ils établissent un réseau de liens d'amitié, de relations personnelles et de fidélité. L'entreprise devient dès lors un ensemble de relations interpersonnelles que nouent les différentes parties prenantes.

Autrement dit, le gouvernement des entreprises consiste à tenir compte des préoccupations des parties prenantes en termes de légitimité, de justice ou de confiance. Le clientélisme émerge des conditions sociales qui, seules, lui donnent un sens. En effet, cette pratique particulièrement adaptée à un mode de fonctionnement des institutions dans lesquelles elle se manifeste, s'avère être un élément important voire indispensable d'une stratégie efficace de répartition des ressources économiques créées par l'entreprise.

Ainsi, ce n'est que replacé dans ce contexte social, culturel et politique que le clientélisme peut être appréhendé. La généralisation de ce type de pratique apparaît comme

une conviction aboutissant à l'adoption du comportement normatif qui renforce et confirme le gouvernement des entreprises africaines. Les interlocuteurs reconnaissent que leur entourage familial ou relationnel leur recommande des personnes à embaucher :

« Vous ne pouvez pas dire que vous gérez une entreprise et que vous ne prenez pas en compte les préoccupations de cette famille. L'essentiel dans ce cas c'est d'éviter d'en abuser, c'est-à-dire que vous faites l'objet de pressions de toute part, parfois on vous demande de recruter untel ou untel autre » (entretien K.N).

Nous avons aussi noté dans le discours des dirigeants des entreprises sénégalaises que le savoir-faire, la qualification, les compétences et l'expérience professionnelle occupent une place importante dans les critères de recrutement au détriment surtout des relations interpersonnelles et dans une moindre mesure de l'engagement et de la loyauté envers l'entreprise et son fondateur :

« il faut expliquer aux gens qu'on ne peut pas recruter comme ça quelqu'un qui ne sait ni lire ni écrire, quelqu'un qui n'a aucune qualification. Si vous le recrutez aussi c'est aux antipodes de l'entreprise, ce n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise. Ce n'est pas bien pour le monsieur ce n'est pas bien non plus pour l'entreprise. Parce que s'il est là-bas c'est pendant deux ou trois mois et on va le virer, si vous quittez on va le virer. Il y a un problème d'explication pour faire comprendre aux gens que l'entreprise doit être gérée de manière rigoureuse, transparente par des gens qualifiés. On ne peut pas mettre n'importe qui dans une entreprise » (ibid.).

Néanmoins, même s'ils sont partagés entre la solidarité familiale et les exigences de la gestion d'une entreprise, les règles de l'efficience et de l'efficacité économique, certains dirigeants adoptent une stratégie d'évitement en faisant appel aux services des entreprises de recrutement spécialisées en Gestion des Ressources Humaines :

« Aujourd'hui, le secteur bancaire par exemple, il est assez moderne et d'ailleurs le recrutement dans ce secteur se fait de plus en plus par le biais des cabinets de recrutement, des chasseurs de têtes. Il y a des secteurs dans lesquels on utilise cela. Mais dans les entreprises familiales traditionnelles toujours c'est de bouche à oreille que le recrutement fonctionne. On voit d'abord la famille, s'il y a quelqu'un dans la famille qui a tel diplôme on le met » (entretien A.S).

La combinaison de deux logiques, une logique domestique et une autre industrielle et marchande, justifiant la stratégie de recrutement et de choix des financements se fait selon un dosage savant entre un élan de solidarité et une volonté de se doter de compétences dans le cadre de leur politique de recrutement.

« Si vous avez un parent aujourd'hui dans votre entreprise, l'essentiel c'est qu'il soit compétent, qu'il apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise. Donc que sa place se justifie. Sinon si vous voulez l'aider en tant que parent simplement parce qu'il n'a pas les compétences, vous le mettez en dehors de l'entreprise, vous votez un budget pour lui. Mais vous ne le mettez pas aux commandes alors qu'il n'est pas compétent. Donc le critère de départ c'est d'abord la compétence, il faut que la personne soit compétente. Maintenant s'il s'y ajoute que c'est un membre de la famille, c'est un plus puisque-là vous vous entendrez de façon serrée. Et puis en cas de conflit vous pourrez le reporter dans un autre cercle qui est le cercle familial. Mais le plus essentiel c'est d'abord la compétence. Moi je mets toujours en avant la compétence, quand on me dit untel ou untel je dis d'abord « est-ce qu'il est compétent ? Est-ce qu'il sait faire son boulot ? » Si c'est oui, il apporte la valeur ajoutée, il n'y a pas de problème » (entretien A.A.K).

Certains dirigeants interrogés affirment embaucher de préférence dans le vivier familial ou amical mais en exigeant des compétences :

« si on dit à compétence égale cela veut dire que tous les postulants sont compétents. A ce moment-là, je préfère recruter un membre de ma famille afin de préparer la succession sans heurts » (entretien P.N.F).

« La question que vous me posez sous-entend que les deux candidats sont tous compétents. Je vous dirai sans hésitation que je recruterais le membre de ma famille. En le faisant d'une part je me sentirais plus utile pour ma famille et d'autre part je m'entoure de garanties de voir le travail avancé convenablement car un membre de ma famille ne me mettra pas les bâtons dans les roues » (entretien A.A.K).

La politique de recrutement dans les entreprises sénégalaises va dans le sens de la proposition P4.

L'un des inconvénients relevés de cette pratique de gouvernement d'entreprise est la personnalisation des relations d'affaires marquée par une communication informelle, orale,

spontanée, émotionnelle dans les relations internes à l'entreprise et entre celle-ci et ses partenaires extérieurs. Un tel type de gouvernement d'entreprise peut être marqué par le manque de cohérence entre les recrutements des dirigeants et les performances de la firme dès lors que le choix des gestionnaires et administrateurs, au lieu de renforcer la performance de l'entreprise, la conduit à une faillite. S'ils sont socialement légitimes, en tant qu'acteurs du gouvernement d'entreprise pouvant apporter un plus à l'entreprise ces dirigeants sont économiquement illégitimes et peuvent avoir une action néfaste sur la pérennité de l'entreprise.

Un autre inconvénient est que le fait de recruter un membre de sa famille peut être à l'origine des problèmes dans les prises de décisions au sein de l'entreprise. Le recrutement dans le vivier familial ou amical peut conduire à des décisions arbitraires. De telles décisions teintées d'une certaine affectivité ne sont pas dans la plupart des cas bénéfiques à l'entreprise. « *Je souhaiterais pour des raisons d'objectivité ne pas travailler directement avec des membres de ma famille* » (entretien F.N).

C'est pourquoi certains dirigeants ont affirmé discerner les deux et ont confié qu'à aucun moment ils souhaiteraient recruter un membre de leur famille pour éviter des prises de décisions difficiles et subjectives. « *Mais des fois pour éviter certains problèmes d'objectivité dans les prises de décisions je recruterais quelqu'un de lointain car là je pourrais trancher sans arrière-pensées* » (entretien O.N).

L'hétérogénéité des entreprises sénégalaises invite cependant à une certaine prudence quant à la généralisation du phénomène observé. Pour une partie des dirigeants interrogés, le recrutement intrafamilial n'est possible que « *dans une affaire purement familiale [car] on peut régler les questions d'ordre familial en famille [...] mais dans une grande entreprise il faut éviter des problèmes* » (entretien D.B).

1.6.2. Une légitimité financière et technico-managériale du dirigeant

Les dirigeants interrogés, reconnaissent unanimement la prépondérance des intérêts et du pouvoir discrétionnaire du propriétaire de la firme sur ceux des autres parties prenantes. Il ressort des entretiens que le propriétaire-gestionnaire de l'entreprise sénégalaise tient sa légitimité au fait qu'il possède le capital financier :

« *Souvent le propriétaire a un mot pour vous dire "c'est ça que je veux ". Vous pouvez être vous-même un bon dirigeant, un bon cadre au sein de l'entreprise mais il peut arriver que vous ne soyez pas d'accord avec le propriétaire. La décision stratégique*

en tant que telle est une décision qui continue toujours d'appartenir au propriétaire [...] C'est moi en tant que propriétaire et dirigeant de l'entreprise. C'est moi qui définis l'orientation stratégique de mon entreprise » (entretien P.N.F).

« Les actionnaires ont un rôle important dans la vie de l'entreprise car ils prennent d'énormes risques en investissant leur argent dans l'entreprise. Et ces risques doivent être bien rémunérés pour les encourager à rester et sortir de leurs poches lorsque la direction générale en fait la demande pour financer des projets importants » (entretien O.M).

« Celui qui met son argent dans des projets risqués doit pouvoir jouir des retombées de tels investissements. Oui il faut assurer aux actionnaires des dividendes » (entretien A.A.K).

« Cette autorité se manifeste par la présence des actionnaires dans la vie de l'entreprise pour les propriétaires dirigeants. Pour les grandes entreprises les actionnaires sont soit eux-mêmes dans le conseil d'administration, soit représentés par des administrateurs » (entretien A.M).

« Maintenant pour les entreprises individuelles ce sont vraiment des orientations stratégiques informelles. C'est le bonhomme à qui tout revient qui décide de ce qu'il va faire de son entreprise ou de son argent comme il le pense [...] C'est l'actionnaire principal qui plus est le directeur général de l'entreprise qui prend les décisions stratégiques. En tout cas même s'il y a un conseil d'administration c'est lui qui choisit les administrateurs qu'il souhaitent voir dans le conseil d'administration » (entretien O.N).

Une telle primauté ne serait probablement pas étrangère à la personnalisation de l'entreprise matérialisée par la confusion entretenue dans la jouissance des biens de l'entreprise. Il est tentant d'établir ici un lien avec la longue présence des occidentaux en Afrique. En effet, dans une étude menée par Lecointre *et al.* (1991)¹⁵⁴ auprès des dirigeants et cadres des sociétés conjointes au Sénégal les auteurs ont relevé un pourcentage de 55 % en

¹⁵⁴ Gilbert Lecointre, Coumba Ndoeffène Diouf, Mouhamadou Bocar Sall et Mohamed El Bachir Wade, (1991), « Systèmes de valeurs et performances des sociétés conjointes au Sénégal », *Notes de recherche n° 91-23*, AUPELF-UREF, Paris.

faveur de la compétence en réponse à la question « *quelle est la qualité numéro un d'un chef d'entreprise idéal?* »

Cependant, il ne faut pas voir dans ce phénomène une importation des pratiques occidentales et vouloir considérer le primat du propriétaire comme le résultat d'une forme de sacralisation de la propriété privée qui serait enracinée dans les référentiels collectifs des acteurs économiques africains car la propriété privée ou l'entreprise sous sa forme moderne n'est pas encore bien ancrée dans le modèle mental partagé africain à cause de la très courte et récente histoire économique¹⁵⁵ (au regard du capitalisme) de ce continent.

Le rôle important du manager est aussi déterminé par le fait qu'il accumule des connaissances et savoir-faire qui lui permettent de gérer l'entreprise à bon escient. Il bénéficie d'un préjugé favorable de la part de sa communauté pour agir en tant que responsable et prendre des initiatives impactant nécessairement le fonctionnement de l'entreprise.

« Généralement la famille a un préjugé positif sur celui qui est à la tête de l'affaire pensant qu'il a suffisamment d'expérience pour savoir ce qu'il fait ou c'est lui qui connaît parce que c'est lui qui a l'habitude de faire. Dans ce pays-là on réfléchit comme ça. Il doit être le meilleur ou le plus averti parce que c'est lui le plus remarqué dans cette histoire-là » (entretien O.N).

1.7. Implication des parties prenantes dans le gouvernement de l'entreprise

Fama (1980) soutient que le conseil d'administration doit comporter en son sein des administrateurs internes issus de la direction générale car ils disposent d'informations spécifiques et importantes sur la vie de l'entreprise que les administrateurs ne connaissent pas. Leur présence est donc obligatoire et essentielle aux délibérations du conseil d'administration en ce qu'ils informent celui-ci sur la marche concrète de l'entreprise et des risques qu'une résolution ou une autre peut faire pâtir à l'entreprise.

« C'est la direction générale, c'est le directeur général qui vit les problèmes, qui connaît les problèmes. Donc en rapport avec le conseil d'administration la direction générale peut aider le conseil d'administration à avoir des orientations claires sur les différentes stratégies de l'entreprise » (entretien K.N).

¹⁵⁵ Rappelons encore une fois qu'il a fallu à l'Occident plusieurs siècles de débats idéologiques avant de voir la propriété privée et partant l'entreprise telle qu'on la connaît actuellement s'installer dans les mœurs, cf. chapitre 2.

Selon les dirigeants que nous avons interrogés, les managers, surtout ceux qui se situent dans une position souvent ambivalente d'actionnaire et de gestionnaire, ont un *pouvoir discrétionnaire* très important.

« Les actionnaires sont omniprésents dans le fonctionnement de l'entreprise car la plupart du temps c'est eux qui s'en occupent au quotidien [...] D'une manière générale quand même la leçon que je tire de mes expériences professionnelles c'est que le directeur général a beaucoup de pouvoir, beaucoup de pouvoir. Et on construit souvent autour de lui un conseil d'administration qui n'a pas la capacité d'intervenir au vrai sens du terme dans la décision. Il faut surtout s'en plaindre quand le secteur public est concerné ou quand on a affaire à des structures de type familial même si dans la forme on a des SA avec conseil d'administration » (entretien A.M).

Le conseil d'administration (CA) a une influence très minime sur la définition de la stratégie et sur le fonctionnement de l'entreprise. La personne la plus influente est le DG qui a souvent le dernier mot sur la stratégie et sa mise en œuvre au détriment du Président du CA.

« 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 » (entretien F.R).

L'apport des administrateurs indépendants, expérimentés et ayant un réseau social non négligeable et une bonne maîtrise de la gestion des entreprises est indispensable à l'entreprise en ce qui concerne sa bonne marche et sa réputation (Pearce et Zahra, 1992 ; Godard, 1996). Selon certains auteurs le ratio administrateurs indépendants/administrateurs internes a un impact sur la performance du conseil (Zahra et Pearce, 1989). Cependant les études empiriques portant sur l'influence de la présence d'administrateurs extérieurs sur la performance de l'entreprise ont abouti à des résultats contradictoires en Occident¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Cf. Karam, 2006, p. 40 et suivantes pour les détails sur les différentes positions concernant l'influence de la présence des administrateurs indépendants au sein des conseils d'administrations sur la performance des entreprises.

D'après nos résultats l'administrateur externe (indépendant), s'il est présent dans les conseils d'administration des entreprises sénégalaises, reste encore minoritaire lorsque ces instances décisionnelles sont mises en place.

« La logique de l'administrateur indépendant également, je crois qu'il faut pouvoir l'étendre de manière générale aux entreprises publiques ou aux entreprises privées. Même les entreprises privées ont besoin des administrateurs indépendants surtout quand on se remet à penser à cette structure familiale ou structure personnelle cachant une structure personnelle ou une structure familiale » (entretien A.M).

Cette observation est confirmée par les résultats de l'enquête non publiée déjà citée, selon lesquels 85 % des entreprises sénégalaises interrogées avaient engagé 1 à 5 administrateurs indépendants, 5 % entre 6 et 10 alors que 8 % déclaraient l'absence d'administrateurs externes dans la composition de leur conseil d'administration contre 2 % qui disposaient de plus de 10 administrateurs indépendants.

L'actionnariat salarié répond à la même logique. Au Sénégal voire en Afrique, il est incompréhensible qu'un salarié détienne des actions dans une entreprise qui l'emploie et dont il n'est pas propriétaire à la création de celle-ci. On constate là un mépris de l'actionnariat salarié comme le souligne un de nos interviewés.

« Non! En toute franchise, les salariés n'ont aucun rôle dans la prise de décisions stratégiques sauf pour les cadres qui font partie de la direction générale » (entretien A.M).

« Nous 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 » (entretien F.R)

« Nos salariés, même avant qu'ils ne soient actionnaires, je vois un comportement responsable de leur part [...] Nous n'avons pas encore de représentants d'actionnaires salariés dans le conseil d'administration. Non! Non, il n'y a pas d'administrateurs représentant le personnel » (entretien A.D).

Il n'est pas question de voir le patron perdre son influence et son autorité dans l'entreprise. L'entreprise est considérée comme l'entreprise fordienne dans laquelle il y a une subordination de l'employé à son employeur par le contrat de travail classique qui met sous-tutelle le salarié.

« Les salariés participent à la marche de l'entreprise par leur travail. Les actionnaires salariés sont plus des agents. Ils font le travail qu'on leur demande. On leur demande de bien le faire. Ils peuvent agir en tant qu'actionnaire mais ce n'est pas quelque chose qui va de soi. C'est comme si vous avez une maison ensuite vous vous occupez de son entretien, ça va de soi. Il y a là une sorte de schizophrénie des actionnaires salariés, qui ne manifestent pas leur position d'actionnaire et ne se présentent pas au sein des instances de décision comme le conseil d'administration » (entretien A.D)

Dans la plupart des entreprises sénégalaises on distingue des niveaux d'implication différents des salariés. D'une part, on note un sens aigu du bien commun chez certains salariés qui n'hésitent pas à se mettre en première ligne pour défendre leur entreprise. Ces comportements qui se fondent sur la logique domestique renforcent l'aspect patrimonialiste de l'entreprise.

« En tant qu'employés, il faut qu'ils arrivent à être dans un cadre qui leur permet de travailler, de contribuer, de laisser exploser leurs idées, etc. Eh bien, dans ce cas je dirais d'ailleurs que l'entreprise est une grande famille puisque c'est ensemble qu'on essaie de construire quelque chose. Donc mes collaborateurs se comportent comme des propriétaires de l'entreprise. Je veux dire que je peux partir en voyage sans aucune inquiétude, je sais qu'ils en prendront soin. Ils respecteront les engagements, ils veilleront sur les clients. Ils savent que l'entreprise va passer d'abord » (entretien P.C).

Et d'autre part, il y a des salariés qui se montrent peu attachant à leur entreprise qu'ils conçoivent comme leur outil de travail, leur gagne-pain. Ils n'ont aucun affectio-societas envers l'entreprise qui les emploie :

« il y en a qui sont là et qui n'en ont rien à faire que l'entreprise soit là ou pas, qui sont-là pour leurs revenus [...] par un manque de motivation. Parce qu'ils ne se retrouvent pas dans la ligne de conduite ou parce qu'ils sont tout simplement fainéants

et qu'ils n'apprécient pas la ligne de conduite du dirigeant ou autre. Ils subissent la ligne de conduite imposée » (entretien F.N).

En effet, 55,9 % des dirigeants interrogés par le questionnaire (utilisé à titre illustratif) affirment que leurs salariés sont dans ce cas. Cela ne voudrait cependant pas dire que les sénégalais ignorent l'actionnariat salarié. Dans une étude portant sur les déterminants socioculturels des mentalités et comportements des cadres et étudiants sénégalais en réponse à la question « quelle serait selon vous l'entreprise idéale pour le salarié ? », 47 % des étudiants répondaient en 1990 que c'était une société dans laquelle le salarié serait en même temps actionnaire (Lecointre, 1993)¹⁵⁷.

Les résultats de notre enquête par questionnaire (que nous utilisons à titre illustratif) confirment la mise en évidence dans le discours des dirigeants des entreprises sénégalaises du rôle important que les actionnaires jouent dans la définition et le contrôle des décisions stratégiques. En effet, les dirigeants interrogés légitiment le pouvoir des actionnaires par leur exposition plus grande au risque de gestion que celle des autres créanciers de l'entreprise (47,1 %) et leur statut de propriétaire du capital de l'entreprise (45,7 %). C'est parce que l'entreprise appartient aux actionnaires (59,6 % des réponses à la question « à qui appartient l'entreprise ? »), aux salariés (21,1 %) et aux populations de son lieu d'implantation (à la société 19,3 %) qu'elle doit être à leur service (respectivement 33,7 % pour les actionnaires, 30,5 % pour les salariés et 33,7 % pour la collectivité).

Cependant, les actionnaires minoritaires souffrent du manque de considération que leur témoignent les membres de l'exécutif ou encore les actionnaires majoritaires. Cela peut s'expliquer par le fait que l'actionnariat de l'essentiel des entreprises sénégalaises reste très concentré et que la légitimité des actionnaires minoritaires est plus juridique que factuelle.

« Si nous sommes dans une entreprise privée, les administrateurs sont nommés en fonction des possibilités qu'ils ont d'être au sein de l'entreprise. C'est-à-dire qu'ils pourront participer selon la part qu'ils détiennent dans le capital social de l'entreprise. Mais aussi pour permettre selon la législation de protéger les actionnaires minoritaires il y a certains actionnaires minoritaires qui peuvent siéger au conseil d'administration pour la défense de leurs intérêts » (entretien P.N.F).

¹⁵⁷ Lecointre, G., (1993), « Etudiants et cadres sénégalais : quelques aspects socioculturels de leurs mentalités et comportements », in : « *L'Esprit d'entreprise* », Editions AUPELF-UREF. John Libbey Eurtotext, Paris, pp. 61-80.

En fait, c'est pour les besoins de conformité à la législation que certains actionnaires individuels ouvrent juridiquement le capital de leur entreprise à d'autres actionnaires qu'ils cooptent parmi les membres de leur famille ou leur réseau d'amitié.

« Les opérateurs économiques sont souvent organisés en entreprise individuelle quand ils passent du stade de l'entreprise individuelle pour les besoins de relations avec les banques au stade de société ils choisissent des formes familiales : une SARL, une SA où les porteurs de parts, les porteurs d'actions sont des proches de la famille dans un pourcentage très limité. C'est plutôt ça qu'on voit [...] » (entretien A.M).

« Il n'y a pas de bourse où on peut acheter des actions et devenir actionnaire d'une entreprise. On devient actionnaire d'une société soit par cooptation, c'est le bouche-à-oreille qui fonctionne ici, c'est la camaraderie...disons plutôt que c'est la fratrie qui amène à mettre en place l'actionnariat des entreprises sénégalaises » (entretien P.N.F).

« comme l'essentiel des entreprises sénégalaises sont des entreprises familiales ou des entreprises individuelles c'est en général le propriétaire dirigeant qui oriente la stratégie de l'entreprise. C'est lui, en tout cas, qui prend les décisions stratégiques sachant que s'il y a un conseil d'administration, les autres administrateurs sont passifs » (entretien A.S).

Ces actionnaires passifs sont des prête-noms formellement reconnus comme actionnaires mais ils ne se sentent aucunement liés à l'entreprise et laissent donc à l'unique actionnaire (dans la réalité) s'occuper comme il l'entend de « leur » entreprise.

En partant de la typologie de Pearce et Zahra (1991), nous notons qu'il y a quatre types de conseil d'administration que sont :

- le conseil gardien caractérisé par un faible pouvoir aussi bien du conseil lui-même que du directeur général ;
- le conseil statutaire (Aram et Cowen, 1983 cités par Karam, 2006, p. 141) dont l'existence n'est que juridique et les administrateurs de façade. Dans ce type de conseil c'est le directeur général qui possède d'importants pouvoirs de décisions (Molz, 1985) ;

- le conseil proactif, composé essentiellement d'administrateurs indépendants c'est le cas de conseil fort (Molz, 1985) qui assure son rôle de contrôle et de surveillance des actions du directeur général qui se retrouve profondément affaibli ;
- le conseil participant (Wood, 1983 cité par Karam, 2006, p. 141) quant à lui contribue intensément à la discussion et à la négociation des objectifs de l'entreprise. Dans ces conditions où le leadership est partagé (Herman, 1981) les décisions sont souvent prises de manière collégiale (Vance, 1968) par un vote entre les administrateurs.

Au regard des entretiens que nous avons réalisés auprès des acteurs du gouvernement des entreprises au Sénégal, le conseil d'administration pour l'essentiel des entreprises sénégalaises, s'il existe¹⁵⁸, ne joue aucun rôle substantiel dans la bonne marche de l'entreprise. Les entreprises sénégalaises étant pour l'essentiel des entreprises familiales ou individuelles, selon nos interlocuteurs, pour être en règle avec la loi les dirigeants mettent en place un conseil d'administration dans lequel se retrouvent des administrateurs fictifs ou ne bénéficiant d'aucun pouvoir de contrôle.

« En fait, l'entreprise, à ce moment-là dans le schéma que je vous décris, est davantage une entreprise individuelle qu'une entreprise familiale. Mais comme on a plutôt confiance aux membres de sa famille et qu'il faut trouver des actionnaires minoritaires on les choisit dans sa famille. Mais dans sa nature, l'entreprise ou la société reste une structure individuelle donc on continue d'avoir un interlocuteur principal et on n'a pas de contact avec le reste de la famille » (entretien A.M).

En effet, dans ces entreprises le conseil d'administration, souvent de taille réduite (entre 3 et 12 membres selon les recommandations de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêts économiques ; dans une enquête réalisée en 2003 et non publiée 59 % des dirigeants d'entreprises sénégalaises interrogés affirmaient que leur entreprise disposait d'un conseil d'administration composé de 1 à 5 membres ; 31 % de 6 à 10 membres contre 10 % dont le nombre des membres du conseil d'administration

¹⁵⁸ Car peu d'entreprises sénégalaises ont un conseil d'administration effectif qui d'ailleurs ne sont mis en place que pour se conformer à la législation en vigueur pour les SA et SARL, cf. « *Manuel pour le gouvernement d'entreprise au Sénégal* », la brochure n'a pas fait l'objet d'une large publication.

excède 10) manifeste la domination du fondateur ou du propriétaire-gestionnaire qui choisit et désigne les administrateurs.

D'une part, ces derniers sont cooptés parmi les membres de la famille du fondateur et/ou ses amis (ses hommes de confiance). D'autre part, lorsque les administrateurs sont choisis par le propriétaire-dirigeant et sont par conséquent rémunérés pour leurs services par l'entreprise ils n'arrivent pas à remplir pleinement leur fonction de contrôle et de surveillance des actions et comportements du (ou des) dirigeant (s) fondateur(s). Les administrateurs de la plupart des entreprises sénégalaises n'ont qu'un rôle consultatif et ils sont complaisants avec le propriétaire-gestionnaire.

« On construit souvent autour de lui un conseil d'administration qui n'a pas la capacité d'intervenir au vrai sens du terme dans la décision [...] Dans le cas d'une entreprise du secteur public vous avez autour de la table du conseil d'administration des fonctionnaires qui ne sont pas personnellement intéressés c'est-à-dire ils apportent une contribution qui est souvent une contribution sous forme d'instructions reçues et à répercuter » (entretien A.M).

En plus de leur proximité avec le propriétaire-gestionnaire ou les dirigeants politiques aux affaires, les administrateurs choisis ne sont nécessairement pas compétents et ne peuvent donc discuter de manière indépendante et professionnelle les choix du dirigeant. Car nombreux sont ceux des administrateurs qui ne connaissent pas leur rôle et ne savent pas définir leurs prérogatives. Ces éléments factuels prouvent qu'il y a donc un alignement du comportement des administrateurs de ces entreprises sur les intérêts du fondateur ou de l'État.

À ce propos, sachant que le fondateur est l'actionnaire unique ou majoritaire de l'entreprise qu'il dirige, les individus choisis ne se préoccupent pas de la pérennité de l'entreprise qu'ils considèrent comme « l'affaire » du propriétaire-gestionnaire. Ainsi arrive-t-il souvent que l'on entende dire que ce dernier est le seul responsable de son entreprise car c'est « son affaire ». Le propriétaire-gestionnaire est le premier avec les membres de sa famille à bénéficier des avantages tirés de la bonne gestion de son entreprise. Donc si l'entreprise tombe en faillite il sera le seul avec sa famille à en subir les conséquences.

« Combien de gens ont pillé une entreprise pour s'enrichir personnellement, laissé des ardoises à n'en plus finir sans jamais être inquiétés, sans jamais être poursuivis. Il faut appliquer la loi, les textes existent. Mais il faut forcer le comportement culturel, le changement de comportements par l'application de sanctions. Donc c'est le laxisme

qui conduit à la pérennité des comportements qui ne militent pas pour le développement économique. Même au niveau de ceux qui jugent, ils verront un tel propriétaire de 90 % des actions, ils diront "mais pourquoi le poursuivre alors que l'entreprise lui appartient. C'est donc son entreprise et on l'accuse de l'avoir pillé. S'il l'a mise en faillite c'est son affaire" » (entretien A.M).

Suivant la typologie de Pearce et Zahra (1991) présentée ci-dessus, il semble bien que les conseils d'administration des entreprises sénégalaises représentent plus les propriétaires et les membres de la direction générale ou l'exécutif et négligent les intérêts des autres parties prenantes à l'entreprise et sont par conséquent de type statutaire.

« Le conseil d'administration n'est pas totalement et complètement souverain sur l'ensemble des décisions [...] Souvent est-ce que même ils sont consultés? Parce que qu'est-ce qu'ils ont ? Ils ont des réunions de conseil d'administration statutairement deux fois voire trois fois, quatre fois dans l'année à côté des réunions d'assemblée générale. C'est plutôt les conseils de gestion en interne qui ont une importance capitale. Mais le comité de gestion est un comité comme son nom l'indique mais est-ce qu'il reçoit son pouvoir du conseil d'administration, lequel reçoit son pouvoir de l'assemblée générale ? Ce n'est toujours pas aussi automatique. Le comité de gestion peut-être un comité qui à l'interne est mis en place par le directeur général pour l'aider à travailler dans tel ou tel autre sens. Mais ce n'est nécessairement pas souvent une décision du conseil d'administration de dire "nous imposons à avoir un comité de gestion dont la composition doit être ça, ça et ça" » (entretien P.N.F).

En d'autres termes, les conseils d'administration des entreprises sénégalaises sont, pour la plupart, des conseils de famille voire des pseudo-conseils ou encore des chambres d'enregistrement¹⁵⁹ des décisions prises par l'actionnaire majoritaire ou le gestionnaire-propriétaire majoritaire :

« Revenons à notre entreprise familiale qui a commencé très modestement, qui a grossi, qui est passée de la SARL à la SA, qu'est ce qui se passe typiquement ? La loi dit pour une SA il faut au minimum un conseil d'administration de trois membres. Donc le fondateur est le président du conseil d'administration et puis il va chercher

¹⁵⁹ Cette situation est aussi vraie pour le cas des entreprises françaises dans lesquelles le conseil d'administration est considéré plutôt comme une instance d'approbation plus qu'un organe de décision (Pitol-Belin, 1984 ; Le Joly et Nioche, 2001).

deux autres personnes qu'il met comme administrateur etc. Et à la fin de la journée, il décide tout et les autres jouent le rôle de chambre d'enregistrement. Les réunions ne se tiennent pas forcément comme elles devraient se tenir. On discute rapidement d'une preuve ou alors c'est le commissaire aux comptes qui va lui dire " écoutez vous devriez avoir quand même les PV de conseil d'administration " et donc on les fait rapidement » (entretien P.C).

PET 6 : Les pratiques de gouvernement des entreprises dans les entreprises sénégalaises sont guidées par le paternalisme des fondateurs ou chefs d'entreprise.

1.8. Mécanismes de régulation des conflits d'intérêts

Il résulte du paragraphe 1.5 précédent que la confiance serait un élément nécessaire et suffisant pour établir et garantir une relation contractuelle sûre entre deux hommes d'affaires sénégalais « auparavant les contrats écrits n'avaient pas plus d'importance que les contrats non écrits. On a maintenant une tendance à avoir des contrats écrits » (entretien P.N.F).

Cela se comprend d'autant plus que : « L'engagement verbal n'est valable que pour un temps limité » (entretien A.D). « Tout ce qui est convenu doit être écrit, formalisé parce que les gens passent et les écrits demeurent » (entretien F.N).

« Même si dans notre culture l'oralité est prépondérante nous sommes dans une économie moderne, ce qu'on a pris comme engagement purement verbal doit rapidement être confirmé par un écrit. Sinon on sort de toute possibilité d'aller vers la justice s'il y a problème » (entretien, A.D).

De plus, « ... plusieurs personnes ne font pas confiance au seul engagement oral. Allez ! vous n'aurez peut-être pas à chaque fois un contrat écrit mais vous aurez parfois, d'ailleurs en marge de la réglementation, un chèque déjà signé en remboursement d'un rentrant, une traite signée en garantie d'une transaction qui n'a pas encore lieu et qui doit pouvoir se réaliser. Donc il y a des artifices qui sont utilisés mais il y a quand même toujours des écrits et des signatures » (entretien A.M).

En revanche, cette confiance peut être une source de difficultés et d'incertitudes quant à la réalisation du contrat :

« [car] la personne en face peut vous signer n'importe quel contrat sans se sentir tenu de le respecter. La notion de signature d'un document, est quelque chose ici qu'il faut revoir. Et on peut le revoir même depuis l'origine de la société. Dès l'instant où je dis "je participe pour un capital de tant et je signe", l'autre dit "c'est pour tant je signe", ça devait être la base minimale de compréhension et de relations conventionnelles que l'on doit avoir entre contractants. Mais il peut arriver après avoir signé le contrat que je dise "bon! ça me gêne pas, c'est ça que j'ai signé mais bon on verra après comment ça va évoluer". La notion d'écrit et la notion de signature ne sont pas souvent aussi bien prises en mains. On a plutôt l'impression qu'on est dans un système de la "camorra" qui veut que les personnes engagées se connaissent et aient déjà travaillé ensemble de longue date et se fassent mutuellement confiance » (entretien P.N.F).

Il en résulte le fait selon lequel, lorsqu'il y a une rupture du contrat suite à la trahison de l'une des parties, la partie victime a souvent du mal à se faire dédommager faute de preuve écrite. D'ailleurs, l'affaire est rarement portée devant les tribunaux par souci de sauvegarder les relations familiales et amicales.

« Ça c'est typique chez les africains, on fait confiance davantage à sa famille même si on sait que demain le gars peut me tromper. Ensuite quand c'est comme ça on peut s'enfermer et éviter d'aller au tribunal et régler le problème au sein de la famille. On peut plus ou moins avoir un système de régulation interne qui permet de réguler les tensions qui peuvent y avoir. Et comme on dit aussi, un linge sale se lave en famille, on ne voudrait pas que les gens à l'extérieur sachent ce qui se passe. De ce point de vue là il y a un certain nombre d'instruments de régulation internes de type culturel qui permettent de réduire un certain nombre de tensions. On va se mettre ensemble par exemple. Il y a l'aîné de la famille qui vient et il faut qu'il règle le problème. On ne veut pas que les gens de l'extérieur sachent ce qui se passe (il faut quand même qu'on ait une fierté devant la communauté, qu'on avait une affaire et demain si l'affaire ne marche pas il va y avoir une certaine honte pour la famille) » (entretien P.N.F)

Pour l'essentiel, les dirigeants des entreprises sénégalaises préfèrent régler leurs contentieux par l'arbitrage que de recourir au tribunal.

« Pour les contentieux, le tribunal n'est qu'un ultime recours quand toutes les autres procédures ont échoué » (entretien A.D).

« J'essaie d'éviter le recours au tribunal le maximum possible... J'opte pour le règlement des différends à l'amiable si possible » (entretien P.S).

La limitation du recours au tribunal permet d'éviter des dérives procédurières qui font perdre du temps et pourraient salir l'image des parties en conflit :

« quand on a des litiges commerciaux on dit souvent qu'un bon arrangement vaut mieux qu'un mauvais procès » (entretien C.M).

« Déjà un contentieux porté devant la justice crée une tension, une frustration qui vous empêche de faire les affaires dans la quiétude. Alors qu'à l'amiable vous pouvez voir comment régler le problème sans qu'aucune partie ne perde la face. Je crois que c'est la meilleure solution » (entretien K.N).

La conciliation et l'arbitrage permettent de gagner du temps et de réduire les coûts de règlement des contentieux :

« Je pense que les pratiques d'arbitrage devraient être bien vulgarisées, plus systématisées entre les parties. Parce qu'elles sont, à l'expérience, plus efficaces et moins coûteuses tout simplement. Les procédures judiciaires sont lourdes, elles sont complexes et on y perd beaucoup de temps et souvent à l'arrivée on a très peu de satisfaction » (entretien Mo. F).

« Et d'ailleurs les parties en sortent très avantagées car l'arbitrage par la conciliation permet de réduire les coûts financiers et les pertes de temps qu'aurait entraînés un procès devant le tribunal » (entretien A.A.K).

En revanche, *« quand vraiment aucune solution n'est trouvée au différend après moult tentatives de règlement à l'amiable. À ce moment, la partie qui se sent lésée est obligée de porter le différend au tribunal pour entrer dans ses droits » (ibid.).*

De même, *« si une personne qui a signé un document refuse de respecter l'engagement qu'il a pris les autres parties contractantes peuvent l'ester en justice pour recouvrer leurs droits. Donc c'est tout à fait normal que les personnes qui se sentent lésées portent l'affaire au tribunal lorsqu'il n'y a pas de règlement du contentieux à l'amiable » (entretien P.N.F).*

1.9. Conformation aux pratiques occidentales

Pour les dirigeants des entreprises sénégalaises, l'objectif d'une entreprise est d'assurer sa pérennité. Un tel objectif ne peut être atteint que lorsque l'entreprise fonctionne normalement et reste durablement en bonne santé dans une situation de viabilité financière. Or, la confusion, précédemment décrite, entre le patrimoine personnel et le patrimoine de l'entreprise par les fondateurs gestionnaires de la plupart des entreprises sénégalaises n'offre pas des garanties d'un système efficace de gouvernement des entreprises.

De même, selon les dirigeants interrogés, l'alignement des intérêts des dirigeants des entreprises publiques sur ceux des dirigeants politiques augmenterait les coûts de gouvernance et rendrait le système de gouvernement incapable de tenir les promesses d'une pérennité de ces entreprises et de la prospérité économique du pays.

Au total, nos dirigeants considèrent la perte de performance économique des entreprises sénégalaises comme un signe d'illégitimité du régime de gouvernement des entreprises qui est lui-même considéré comme étant inefficace.

Ce qui entraîne un rejet de la part des certains acteurs dont la voix s'élève de plus en plus dans le cadre d'organisations de réflexion et de proposition de changement et d'adoption d'un nouveau régime comme l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA¹⁶⁰). Pour ce faire nos dirigeants prônent le *changement des mentalités* :

« 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, tout 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 »
(entretien Ma. F).

¹⁶⁰ Créé le 25 mars 2006 par des administrateurs de sociétés privées et publiques, des universitaires et experts comptables, l'ISA se veut un véritable outil au service de la place financière de Dakar et de l'UEMOA pour un bon gouvernement d'entreprise. Il a pour objet d'apporter des conseils aux administrateurs de sociétés, de promouvoir l'accueil des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des entreprises publiques, de promouvoir la professionnalisation de l'administrateur pour asseoir les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

Un débat est alors posé sur la question des pratiques de gouvernement d'entreprise à adopter au Sénégal. Les résultats de notre questionnaire¹⁶¹ montrent que 39,1 % de dirigeants sénégalais (23 des dirigeants d'entreprises interrogés sur 38 sont des sénégalais) ont proposé l'adoption sans adaptation des codes occidentaux de bonne conduite des affaires.

On retrouve à la tête du groupe des dirigeants qui ont une préférence pour le modèle occidental de gouvernement d'entreprise les dirigeants regroupés autour de l'ISA et les dirigeants étrangers (entre autres les membres du Conseil des Investisseurs Français Au Sénégal pour les dirigeants français). Cette préférence pour le modèle occidental de gouvernement des entreprises dépend du niveau de confiance que ces dirigeants attribuent à ce modèle fondé sur la domination des investisseurs et sur la prépondérance des marchés financier et du travail (en particulier celui des dirigeants : chefs d'entreprise ou administrateurs salariés). Ainsi, l'adoption et le développement des pratiques qui correspondent aux standards internationaux sont souhaités en ce que ces derniers offrent un système de garantie pour que les acteurs économiques acceptent un régime de gouvernement des entreprises comme le moins mauvais et d'y participer.

« Moi, je crois qu'il faut importer ce qu'il y a comme normes standard internationales sans aller dans des détails excessifs. Pourquoi la norme standard? Parce que l'entreprise, qu'elle soit ici ou ailleurs, elle fonctionne selon les mêmes principes avec les mêmes objectifs. L'important c'est de mettre les dirigeants au service de l'entreprise et ne pas avoir des entreprises qui sont au service des dirigeants. Pourquoi je dis également qu'il faut peut-être éviter certains détails excessifs? C'est qu'à ce moment-là vous vous créez des lourdeurs. Ce qui est facilement absorbable par une entreprise qui fait un milliard de dollars de chiffre d'affaires ne l'est pas forcément par une entreprise qui fait un milliard de francs CFA de chiffre d'affaires. C'est pourquoi dans une entreprise de grande taille il faudra réclamer un comité d'audit et dans une entreprise de petite taille il faudra plutôt réclamer un commissaire aux comptes fort. Mais sur le plan général les principes doivent être les mêmes » (entretien A.M).

Mais le modèle occidental en question engendre des coûts de transactions et de gouvernance car les marchés financier et du travail ne sont pas assez développés et bien

¹⁶¹ Rappelons que ces résultats sont utilisés à titre illustratif vu le nombre insuffisant (38) de questionnaires traités.

efficaces en Afrique même si on peut noter la présence des bourses régionales ou nationales des valeurs mobilières.

Près de 43,5 % des enquêtés demandent l'invention d'un nouveau code qui tienne compte des réalités sénégalaises. Comme Levinson (1971, cité par Karam, 2006, p. 64) certains dirigeants conseillent à tout fondateur de moderniser son entreprise le plus rapidement possible s'il souhaite la rendre durablement compétitive, la pérenniser avec bien sûr le risque pour ce dernier (le fondateur bien entendu) de perdre à terme le contrôle de son entreprise. C'est en substance ce qui ressort des entretiens que nous avons réalisés avec les dirigeants de notre échantillon :

« 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 [...] 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 » (entretien Ma. F).

La question de la pérennisation de l'entreprise occupe une place essentielle dans les débats portant sur la gouvernance des entreprises sénégalaises. Un regard sur le droit des affaires, les codes et lois régissant l'activité économique au Sénégal conforte ce constat. L'OHADA a, par exemple, accordé une place à la pérennité de l'entreprise avec la définition précise des attributions du dirigeant ou des administrateurs et actionnaires.

Toutefois, ces pratiques nouvelles dont l'application est tant souhaitée par une bonne partie¹⁶² des dirigeants des entreprises sénégalaises, sont encore ignorées dans l'essentiel des entreprises sénégalaises.

« Les gens s'efforcent quand même de respecter les dispositions légales, certaines procédures et certains mécanismes de fonctionnement des sociétés. Mais ce n'est pas toujours le cas. Quand même il y a des sociétés surtout les nouvelles sociétés privées qui ne datent pas d'il y a très longtemps qui s'efforcent de se conformer au minimum

¹⁶² Le cumul des deux premiers chiffres montre qu'une large majorité (82,6 %) des dirigeants interrogés par le biais du questionnaire est donc favorable au changement du système de gouvernement des entreprises en vigueur dans la plupart des entreprises sénégalaises.

requis en matière de gouvernance d'entreprise privée. Est-ce par le fait de la nouveauté de la chose ou c'est réellement une conviction basée sur des procédures claires qu'on veut pérenniser ? Je ne sais pas. Mais je sais que ce n'est pas le cas de tout le monde, ce n'est pas le cas de la majorité mais certaines des sociétés quand même s'efforcent de le faire » (entretien O.N).

Certains dirigeants interrogés sont même assez sceptiques par rapport à l'idée d'importer les pratiques occidentales de gouvernement des entreprises. En effet, 17,4 % sont contre le changement et prônent le *statut quo*. Ces derniers demandent le maintien des pratiques observées sans apporter un changement.

« On ne peut pas prendre les paramètres ou les échelles de valeur que l'on retrouve ailleurs pour venir les plaquer. Parce que, chez nous, vous retrouverez peut-être les mêmes modes de fonctionnement chez 10 % de la population entrepreneuriale qu'on appelle le secteur moderne et peut-être pour les 90 % ça va être d'autres modes de fonctionnement [...] Chez nous, il ne faut pas qu'on prenne à la limite pour argent comptant la manière dont on a légiféré dans d'autres pays. Parce que, pour moi, le droit c'est une espèce de reflet de relations sociales, de relations économiques. Le droit qu'on a correspond souvent au stade de développement économique qu'on a. Si on prend le droit français actuel et qu'on l'emmène chez moi pour me dire : "voilà comment doivent fonctionner vos entreprises", cela peut poser des problèmes parce que du point de vue du stade de développement économique ce n'est pas pareil » (entretien A.S).

Un autre dirigeant conforte ces propos en non sans souligner que *« par nature, je suis contre toute forme de piraterie et je considère vraiment reprendre les modèles de l'extérieur comme de la piraterie. Nous n'avons pas les mêmes réalités ni les mêmes environnements quand bien même l'entreprise en soi est un cadre universel qu'on retrouve partout. Mais les marchés ne sont pas les mêmes. Les conditions d'évolution ne sont pas les mêmes. Les réalités de terrain ne sont pas les mêmes. Les environnements ne sont pas les mêmes. Nous à notre niveau nous gagnerons, c'est vrai il faut savoir ce qui se fait ailleurs et comment ça se fait pour avoir une base de réflexion, pour avoir un référentiel. Mais créons à partir de ce référentiel-là une recherche-action. Posons-nous des questions et ensemble allons chercher des réponses. Mais ce qui me semble nécessaire c'est la mise à niveau de tout le monde sur*

la problématique de la gouvernance d'entreprise et la mise à niveau d'abord des administrations. Je dis de l'État au sens large du terme. Quand la réalité de la mondialisation fait de l'entreprise le principal acteur de développement, le principal outil de travail de l'ensemble des sociétés du monde il y a de quoi la prendre au sérieux » (entretien O.N).

1.10. Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises

1.10.1. Le rôle des réseaux sociaux dans la pratique des affaires

À l'étape actuelle de nos analyses nous pouvons retenir que l'entreprise en Afrique n'est pas seulement un instrument économique générant des flux financiers, elle permet aussi de faire vivre tout son environnement. En d'autres termes, l'entreprise africaine s'appuie sur ses réseaux informels basés sur des affinités familiales, religieuses ou amicales. La solidarité y est considérée comme une norme sociale intangible. Le dirigeant d'entreprise africain s'implique dans les réseaux de solidarité dont les préoccupations dépassent largement le cadre de son entreprise. Il peut s'appuyer sur les liens sociaux qu'il tisse autour de lui pour atteindre ses ambitions personnelles. Plusieurs exemples confirmant l'existence de tels rapports ont été donnés dans les pages précédentes. Il n'est point besoin d'y revenir.

Néanmoins, à titre d'exemple, par expérience nous avons constaté que le richissime entrepreneur devient souvent le président ou le parrain de nombreuses associations sportive, religieuse et/ou culturelle créées par des ressortissants de son village natal ou de son quartier de résidence. Il s'investit dans la politique en prenant des responsabilités politiques plus importantes les unes que les autres avec des mandats électifs. Nombreux sont les hommes d'affaires sénégalais qui ont fait leur entrée dans la politique. On peut citer par exemple, Pape Diop actuel Président du Sénat, El hadj Daouda Faye au PDS, Lobatte Fall au PS puis au PDS, Ahmed Balla Fall Baraya au PDS tous ceux dont les noms sont cités sont des députés du PDS.

Cependant, le dirigeant d'entreprise africain doit satisfaire à son devoir de répondre favorablement aux sollicitations des membres de ses réseaux comme une contrepartie des avantages qu'il en tire. Aux uns il offre de l'emploi en les embauchant (cf. entretien S.A.C déjà cité), aux autres il distribue des dons en numéraires ou en nature.

Le seul manquement à ses obligations communautaires n'est pas accepté : *« Nécessairement, il y a cette sorte de reconnaissance qui semble être une dette qui est là et que tu [leur] dois. Au moindre faux pas les gens te le rappellent » (entretien O.N).*

Ce manquement pourrait lui être préjudiciable car la sanction est souvent immédiate, allant de l'indifférence totale de sa communauté à son égard à la répression magico-religieuse (Tsika, 1995, cité par Lévy-Tadjine, 2004, p. 105).

L'étude des réseaux sociaux du chef d'entreprise est très importante en ce sens qu'elle contribue à la compréhension de la responsabilité sociale et sociétale des dirigeants des entreprises africaines. Car, il y a là une plus forte implication de sa part dans la recherche du bien commun et le bien-être de la collectivité. Le plus dur est, cependant, de trouver un système de gouvernement de l'entreprise qui permette de concilier les « responsabilités sociales » du dirigeant de l'entreprise avec l'impératif économique et industriel auquel son entreprise doit répondre c'est-à-dire les exigences de compétitivité sur des marchés de plus en plus globalisés.

1.10.2. Le poids de la famille

Le recours à des institutions et à des valeurs de type familial visant à assurer la confiance et la continuité du lien social dans l'entreprise s'est imposé aux dirigeants des entreprises sénégalaises quelles que soient la forme et la taille de l'entreprise. Ce recours à la famille se traduit par un rapprochement entre la sphère de l'entreprise et celle de la famille.

« Il y a une sorte de prolongement de ces rapports familiaux dans l'entreprise. Et que cela influe sur l'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise. Dans le cadre du recrutement quand il faut opérer et suivre des procédures précises parce qu'on a besoin d'un profil pour un poste donné la famille est là, elle met la pression. Parce que, simplement il y a un frère qui chôme et qui est à la maison. En fait la famille a une tendance à mettre en avant ses intérêts sur les intérêts de l'entreprise. Les membres de la famille ne comprennent pas que les intérêts de l'entreprise non seulement doivent primer mais c'est dans leur intérêt que les intérêts de l'entreprise priment. Autrement l'entreprise ne pourra pas de manière durable prendre en charge certaines des préoccupations de la famille à défaut de toutes les préoccupations. Ce prolongement des liens familiaux au niveau de l'organisation interne de la famille pose problème » (entretien O.N).

De même, la famille peut après avoir fourni les capitaux pour la création d'une entreprise confier la direction de celle-ci à un des siens (le père de famille ou l'aîné) ce dernier gérant l'entreprise de façon individuelle et des mains de maître. Enfin, un entrepreneur

peut créer son entreprise sur fonds propres et avoir recours à la main-d'œuvre familiale dont l'implication dans la gestion sera très importante.

« Nous avons une tradition commerçante au Sénégal et donc la conduite familiale des affaires est très répandue. De père en fils on s'occupe de l'exploitation. Quand on arrive dans le monde industriel on retrouve des membres de la famille aux postes de direction de l'entreprise parce qu'on a cette habitude de vouloir conserver dans le cercle familial la gestion de ces activités-là à la fois pour des notions de confidentialité, la difficulté à pouvoir faire confiance et à pouvoir exercer des recours lorsqu'il y a eu abus d'excès confiance » (entretien P.C).

Mais les dirigeants interrogés apprécient diversement cette pression de la famille sur la vie de l'entreprise. Les dirigeants des entreprises sénégalaises n'acceptent pas majoritairement que la famille devore leur entreprise. En effet, 56,8 % des dirigeants d'entreprises interrogés (par le biais du questionnaire) ne trouvent « pas du tout normal » la pression de la famille sur l'entreprise contre 43,2 % pour lesquels cette pression est normale.

L'exemple suivant exprime bien l'appréciation du rôle de la famille dans l'activité économique au Sénégal :

« Oui la famille, elle est très importante. Elle joue un rôle qui est ambigu. La famille joue un rôle ambivalent. Tant que le fondateur de l'entreprise est encore là présent, tant qu'il est en vie, la famille peut être intéressante. Parce que la personne peut reposer sur la famille pour faire fonctionner son entreprise malgré tout ce qu'on dit des à côtés-là. Parce que quand on juge la famille on a tendance à ne pas utiliser le droit du travail par exemple on ne va pas licencier. Donc les règles de gestion sont relativement souples. Malgré tout, le fondateur est là, il peut reposer sur sa famille pour faire fonctionner sa boîte. C'est ce qui existe dans la plupart des entreprises au Sénégal, c'est des entreprises familiales. Ça c'est l'aspect positif » (entretien A.S).

Mais, selon notre interlocuteur, le revers de la médaille, c'est quand ce fondateur disparaît. Les conflits familiaux nés de la rivalité fraternelle engendrée par la polygamie et exacerbée à la disparition du père de famille, fondateur de l'entreprise familiale, peuvent se déteindre sur la marche de l'entreprise. Selon les propos d'un dirigeant interrogé « *en Afrique, on a du mal à mettre en place des dynasties entrepreneuriales. L'entreprise souvent disparaît avec le fondateur. On a des noms assez célèbres dans notre pays les Ndiouga Kébé, de Djily*

Mbaye etc. Mais leur entreprise ne leur a pas beaucoup survécue » (entretien A.S) car le droit applicable à la famille pose des problèmes. « C'est le droit de la famille qui rend un mauvais service à l'entreprise » (ibid.)

Selon un de nos interviewés, la superposition du Droit positif et de la Chari'a (Droit musulman) compliquerait la question de la succession et de l'héritage. Cette complexité du droit de succession serait en partie à l'origine de la faillite puis de la disparition de ces entreprises.

« C'est-à-dire après le décès du chef de famille, la chari'a dit que c'est comme ça qu'on organise l'héritage, le tribunal dit que c'est comme ça. Par exemple les filles ont moitié part, les garçons part entière, les épouses un huitième, etc. Cela fait que chacun surveille ses intérêts. Les uns optent pour la charia, les autres disent non je ne prends pas la moitié de la part. Et cela crée une inimitié qui élimine toute possibilité de consensus, de cogestion. Il n'y a plus de possibilité de gérer ensemble pour se limiter à prendre les bénéfices. Chacun finit par vouloir sa part. Ils finissent par vendre l'entreprise. Tout l'actif immobilier et l'actif mobilier de l'entreprise est vendu » (entretien O.M).

1.10.3. Influence de l'environnement politique

La logique de survie personnelle et politique sape le pouvoir du conseil d'administration des entreprises publiques qui s'affaiblit sous la pression des intérêts politiques. *« C'est sûr que dans une entreprise publique les administrateurs nommés par le régime en place ont les mains liées » (entretien F.R).*

En effet, pour garder leur place ils se sentent obligés de suivre les directives de leur tutelle. *« Dans le secteur public les réflexes ne sont pas encore très forts parce qu'il y a une forte prégnance de la tutelle » (entretien Ma. F).*

Or, l'affiliation politique tend à se substituer à la compétence technico-managériale dans l'embauche et la promotion, tout comme le népotisme et la corruption ont pu se substituer à l'impartialité dans l'exercice de l'autorité au sein de l'entreprise malgré la mise en place de lois et textes juridiques (ni reconnus, ni appliqués) pour régir le fonctionnement des entreprises. *« Ce qui pose un problème de compétence et de profil des administrateurs qui représentent l'État dans le conseil d'administration » (entretien Ma. F).*

Lorsqu'ils sont nommés administrateurs, ils sont souvent là pour gérer les intérêts de leur parti politique. « *Dans le secteur public le plus souvent le directeur général aussi bien que le président du conseil d'administration sont nommés par le Président de la république ou le ministre de tutelle. Par conséquent, ils seront enclins à satisfaire plus les intérêts des politiques au détriment des intérêts de l'entreprise* » (entretien A.S).

De même, il manque des hommes d'affaires nationaux capables de s'affranchir économiquement de l'influence des pouvoirs politiques. Au contraire, l'État en général et l'administration en particulier joue un rôle important dans le développement de la classe d'hommes d'affaires locaux naissante en Afrique en leur offrant toutes sortes d'occasions lucratives. Comme le soulignait Philippe Delalande (1982, p. 36)¹⁶³ « *on peut affirmer sans excès qu'en Afrique il n'y a pas d'entreprise privée au sens d'entreprise indépendante du pouvoir politique. Qu'elle soit, par la structure du capital, publique ou privée, l'entreprise ne peut échapper à l'orbite du pouvoir politique* ». Les hommes d'affaires et les hommes politiques, appartenant souvent aux mêmes groupes sociaux, tissent des liens étroits.

La plupart des hommes d'affaires sont en connivence avec le parti politique au pouvoir (nous avons déjà donné des exemples) et leur militantisme est mu par la recherche d'une couverture politique afin de protéger leurs intérêts individuels (bénéfice d'allègements fiscaux, de contrats importants avec l'État, maintien de leurs activités économiques).

D'ailleurs, on peut le remarquer avec le phénomène de transhumance politique observé au lendemain de l'alternance politique dans le rang de grands dignitaires politico-affairistes du parti socialiste au pouvoir depuis l'accession du Sénégal à la souveraineté internationale vers le parti démocratique sénégalais du président de la République nouvellement élu. Ils sont nombreux les hommes d'affaires connus sous le nom d'opérateur économique à avoir sympathisé avec le président de la République ou adhéré à son parti, certains cherchant une nouvelle planque pour préparer leur retraite, d'autres protégeant leurs biens acquis sous l'ancien régime. Parmi les premiers il y a ceux qui sont propulsés à la tête de la direction générale ou du conseil d'administration des entreprises publiques.

¹⁶³ Delalande, Ph., (1982), « Le management africain », *Actuel développement*, n° 46, pp. 35-37.

1.10.4. Influence de la religion

Nous l'avons déjà montré dans le chapitre 1, le Sénégal est un pays dont près de 95% de la population sont de religion musulmane. Le facteur religieux est un élément important influant le comportement des sénégalais. A titre d'exemple, dans les réponses fournies par les cadres et étudiants sénégalais à la question suivante : « *Dans la liste suivante, faites trois vœux en fonction de vos préférences : Automobile-Enfants-Maison-Amour-Voyage en avion-Profession-Télévision-Un champ à cultiver-Pèlerinage-Bateau-Cent livres-Une éducation pour les enfants-Une place au paradis* », Lecointre (1993) a relevé la première place occupée par la réponse « Une place au paradis » dans le tiercé des préférences des enquêtés. Dans la même enquête l'auteur a noté le plébiscite des définitions positives de la religion et la préférence des enquêtés pour l'immatériel au détriment de la sphère des désirs matériels :

« 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 » (entretien D.N).

La religion est très présente dans le monde de l'entreprise sénégalaise. Cette présence est marquée par l'existence d'associations religieuses musulmanes appelées *dahiras* mais aussi d'associations de salariés chrétiens (catholiques en particulier). Les membres de ces associations font souvent appel à leur entreprise pour financer leurs activités comme les pèlerinages à la Mecque pour les musulmans ou à Poponguine (mais aussi dans les hauts lieux saints de la chrétienté) pour les chrétiens. L'entreprise est donc souvent sollicitée pour octroyer des subventions à ses salariés membres des associations. « *Nous apportons des subventions à nos salariés lorsqu'ils organisent des manifestations religieuses* » (entretien C.M).

En outre, selon un des nos interviewés : « *l'Islam inculque à ses adeptes des valeurs de rigueur, de travail et de transparence. Or, sans ces valeurs on ne peut pas avancer en affaires* » (entretien K.N).

La religion a aussi un impact important sur la pérennité des entreprises familiales au Sénégal :

« Je ne suis pas islamologue et donc pas regardant sur cette question. Peut-être l'impact de l'Islam se ressent dans la dévolution des biens par succession. C'est vrai

que nous sommes un pays dont plus de 90 % des populations sont musulmans. Beaucoup de familles s'inspirent des lois musulmanes dans le règlement des questions d'héritage. Cela peut se déteindre sur la vie de l'entreprise car celle-ci est souvent considérée comme un bien appartenant à son fondateur et donc comme un bien qu'on peut hériter. De plus on sait que dans le monde des affaires sénégalais c'est l'entreprise familiale qui domine. Oui, à ce niveau on peut voir les traces de l'Islam» (entretien P.C).

Selon un des dirigeants des entreprises sénégalaises interrogés, 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* » (entretien D.N).

Or, « *pour le droit musulman il y a l'idée que l'entreprise appartient à son fondateur comme tout autre bien. Ainsi lorsqu'il décède tous ses biens propres y compris l'entreprise sont soumis au partage entre ses ayants droits. Maintenant tout dépend de l'entente de ces derniers. Ils peuvent continuer l'exploitation en laissant intact l'entreprise. Ils peuvent aussi vendre l'entreprise, payer les dettes contractées par le défunt pour enfin se partager le reste [...] Si c'est une famille où règne une forte tension l'entreprise est vendue en gros ou en détail (j'entends par là la séparation des biens de l'entreprise)* » (entretien O.M).

En fait, « *Quand le fondateur de l'entreprise est en même temps chef de famille, à 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 Ma. F).

Sous un autre angle, le gouvernement des entreprises est considéré comme la religion de l'entreprise qui, pour être compétitive et accumuler plus de profit (« entrer au paradis ») devrait observer les bonnes pratiques. Cela apparaît comme un indice discret d'une occidentalisation des mentalités (Gomez et Korine, 2009)

« Moi, je perçois la gouvernance d'entreprise qu'elle soit privée ou qu'elle soit publique comme la religion de l'entreprise. C'est tout ! Il faut la connaître, il faut la respecter si vous voulez que l'entreprise soit au paradis. Le paradis de l'entreprise c'est de grandir, de faire des richesses et de contribuer à la croissance. N'est-ce pas ?

De grandir, de se diversifier, de donner naissance à d'autres choses et de continuer de le faire. Maintenant qu'elle soit publique ou privée c'est juste une question de statut que selon que ça appartient à des individus pris nommément, identifiables ou ça appartient à la population et que ça soit sous la couverture de l'État. Mais dans tous les cas c'est un outil de promotion et de développement de l'économie nationale » (entretien O.N)

1.10.5. Critique de l'intervention de l'État dans l'économie

Il résulte des discours de nos dirigeants que l'État peut interférer par son intervention dans les activités économiques à l'aide de ses différentes politiques de développement économique et social dans les pratiques internes de gouvernement des entreprises sénégalaises. L'État est non seulement actionnaire mais il est aussi l'un des principaux clients des entreprises privées locales (cf. introduction générale). Même si elle est indirectement ressentie au niveau des entreprises privées, l'influence de l'État s'amplifie au niveau des entreprises publiques et parapubliques dont les structures de gouvernement des entreprises dépendent directement des directives des pouvoirs publics :

« au niveau de la gestion courante de l'entreprise il y a des immixtions de l'État et ça je crois que c'est dans la culture de nos pouvoirs publics... des immixtions à tous les niveaux, au niveau du recrutement, au niveau de la gestion du personnel, au niveau financier moins quand la direction générale tient bien les rênes encore que là il y a toujours des tentatives. Mais à tous les niveaux de la gestion interne de l'entreprise il y a des immixtions de l'autorité » (entretien A.B.F).

Cette influence concerne surtout la séparation effective entre la fonction de gestion et celle de contrôle dans l'entreprise publique qui a vu le poste de président directeur général être scindé en deux nouveaux postes : le président du conseil d'administration s'occupant du contrôle et le directeur général du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Une telle modification est allée de paire avec une nouvelle définition des attributions des instances dirigeantes à savoir la direction générale et le conseil d'administration. Ces changements sont soulignés par nos acteurs.

« C'est un problème. Je vous avoue que c'est un grand problème. Au Sénégal on a connu plusieurs stades comme en France d'ailleurs. Avant il y avait ce qu'on appelle

dans une entreprise un président directeur général. Donc il assumait en même temps le pouvoir de gestion et le pouvoir de contrôle. Bien entendu il peut y avoir un conflit d'intérêts : vous gérez ensuite c'est vous-même qui vous autocontrôlez. Vous êtes le président de ceux qui sont censés vous contrôler, ça pose problème. À partir d'un certain moment on a jugé utile de faire une nette distinction entre la direction générale et les administrateurs. Donc ça rend le contrôle plus facile. Mais quand vous êtes dans une entreprise publique, il y a beaucoup de biais » (entretien A.A.K).

« Il y a eu le Pca ancienne formule, le Président du conseil d'administration à titre accessoire. Il avait ses fonctions là-bas qui le prenaient beaucoup. Il n'avait pas de bureau. Rarement en contact avec le directeur général, c'est à l'occasion des réunions seulement qu'ils se rencontraient et le Président du conseil d'administration n'avait pratiquement pas de prérogatives » (entretien O.M).

« Jusqu'à la fin des années 90, à cette époque-là, les administrateurs ne percevaient que des jetons de présence. On ne leur demandait que d'être là. On ne leur demandait pas de décider de l'avenir de l'entreprise en prenant la peine de mesurer, de valider etc. [...] Maintenant la mission du conseil d'administration est beaucoup mieux comprise » (entretien P.C).

« Avec l'OHADA les choses ont changé, le président du conseil d'administration a un peu plus de prérogatives sans avoir d'empreintes, de prérogatives vraiment par lui-même, la plupart des prérogatives appartiennent au conseil d'administration même si le président du conseil d'administration a été renforcé » (entretien O.M).

À ce propos les dirigeants des entreprises publiques interrogés affirment leur préférence pour la nomination des dirigeants des entreprises publiques par le président de la République parmi ses militants qui l'ont toujours soutenu depuis la création de son parti dès lors que ces derniers ont des compétences pour s'acquitter convenablement de leur tâche. L'un d'eux soutient que :

« Placer un militant politique proche du pouvoir à la tête d'une entreprise publique est une assurance pour la réalisation des objectifs du chef de l'État. C'est évident, car l'objectif du président de la République est d'avoir des entreprises publiques bien gérées selon les normes, selon les règles. Notre souci premier, notre tâche, c'est de

l'aider à gérer correctement cette entreprise pour qu'elle puisse répondre aux préoccupations de l'État, aux préoccupations des populations. Je crois que l'État en général choisit les gens en qui il a confiance, les gens dont il pense qu'ils pourront vraiment tenir l'entreprise dans de bonnes conditions, mettre l'entreprise sur les rails, lui permettre de se développer et de pouvoir répondre aux préoccupations de populations. Et c'est normal on ne peut pas confier la gestion des entreprises, surtout des entreprises qui sont sensibles, à n'importe qui » (entretien K.N).

Un autre ajoute :

« Si le président de la République met à la tête d'une entreprise nationale, d'une société nationale, quelqu'un qui l'a accompagné dans l'opposition pendant vingt six ans donc quelqu'un qui est imprégné de ses options, de ses ambitions, de ses méthodes, ce qu'il en attend c'est la réalisation de ses options, la traduction de ses options en actes concrets au niveau de l'entreprise. C'est ça qu'il en attend et je crois que dans 80 à 90 % des cas c'est ça qui se réalise [...] en général c'est ça qui devrait arriver. Que cela soit un plus pour la réalisation des objectifs fixés par le président de la République [...] À mon niveau, je suis convaincu à 100 % que la réalisation des objectifs fixés par le président de la République compte plus que toute autre chose pour moi. Parce que j'ai fait corps avec lui pendant vingt six ans dans l'opposition, nous avons eu à prendre le thé ensemble et à discuter » (entretien O.M).

En revanche, d'autres dirigeants évoluant dans le secteur privé s'opposent farouchement à l'intervention des pouvoirs politiques dans la nomination purement politique sans tenir compte des compétences de certains individus aux postes stratégiques au niveau des entreprises publiques.

« L'entreprise publique est une entreprise comme les autres. Elle doit être gérée par des gens compétents et de manière orthodoxe. Si la personne est un bon manager il ne doit pas y avoir de problème quelle que soit son appartenance politique. Maintenant, je suis contre le fait de nommer des gens incompetents à la tête des entreprises publiques. Ce n'est pas parce qu'il est militant du parti au pouvoir qu'il faut le nommer à cette place même s'il n'a pas les compétences. D'ailleurs, c'est ce qui se passe dans notre pays. Et on voit souvent les gens dilapider les ressources financières de l'entreprise sans être inquiété du tout. Certains dirigeants avec la complicité des

pouvoirs publics font n'importe quoi à la tête des entreprises qu'ils dirigent. C'est dommage ! » (entretien O.N).

Considérant que ces nominations souvent effectuées dans l'idée de récompenser les efforts politiques n'améliorent pas le gouvernement des entreprises publiques ces dirigeants du secteur privé demandent au régime politique en place de procéder au recrutement des dirigeants des entreprises publiques et parapubliques sénégalaises selon leurs compétences et dans l'intérêt du peuple et non selon leur appartenance politique. D'ailleurs, selon eux, les hommes politiques doivent faire la politique et laisser aux managers diriger les entreprises.

« L'idéal, c'est véritablement d'aller choisir les gestionnaires d'entreprise dans leur métier mais pas ailleurs. Les hommes politiques doivent rester dans la politique et les gestionnaires doivent assurer la bonne marche de l'entreprise. C'est comme ça que les choses se passeront bien. Les dirigeants des entreprises publiques devraient être désignés et nommés non pas en fonction de leur appartenance politique mais du fait de leurs compétences techniques de gestionnaire. Moi, c'est ce que je crois » (entretien Mo. F).

L'intervention de l'État dans le monde des affaires peut soulever des tensions internes aux entreprises publiques :

« Le premier biais c'est ce qu'on appelle la tutelle ministérielle. Le directeur général est nommé par le président de la République soit sur proposition de la tutelle ministérielle soit sur avis direct et personnel du président de la République lui-même. Dans tous les cas de figure il y a un lien ombilical entre le directeur général et sa tutelle ministériel. En même tant qu'il y a un contrôle de la part du conseil d'administration vis-à-vis du directeur général. Dans les textes on vous dit que c'est le conseil d'administration qui délègue son pouvoir de gestion au directeur général et qui le contrôle. Mais de l'autre côté, le directeur général peut avoir l'impression de plus dépendre de sa tutelle ministérielle que du conseil d'administration » (entretien A.A.K).

En effet, *« il arrive que le directeur général se sente beaucoup plus lié au président de la République ou au ministre de la tutelle qu'au conseil d'administration. Ces problèmes de position sont liés au mode de nomination des dirigeants de l'entreprise publique. C'est vrai d'autant plus que... surtout si le directeur général est*

nommé avant le président du conseil d'administration. Là vraiment, il ne se sent pas lié à ce dernier. Le directeur général a l'impression de ne rien devoir [au président du conseil d'administration] [...] Et cela a des effets sur la position des uns et des autres. [Cette situation] influence la décision des administrateurs en cas de divergences » (entretien O.M).

D'autres critiques de l'action de l'État portent sur l'immobilité dans les prises de décisions au sein des entreprises publiques :

« La différence c'est plutôt dans le fonctionnement. Ce qui me frustre actuellement, c'est je vois certaine... on a les mêmes idées pour faire évoluer l'entreprise et ces idées là quand il me fallait 5 à 10 ans pour les mettre en œuvre dans le secteur privé c'est du tic au tac. Dans l'entreprise publique c'est plus difficile d'abord parce que la mise en œuvre de certaines décisions rencontre la lourdeur administrative, on n'y échappe pas [...] Finalement, je vois que les décisions qu'on prend ici en deux mois dans les entreprises publiques on les prendrait en 06 mois à cause de cette procédure-là. Ça c'est une différence. C'est vrai sur le plan administratif, c'est vrai sur le plan financier parfois parce... c'est que dans l'entreprise publique on est aussi encadré, c'est normal, on est encadré par le ministre des finances. Cela entraîne des lenteurs, on ne peut pas emprunter dans l'entreprise publique sans l'aval du ministre des finances qui apprécie à juste titre les conditions de l'emprunt voir dans quelles conditions ça engage l'entreprise, l'avenir de l'entreprise ainsi de suite. C'est une formalité normale mais qui a tendance à retarder les choses. Les décisions d'investissement alors là c'est la catastrophe, les décisions d'investissement il faut des années pour les prendre » (entretien A.B.F).

En d'autres termes, *« l'entreprise privée sait s'adapter aux situations, sait s'adapter aux contextes. Ce n'est pas le cas avec les entreprises où vous êtes dans un carcan, dans une camisole, dans une chemise. Parfois, vous voulez prendre une décision, on vous dit : "ah non ! non ! Il faut demander l'avis de l'autorité" alors que dans l'entreprise privée c'est à vous de voir si les réalités le permettent. Si la situation le permet vous pouvez prendre certaines décisions » (entretien K.N).*

1.10.6. Évolution de l'environnement institutionnel et juridique

Les changements notés dans le paysage financier international ont conduit la recherche de pratiques exemplaires inscrites dans des codes de bonne conduite et de bonne gouvernance dans les pays développés. L'attention s'est fortement portée sur les pratiques occidentales et plus particulièrement américaines perçues comme les meilleures en la matière malgré les résistances, les critiques et les problèmes institutionnels. C'est ainsi que beaucoup de pays membres de l'OCDE, aussi bien que des institutions économiques et financières supranationales, se sont inspirées de l'expérience américaine (cf. chapitre 3).

La diffusion à l'échelle internationale de telles pratiques a conduit un nombre important de pays africains à adopter des dispositifs législatifs et réglementaires pour régir les pratiques de gouvernement de leurs entreprises. Ainsi, peut-on constater en Afrique que les pratiques de gouvernement des grandes entreprises présentent des similarités avec les pratiques observées en Occident. Cette évolution s'est traduite à la fois par l'adaptation des cadres juridique et institutionnel nationaux au contexte international et la mise en place des instances de contrôle et de prise de décisions stratégiques au sein des entreprises africaines.

Afin de stimuler l'investissement en accueillant les capitaux étrangers pour pallier la faiblesse de l'épargne domestique et d'améliorer la compétitivité des entreprises locales et donc faire face aux enjeux du développement économique et social la quasi-totalité des pays africains ont pris une batterie de mesures fiscales, comptables et juridiques allant de l'assainissement du code des investissements, à la réforme du droit des sociétés¹⁶⁴.

À cela s'ajoute la transformation, dans un cadre panafricain, du droit des affaires prenant en compte les nouvelles exigences en matière de gouvernance des entreprises par la mise en place de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)¹⁶⁵, la création d'un marché boursier et financier sous-régional avec la bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM)¹⁶⁶ en 1996 couvrant les pays membres de l'Union

¹⁶⁴ Le Code sénégalais des obligations civiles et commerciales (COCC) a bénéficié des apports étrangers provenant des codifications les plus marquantes telles que le code suisse des obligations, le Code civil italien de 1942, et le code civil français (Decottignies, R., Penant, n° 690, 1^{er} trimestre 1962, p. 648). On y retrouve la simplification du droit français en vue de promouvoir le développement économique du jeune pays nouvellement indépendant.

¹⁶⁵ Cf. Mendy, (2008), « Les pratiques de gouvernement des entreprises africaines, entre africanisation et occidentalisation : le cas des pays membres de l'OHADA », Communication à la 7^{ème} Conférence Internationale sur la Gouvernance d'Entreprise, Bordeaux les 5 et 6 juin.

¹⁶⁶ Créée en le 18 décembre 1996 lors d'une assemblée générale constitutive à Cotonou au Bénin avec un siège social à Abidjan, la bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) qui a démarré ses activités le 16 septembre 1998 est la deuxième place boursière africaine derrière le Johannesburg Stock Exchange. Avec

Economique et Monétaire Ouest Africaine après l'harmonisation¹⁶⁷ des systèmes comptables qui a commencé avec le plan de l'Organisation Commune Africaine, Malgache et Mauricienne (OCAM), puis avec l'UEMOA, le système comptable ouest africain¹⁶⁸ (SYSCOA) fortement inspiré du plan comptable général français et enfin le système comptable de l'OHADA (SYSCOHADA) lui-même quasi-identique au SYSCOA.

Un bon gouvernement des entreprises s'entend comme un ensemble de mécanismes institutionnels, juridiques qui permettent la séparation entre la propriété et la gestion (gage d'une indépendance des acteurs), la participation et l'engagement des différentes parties prenantes, la prise en compte des divers intérêts et l'éclosion d'un comportement éthique et environnemental. C'est l'objectif des concepteurs des actes uniformes de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (AUSCGIE) et portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises.

« Je dirais que dans les textes la supervision de la gestion des sociétés publiques au Sénégal est très bien codifiée. Au-delà de ce qu'exige l'OHADA, parce que l'OHADA ne fait pas de distinction que vous soyez du secteur public ou du secteur privé à partir du moment où vous êtes une société anonyme vous devrez répondre à un certain nombre de règles en termes de gouvernance d'entreprise et de séparation des rôles et missions entre les actionnaires, les administrateurs et les dirigeants. Donc en plus de ce que recommande ou prescrit l'OHADA au Sénégal on a quand même un corpus de lois qui s'appliquent aux sociétés publiques et qui fassent intervenir des corps de contrôle différents... C'est suffisamment bien codifié et il y a des règles claires qui doivent permettre d'avoir une gouvernance d'entreprise qui soit aussi bonne sinon meilleure vu le nombre d'intervenants que celle des sociétés privées » (entretien P.C).

moins d'une quarantaine d'entreprises cotées dont 39 sociétés ivoiriennes et 1 seule société sénégalaise, sa capitalisation boursière s'évalue à 5 924,624 milliards de FCFA au 31 décembre 2008 soit 6 % du PIB de l'ensemble des pays membres loin inférieure aux performances boursières des places financières des pays développés. Par comparaison à la fin de 2007, la capitalisation boursière de la BRVM ne représentait que 11,5 % du PIB de l'ensemble des 8 pays membres de l'UEMOA et la capitalisation de la BVMAC (en zone CEMAC, 6 pays d'Afrique centrale) est insignifiante loin derrière, les places financières de Lagos 28,6 %, de Nairobi 53,7 %, de Port-Louis 55,8 % et de Johannesburg 280,4 % du PIB de leurs pays respectifs. Pour plus d'information lire l'article de G. Fal, PDG de CGF Bourse « Relancer les Bourses francophones » le 30 mars 2008 http://www.jeuneafrique.com/jeune_afrique/article_jeune_afrique.asp?art_cle=LIN30038relansenohp0

¹⁶⁷ Il y a cependant une nuance à faire entre l'harmonisation qui sous-entend le partage des mêmes principes de base par les parties avec l'admission de pratiques différentes fondées sur des sensibilités culturelles et historiques différentes et la standardisation qui signifie l'adoption des mêmes normes et les mêmes pratiques aboutissant à la disparition de toute différence.

¹⁶⁸ Notons que les pays ont adopté leur propre système comptable au niveau national avant de procéder à harmonisation de ces différents systèmes nationaux de comptabilité au niveau sous-régional puis régional.

En rédigeant ces actes uniformes et en les rendant légaux et obligatoires, le législateur communautaire vise à améliorer la transparence de l'information comptable et financière des entreprises. Cette transparence sur les moyens et les résultats des activités des entreprises permet d'assurer la protection des intérêts des actionnaires, des créanciers, des salariés et des États.

« Les actionnaires ont une autorité sur le fonctionnement de l'entreprise en contrôlant les actes de la direction générale. La loi OHADA leur permet d'obtenir auprès de la direction générale les informations précises dont ils ont besoin. Il leur suffit d'écrire pour obtenir une réponse de la direction générale sur un point précis. Les actionnaires peuvent aussi convoquer une assemblée générale extraordinaire s'il en est besoin » (entretien O.M).

Les différentes réformes juridiques et comptables intervenues dans les pays membres de l'OHADA modifient graduellement les systèmes nationaux existants de gouvernement d'entreprise au sein des États-partie avec l'objectif de les rapprocher vers les modèles occidentaux.

Les changements constatés sont guidés par des pressions extérieures et des contraintes de développement économique. Chaque pays cherche à attirer plus d'investissements étrangers en apportant un toilettage de son environnement économique et financier. Or, toutes les économies ne peuvent pas s'adapter de la même façon au nouveau contexte économique mondial dominé par les modèles occidentaux de gouvernement des entreprises.

« Il est vrai que toutes les entreprises ou presque sont codifiées par l'OHADA [...] c'est [aussi] vrai que ce sont les entreprises familiales ou individuelles qui dominent dans le monde des affaires sénégalais. Or, dans ces types d'entreprise c'est le fondateur qui, aidé par ses proches, décide de la marche de l'entreprise et manifeste donc son autorité en tant qu'actionnaire dirigeant » (entretien O.M).

Chaque entreprise est donc obligée de se doter des mécanismes de gouvernement d'entreprise en adéquation avec son propre contexte les pratiques dites exemplaires ne pouvant pas être transposables à d'autres contextes ou risquant du moins de ne pas produire les mêmes effets que ceux obtenus dans leurs pays d'origine.

La mise en place des structures de gouvernement des entreprises dans une entreprise peut s'avérer inadaptée à la culture propre à chaque pays. Les modèles de gouvernement des

entreprises dépendent des niveaux de développement économique et juridique du pays en question. Ainsi, le modèle américain de Board composé de nombreux administrateurs indépendants et de CEO susceptibles de travailler sous le contrôle du Board, utilisé de plus en plus dans nombre de pays européens ne peut être considéré comme un modèle réaliste pour des entreprises africaines essentiellement familiales ou individuelles dont l'apport à la société passe plus par leur rôle d'affermissement du lien social que par l'atteinte des seuls objectifs économiques.

Cependant, l'inaccessibilité à la compréhension des textes juridiques combinée à l'usage encore prégnant de l'oralité du fait du taux élevé d'analphabétisme élevé au Sénégal installe la plupart des dirigeants d'entreprises sénégalaises dans l'ignorance de l'existence des lois réglementant la pratique des affaires en général et de gouvernement d'entreprise en particulier.

« Le système dans lequel on est du point de vue législatif et réglementaire est également un système extrêmement lourd et très compliqué de la part des personnes en matière de droit de propriété. Ainsi pour quelqu'un qui n'est pas instruit, qui n'a pas la formation voulue, lire un texte de l'OHADA est difficile. C'est un texte extrêmement sophistiqué du point de vue même des principes de droit [...] Mais est ce que le texte est adapté aux contextes économique, social, culturel de notre environnement ? On peut se poser des questions. Et là aussi, la complication de ce texte fait qu'il y a des difficultés au plan législatif et réglementaire à appréhender les tenants et les aboutissants de l'ensemble du dispositif. Ça aussi, ça me semble être un élément à prendre en considération » (entretien P.N.F).

Cette situation facilite le détournement de ces lois et réglementations comme le droit des sociétés commerciales régissant. La principale difficulté est le non-respect ou l'absence d'application de ces recommandations et obligations par un nombre important d'acteurs économiques.

À ce propos, une enquête réalisée en 2003 et non publiée a montré que 56 % des dirigeants d'entreprises sénégalaises interrogés avaient déjà entendu parler du gouvernement des entreprises, 42 % déclaraient n'en avoir jamais pris connaissance. Cependant, même la thématique de gouvernement des entreprises semble s'installer dans l'esprit des dirigeants au Sénégal, seules 24 % des entreprises concernées par l'enquête avaient mis en place un système formalisé de gouvernement des entreprises contrairement à 55 % qui n'en disposaient

pas. Seuls 15 % des dirigeants interrogés envisageaient de mettre en place un système formel de gouvernement des entreprises.

Dans une autre mesure, le manque de formation d'un nombre important de magistrats sénégalais aux nouveaux instruments juridiques en matière de gouvernement des entreprises tels les actes uniformes de l'OHADA et leur incapacité à maîtriser ces outils conduit ces magistrats à confondre l'entreprise et son fondateur. Ainsi considèrent-ils généralement l'échec d'une aventure entrepreneuriale ou la faillite d'une entreprise comme une perte financière personnelle n'affectant que le seul entrepreneur. En témoigne l'impunité juridique qui entoure les détournements et les abus de biens sociaux. Comme nous l'a confié un de nos interviewés, les juges ne tiennent pas compte de la responsabilité sociétale et pénale du propriétaire-gestionnaire dont l'entreprise est en faillite pour une faute aggravée de gestion.

« 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 » (entretien F.R).

On constate l'existence de pratiques alternatives dont le référentiel est différent de l'idéologie occidentale qui a fondé la propriété privée et son mode de gouvernance. La confrontation des discours normatifs se fondant sur les textes en vigueur à la réalité montre un certain décalage. C'est le cas des pme évoluant dans l'informel dont les dirigeants n'appliquent pas ou peu les recommandations de l'OHADA.

PET 7 : Les dirigeants des entreprises sénégalaises s'accommodent à la fois des réalités socioculturelles africaines et des nécessités liées à la mondialisation.

Aussi anecdotique que puisse sembler cette affirmation, il n'en est pas moins vrai qu'elle retrace la perception que les dirigeants des entreprises sénégalaises ont sur leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

En conclusion, nous retiendrons le rôle prépondérant des modèles mentaux partagés et individuels dans l'évolution des pratiques de gouvernement des entreprises. L'influence de l'idéologie dominante est perçue dans l'évolution du rôle de l'État dans l'activité économique. De l'analyse des mécanismes présentée ci-dessus il résulte que l'État joue un rôle ambivalent dans la mise en place de mécanismes de gouvernement des entreprises au Sénégal.

D'une part, il contribue avec la pratique du clientélisme politique et du népotisme au maintien des mécanismes traditionnels. D'autre part, dans son souci de développement caractérisé par sa participation dans les organisations d'intégration sous-régionale et régionale mettant en place des institutions juridiques supranationales il encourage une nouvelle dynamique tendant à apporter des changements institutionnels en matière de gouvernement des entreprises. Ces observations tendent à confirmer la proposition P.4.

Le changement qui intervient dans les mécanismes de gouvernement des entreprises est encouragé par l'évolution du modèle mental partagé. Dans un rôle d'entrepreneurs institutionnels, les pouvoirs publics contribuent à légitimer les pratiques importées du monde occidental en les codifiant dans des textes légaux et réglementaires et en institutionnalisant de nouvelles règles de comptabilité privée. Mais le changement est encore faiblement perçu dans les comportements des dirigeants des entreprises sénégalaises car l'évolution de leur modèle mental partagé, fondement idéologique du système de gouvernement des entreprises, est très lente.

Dit autrement, on retiendra que le système de gouvernement des entreprises incarnant la perception de rôle de la firme par la société sénégalaises en général et les acteurs économiques en particulier évolue graduellement à plusieurs niveaux. Les acteurs économiques sénégalais ont une connaissance rudimentaire et embryonnaire des mécanismes modernes occidentaux du gouvernement des entreprises.

Mais certaines entreprises instaurent timidement et de plus en plus des pratiques occidentales dites modernes avec la modernisation des textes réglementaires et la formation progressive des dirigeants des entreprises sénégalaises à l'école occidentale. Ce qui permet d'apprécier favorablement la sous-proposition P1.1 selon laquelle 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.

2. [...] et leurs logiques de justification

À l'issue des analyses précédentes, nous pouvons proposer une première interprétation des représentations que se font les dirigeants des entreprises sénégalaises de l'entreprise et de sa gouvernance. La logique d'interprétation à partir de laquelle les dirigeants des entreprises sénégalaises donnent sens aux situations de gouvernement auxquelles ils se confrontent quotidiennement dans leur entreprise occupe une place de premier plan dans notre analyse. À

l'issue de la présentation et de la première interprétation des résultats que nous avons obtenus deux logiques se dégagent : la logique économique et la logique institutionnelle. Si la logique économique apparaît comme élément important dans la justification des pratiques de gouvernement des entreprises, elle n'épuise pas cependant leur compréhension.

Nous présentons dans le tableau suivant ces deux logiques avec les thèmes et sous-thèmes qui leur sont associés.

Tableau 5.13 : Les logiques de justification des pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal

Logique de justification des pratiques de gouvernement des entreprises (GE)	Thèmes et sous-thèmes impliqués tirés de notre catégorisation
ÉCONOMIQUE	Structure de propriété des entreprises ; Propriété du capital ; Savoir-faire technique et managérial ; Vision économique et universaliste de l'entreprise ; Critique de l'intervention de l'État dans l'économie.
INSTITUTIONNELLE	Définition de la propriété ; Perception de l'entreprise ; Implication des parties prenantes ; Mécanisme de règlement des conflits ; Personnalisation de l'entreprise ; Influence de la politique ; Rôle de la confiance dans la pratique des affaires ; Critères relationnels ; Adhésion aux valeurs de l'entreprise ; Liens affectifs forts avec l'entreprise ; Des dirigeants mal formés ; Rôle et place de la famille ; Spécificités culturelles locales ; Attachement aux valeurs de solidarité ; Impact de la religion

2.1. La logique économique

On peut relever, dans ce point, l'influence de plus en plus importante de la perspective financière et économique sur les pratiques sénégalaises de gouvernement des entreprises à travers la présence dans le discours des dirigeants des entreprises sénégalaises de tous les thèmes et sous-thèmes portant des valeurs ou reflétant des comportements qui se réfèrent premièrement ou directement aux concepts et/ou catégories les plus courants en économie.

Les dirigeants des entreprises affichent une stratégie de pérennisation de leur entreprise et de la réussite économique. Leur conception de l'entreprise comme système économique (justification économique) ou unité de production ayant pour objet de fournir le maximum de profit économique à son propriétaire les conduit à porter leur choix sur les compétences managériales et le savoir-faire technique dans le cadre de l'embauche de leurs collaborateurs. Les critères de performance sont des éléments essentiels qui guident le recrutement d'un collaborateur. Il s'y ajoute la formalisation d'un plan de développement de l'entreprise et de succession à la tête de celle-ci. Ainsi, le fait de recruter des collaborateurs

compétents ayant un savoir-faire managérial et technique important matérialise cette volonté de pérenniser l'entreprise. Or, cette pérennisation de l'entreprise nécessite un recours aux pratiques efficaces de gouvernement des entreprises.

Ajoutons qu'en s'insurgeant contre l'interventionnisme de l'État dans les activités économiques les dirigeants des entreprises sénégalaises prônent la logique marchande.

L'aspect financier prévaut dans la mise en place des mécanismes de contrôle et de gouvernance au sein des entreprises formelles sénégalaises. Cela demande la modification du style de gestion des entreprises sénégalaises axé sur la centralité du propriétaire-dirigeant ou de l'exécutif, en encourageant la délégation du pouvoir et des tâches.

Cependant les pratiques de gouvernement d'entreprise sont difficilement mesurables à l'aune de la seule rationalité économique que l'on peut considérer comme un critère insuffisant pour appréhender le gouvernement d'entreprise en Afrique. Le processus de création et de répartition des richesses a certes une dimension économique, mais il revêt également de manière explicite une dimension institutionnelle. En effet, en promouvant de nouvelles pratiques ou institutions de gouvernement des entreprises au Sénégal, les dirigeants membres de l'ISA défendraient leurs intérêts propres et leur pouvoir. Ils chercheraient à influencer l'État et à se rendre incontournables dans les prises de décisions importantes pour les activités économiques nationales. La recherche de ce différentiel de pouvoir expliquerait leur volonté d'apporter des dispositifs plus efficaces de gouvernement des entreprises. Si cette logique d'efficacité et de rentabilité économique va certainement être de plus en plus présente dans le monde de l'entreprise africaine (cf. sous-section 1.8 de la présente section) le rôle social de l'entreprise reste encore important dans les représentations des dirigeants d'entreprises africains.

2.2. La logique institutionnelle

Nous avons souligné l'émergence d'une logique fondée sur la rentabilité économico-financière et l'efficacité technique (compétence) qui conduit à la mise en place d'un nouveau cadre juridico-institutionnel régissant le fonctionnement de l'entreprise.

La logique institutionnelle sous-tendant les pratiques sénégalaises de gouvernement des entreprises provient de la prise en compte des conflits des modèles mentaux partagés et individuels chez les nouvelles générations de dirigeants des entreprises sénégalaises.

Cette dimension regroupe les aspects politiques, juridiques, socioculturels et institutionnels des qui sous-tendent les pratiques de gouvernement des entreprises

sénégalaises. Nous faisons référence à la définition que North a donnée aux institutions. Ces aspects permettent de comprendre le rôle des parties prenantes dans le gouvernement des entreprises, la conception et l'influence de la définition de la propriété sur la perception sénégalaise de l'entreprise et l'impact de celle-ci sur le comportement et les pratiques des dirigeants des entreprises sénégalaises en matière de gouvernement des entreprises. Le rôle de la politique et les mécanismes de règlement des conflits entre partenaires sont importants pour la compréhension du système sénégalais de gouvernement des entreprises.

Le dirigeant de l'entreprise sénégalaise vit dans un environnement fortement influencé par le modèle mental partagé local. L'entreprise est aussi vue comme un lieu de socialisation (justification politico-sociale) fondé sur des facteurs socioculturels comme l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, les liens affectifs forts avec l'entreprise, l'attachement aux valeurs de solidarité dans la solidification desquelles la famille et la religion occupent une place centrale. En Afrique, le réseau familial est l'espace primaire de socialisation des activités économiques.

L'entreprise africaine est encore marquée par les mécanismes de règlement des conflits et des questions importantes pour la vie de la communauté jadis utilisés sous l'arbre à palabre à savoir le dialogue et la conciliation. Le dialogue au sein de l'entreprise est un des mécanismes de gouvernement des entreprises. Les dirigeants des entreprises s'appuient sur un réseau de relations personnelles et de confiance avec les différentes parties prenantes (les salariés, les clients et fournisseurs, l'État, les banquiers, etc.) pour obtenir leur implication dans la réalisation de l'objectif de pérennisation de l'entreprise.

Par ailleurs, la pacification des relations au sein du monde des affaires sénégalais se traduit par la mise en avant de l'arbitrage et les arrangements en cas de malentendu ou de conflits entre partenaires. Mais de plus en plus au Sénégal, on assiste à l'affirmation autonome de droits individuels, à la recherche de garantie et de sécurité pour protéger les biens privés hors des voies communautaires ou coutumières. Les sénégalais sortent du cadre de conciliation communautaire des litiges (même fonciers) pour solliciter les tribunaux. Ceux-ci se substituent aux conseils de famille ou de village. De même, l'écrit devient une garantie sûre des relations entre individus (en tant que meilleure preuve) mais aussi de la perpétuation de la mémoire collective ou individuelle.

« Dans les entreprises modernes la tradition orale est bannie, tout se fait à l'écrit. Je vous dis "allez m'acheter du sel à tel endroit", il ne s'agit pas simplement de m'apporter du sel en disant que je l'ai acheté, il faut qu'on ait la traçabilité de cette opération. Ça veut dire qu'on va débiter un compte de charge et créditer un compte de

caisse pour matérialiser le fait qu'on a acheté un produit. Donc là c'est la tradition écrite. Parce que la tradition écrite permet de mémoriser. Tout le monde sait qu'avec la tradition orale on perd les informations. Mais quand vous écrivez vous mémorisez. Quand vous mémorisez vous archivez. Quand vous archivez vous avez l'histoire de l'entreprise et là vous avez quand même du matériau pour pouvoir diriger votre entreprise. Parce qu'on ne dirige jamais ex nihilo, on dirige à partir des expériences du passé et en fonction également de ce qu'on projette » (entretien A.A.K).

À l'image de la société sénégalaise qui évolue, les dirigeants des entreprises sénégalaises pour défendre leurs intérêts respectifs (dimension politique) promeuvent la création d'institutions judiciaires et juridiques leur offrant des moyens de leurs actions (dimension institutionnelle). Ainsi, leur arrive-t-il de s'allier aux hommes politiques afin de mettre en place de nouvelles recommandations ou règles et lois obligatoires dans le but de réformer l'environnement juridico-institutionnel de l'entreprise.

Sous l'influence de leurs modèles mentaux les dirigeants des entreprises sénégalaises vont se soumettre à un arbitrage entre ces deux dimensions pour déterminer la qualité d'un modèle de gouvernement des entreprises. Qu'est-ce qui détermine un bon gouvernement des entreprises ? La nature du système de gouvernement des entreprises sénégalaises dépendra de la capacité des dirigeants des entreprises à intégrer des contraintes d'efficacité institutionnelle et de rentabilité économique. Les pratiques de gouvernement des entreprises sénégalaises doivent être appréhendées selon les logiques économiques et institutionnelles que nous avons dégagées dans le chapitre précédent. La combinaison sophistiquée de ces logiques implique le croisement des pratiques de gouvernement des entreprises.

Pour caractériser l'une ou l'autre logique, nous avons compté le nombre de fois que les dirigeants des entreprises sénégalaises ont recours aux thèmes et sous-thèmes tels qu'ils apparaissent dans les discours de nos interviewés (cf. annexe). De cette façon découlent des formes de pratiques de gouvernement des entreprises et des logiques qui les sous-tendent. Les cases « Non significatif » indiquent que nous n'avons pas repéré ces configurations dans nos analyses.

Tableau 5.14 : La nature des pratiques de gouvernement des entreprises sénégalaises

		LOGIQUE INSTITUTIONNELLE		
		Faible	Moyenne	Forte
LOGIQUE ÉCONOMIQUE	Faible	Non significatif	Non significatif	[3] EXCLUSION Pratiques de GE ne faisant référence qu'au modèle mental partagé sénégalais
	Moyenne	Non significatif	[2] HYBRIDATION Pratiques de GE faisant référence de manière équilibrée aux deux modèles mentaux partagés	[4] HYBRIDATION ? Pratiques de GE faisant référence aux deux modèles mentaux partagés avec une domination relative du modèle mental partagé sénégalais
	Forte	[1] IMPORTATION Pratiques de GE ne faisant référence qu'au seul modèle libéral dominant	[5] HYBRIDATION ? Pratiques de GE faisant référence aux deux modèles mentaux partagés avec une domination relative du modèle mental partagé occidental	Non significatif

Des arguments précédents, nous avons dégagé cinq cas de pratiques de gouvernement des entreprises.

Le premier **cas [1]** concerne l'importation des pratiques occidentales fondées sur l'idéologie libérale dominante. Ici la logique économique est dominante. L'important pour les dirigeants d'entreprise est d'assurer le maximum de profit économique qui permet la pérennité de l'entreprise. Lequel profit est essentiellement destiné à la satisfaction des intérêts des actionnaires afin de les inciter à maintenir leur confiance à l'équipe gestionnaire. C'est le cas de la plupart des grandes entreprises sénégalaises dont le capital est étranger ou détenu par les pouvoirs publics.

Le **cas [2]** caractérise une combinaison équilibrée des deux logiques de justification. Il s'agit d'une hybridation conduisant les dirigeants à justifier leurs pratiques de gouvernement des entreprises en s'appuyant sur les logiques économique et institutionnelle. Ainsi la logique économique essentiellement marchande est empruntée à l'Occident et la logique

institutionnelle est plus traduite par la référence aux institutions informelles comme la famille, la religion et la création des institutions formelles (juridiques). L'hybridation a pour origine le croisement des modèles mentaux individuels et partagés des dirigeants des entreprises sénégalaises. Ainsi la formation et le parcours professionnel des dirigeants des entreprises sénégalaises permettent d'avoir une vision de leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

Le **cas [3]** montre la domination de la logique institutionnelle sur la logique économique. Ici les dirigeants d'entreprise montrent leurs préférences pour les mécanismes de gouvernement des entreprises fondés sur les institutions formelles que sont la famille, la communauté, la tradition et la religion. L'entreprise est vue comme une famille dont il faut satisfaire les besoins des membres. L'objectif n'est pas d'amasser des richesses *per se* mais de les redistribuer selon la solidarité communautaire et les prescriptions de la religion. L'aspect économique est relégué au second plan. Les mécanismes de gouvernement des entreprises fondés sur la logique économique et juridico-institutionnelle d'obédience libérale sont rejetés par ces dirigeants.

Les **cas [4]** et **[5]** sont des avatars de l'hybridation. En effet, dans le **cas [4]** on note un mixage des deux logiques avec une domination relative de la logique institutionnelle (socioculturelle) alors que le **cas [5]** voit au contraire la logique économique prendre relativement le dessus sur la logique institutionnelle. Le **cas [4]** est cependant rare dans la réalité du monde des affaires sénégalais. Ainsi on aboutit finalement à quatre cas qui déterminent des idéaux-types de dirigeants des entreprises sénégalaises en fonction de leurs modèles mentaux individuels et partagés.

2.3. De la combinaison des logiques justificatives aux idéaux-types de dirigeants

Nous pouvons alors dégager 4 idéaux-types de dirigeants selon leur référence aux logiques économique et institutionnelle des pratiques de gouvernement des entreprises sénégalaises.

2.3.1. Le dirigeant Casanier

Chez ce dirigeant on note la faiblesse de l'utilisation de la logique économique comme logique de justification de ses pratiques de gouvernement des entreprises. On le retrouve dans le **cas [3]**. Il s'agit plutôt d'un dirigeant sénégalais trop influencé par son modèle mental

partagé car par hypothèse c'est un autodidacte qui n'a pas été formé à l'école occidentale et qui est très attaché à ses traditions et coutumes. Pour lui, l'entreprise n'a de sens que lorsqu'elle est au service de la communauté.

Il est guidé par la tradition du don et contre don. Dans son comportement on peut déceler la présence de la réciprocité et de la redistribution. La réciprocité est observée à deux niveaux. D'abord, dans le fait qu'il y a obligation de donner et de rendre, obligation dictée non pas par une crainte juridique quelconque, mais par quelque chose de plus intime encore, à savoir les liens de parenté, d'amitié, de voisinage, d'affiliation tribale ou quelque autre forme de relation sociale. Et ensuite, la réciprocité est observée dans le paiement socialement obligatoire de biens matériels, d'objets utilisés comme monnaie ou de main-d'œuvre à une autorité centrale traditionnelle, politique ou religieuse. Cette autorité va, quant à elle, utiliser ces recettes non seulement pour son propre usage mais également pour dispenser des services à la collectivité (défense du groupe et organisation des fêtes, par exemple), pour récompenser ceux qui ont rendu certains services ou en guise de secours d'urgence en cas de détresse individuelle ou collective.

2.3.2. Le dirigeant Résident

C'est le dirigeant d'entreprise d'origine occidentale qui a longtemps vécu au Sénégal. Ce dirigeant a tendance à équilibrer les deux logiques dans leur utilisation selon la situation de gouvernement des entreprises. Il structure les mécanismes de gouvernement des entreprises en fonction du modèle mental partagé dans son pays d'origine et des contingences locales dérivant du modèle mental partagé de son pays d'accueil. Le modèle mental partagé local peut être considéré comme une composante de son modèle mental individuel construit au fil de ses expériences et trajectoire individuelles. Notons cependant que la logique économique est légèrement plus sollicitée comme logique de justification des pratiques de gouvernement des entreprises du dirigeant *Résident* dont le comportement est représenté par le **cas [5]**.

2.3.3. Le dirigeant Transhumant

C'est le cas typique des dirigeants africains qui ont séjourné pendant une certaine période relativement longue dans les pays occidentaux ou ont travaillé avec les occidentaux comme principaux partenaires. On peut aussi assimiler ce dirigeant à ces jeunes dirigeants africains qui ont fréquenté les écoles de gestion occidentales ou ont été formés sur la base de programmes similaires. Etant partagé entre d'une part les défis que le climat international des

affaires impose à toute entreprise désirent être compétitive et d'autre part leur sentier historique le transhumant a tendance à équilibrer les deux logiques dans leur utilisation selon la situation de gouvernement des entreprises. Ce comportement est représentatif du **cas [2]**.

La rigueur économique inculquée à lui par l'esprit cartésien du modèle mental occidental est souvent combinée à son émotion nègre comme le disait Senghor. Il met en place des structures et mécanismes de gouvernement des entreprises en fonction de son modèle mental partagé africain et de son modèle mental individuel à mesure qu'il rencontre d'autres civilisations que la sienne. Ainsi par exemple, s'il reconnaît le poids important de la famille dans ses décisions, le dirigeant *Transhumant* préfère recruter parmi les siens ceux qui ont les compétences dont il a besoin. Il n'hésitera pas, d'ailleurs, à recourir aux services d'un cabinet de conseil en ressources humaines pour échapper de la pression communautaire qu'il n'ignore pas.

Le dirigeant *Transhumant* fait des compromis entre les pratiques traditionnelles fondées sur des critères relationnels et les méthodes modernes guidées par l'obtention du profit. Il procède donc à une adaptation casuelle de ces modèles. On note chez lui l'existence « *des tactiques de bricolages, conscients et volontaires, entre des réalités locales et étrangères, mais aussi des pratiques souterraines probablement involontaires, inconscientes qui, bien sûr s'inscrivent dans la longue durée, et des pratiques de réappropriation et de métissage* » (Elikia Mbokolo¹⁶⁹, 2005, p. 11). Ce que nous définissons par une hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises.

2.3.4. Le dirigeant Campeur

Représentant le **cas [1]** le dirigeant *Campeur* est typiquement le dirigeant occidental qui est nouvellement arrivé en Afrique c'est-à-dire une période inférieure à dix ans. Il est très imprégné de son modèle mental occidental à dominance libéral. Il voit sa mission comme celle qui consiste à faire fructifier l'argent des actionnaires. L'entreprise a vocation à produire des richesses pour ses actionnaires tout en assurant sa pérennité. La logique institutionnelle en particulier la logique socioculturelle est faiblement utilisée comme logique justificative de ses pratiques de gouvernement des entreprises.

Le dirigeant *Campeur* privilégie la réussite économique et relègue souvent au second plan les questions sociales. Il peut tolérer certains principes liés au contexte socioculturel local mais dans une proportion faible. L'entreprise prime sur tous les autres intérêts et le plus

¹⁶⁹ M'bokolo E. in Kuyu, M.C. (dir.), (2005), « *A la recherche du droit africain du XXI^{ème} siècle* », Les Editions Connaissances et Savoirs, Paris.

important est de maximiser la valeur pour les actionnaires gage de pérennité et de réussite de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 5

L'analyse des discours et des pratiques des dirigeants des entreprises sénégalaises atteste que ceux-ci ont plusieurs référents culturels et idéologiques qui peuvent entrer en conflits (Elster, 1991, 1995 ; Boltanski et Thévenot, 1987, 1991). Ils sont donc soumis à des arbitrages entre ces différents référentiels lorsqu'ils sont face à des situations de gouvernement des entreprises. Ils procèdent à l'obtention des compromis entre ces référentiels suivant les contextes et arbitrent selon leur vision du monde des affaires et les possibilités qui s'offrent à eux.

Ainsi après avoir constaté que l'ensemble des dirigeants des entreprises sénégalaises n'est pas homogène, nous avons identifié une diversité de pratiques de gouvernement des entreprises selon les trajectoires individuelles constituées des expériences personnelles des dirigeants et de leurs modèles mentaux partagés. Nous avons montré que les pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal se fondent sur deux logiques économique et institutionnelle. D'une part, une entreprise ne peut être durablement compétitive et pérenne qu'en atteignant les objectifs économiques (rentabilité économique et financière, création de la valeur ajoutée) supposés universels. D'autre part, les seuls aspects économiques ne font pas la vie des entreprises et celles-ci ne peuvent pas se désencastrer de leur environnement socioculturel, politique et juridico-institutionnel.

L'entreprise est encadrée dans son contexte social comme le soulignaient Polanyi et ses disciples. Son fonctionnement dépend aussi des valeurs de référence (qu'elles soient morales, religieuses ou de justice). En Afrique, ces valeurs souvent étrangères aux idéologies occidentales peuvent être déterminantes dans l'explication de la mise en place de mécanisme de gouvernement des entreprises. C'est le cas des valeurs telles que la réciprocité et la redistribution dictées par une idéologie du don et du contre-don fondée sur la maîtrise des liens de parenté, d'amitié, du voisinage, d'appartenance à des groupes sociaux. Ces relations interpersonnelles fondent la confiance entre les acteurs. En effet, c'est sur la base de cette confiance que les acteurs économiques réalisent des transactions sans s'encombrer des lourdeurs administratives, des précautions juridiques et de contrôles. Cela dénote le statut

contraignant des normes véhiculées par ces réseaux de commerçants et la vitesse à laquelle les réputations s'y diffusent.

L'inconvénient du réseau est que certaines personnes mal intentionnées peuvent profiter de la confiance totale pour arnaquer leurs créanciers car les gens ne sont pas obligés de suivre les prescriptions d'honnêteté. C'est à ce niveau qu'interviennent les modèles mentaux individuels des dirigeants des entreprises sénégalaises comme nous l'avons montré en analysant par exemple les représentations des dirigeants membres de l'ISA. Ces modèles mentaux individuels participent à faire évoluer la conception de l'entreprise et des pratiques de gouvernement des entreprises en impulsant des changements dans les valeurs, une interprétation actualisée des normes culturelles et des prescriptions formelles.

Les pratiques de gouvernement des entreprises dépendent de la manière dont les logiques de justification sont combinées. Bien ancrés dans leurs contextes culturel, économique et social certains dirigeants d'entreprise sénégalais ont mis en place un système de gouvernement des entreprises qui est en parfaite harmonie avec la conception locale de la propriété, par exemple le recours à la conciliation et au dialogue pour régler les différends commerciaux ou encore la combinaison de la confiance et de la compétence dans le recrutement de leurs collaborateurs.

L'analyse faite en fonction des modèles mentaux des dirigeants et de la combinaison qu'ils font des deux logiques économique et institutionnelle relevées principalement plus haut nous a permis de relever quatre types de dirigeants : le *Casanier*, le *Résident*, le *Transhumant* et le *Campeur*. Si les dirigeants *Résident* et *Transhumant* (et dans une moindre mesure le dirigeant *Campeur*) semblent ouverts aux évolutions de leurs modèles mentaux individuels il n'en est pas le cas pour le dirigeant *Casanier*.

Nous allons approfondir dans le chapitre 6 suivant ces 4 idéaux-types par une analyse des cartes cognitives individuelles.

Chapitre 6 :
Pratiques de gouvernement d'entreprise
et idéaux-types de dirigeants des
entreprises sénégalaises

Introduction

« On ne peut comprendre ce qui se passe dans la tête des hommes sans la rapporter aux conditions de leur existence. »

Karl Marx¹⁷⁰

L'objectif du présent chapitre est d'appréhender d'une part les systèmes de valeurs des dirigeants des entreprises sénégalaises, leurs repères normatifs, leurs lectures de leurs propres expériences individuelles et collectives, et d'autre part, le système de relations établies entre leur univers matériel (l'entreprise) et leur univers symbolique (les modèles mentaux). Pour cela, nous allons étudier en profondeur les 4 idéaux-types définis au chapitre précédent : *Casanier, Résident, Transhumant, Campeur*.

En d'autres termes, il s'agit de comprendre la logique des dirigeants des entreprises sénégalaises par rapport à l'entreprise et d'analyser le sens qu'ils donnent à leurs pratiques de gouvernement des entreprises. *« À cet égard, l'utilisation des cartes cognitives s'avère très appropriée (tous les « cartographes » de la cognition en conviennent) étant donné qu'elle permet l'analyse d'un réseau de concepts et qu'elle aide à en comprendre la dynamique [...] une carte cognitive permet une étude particulière des idées représentées, [...] étude qu'il aurait été difficile, voire impossible, de réaliser autrement »* (Cossette, 2003b, p. 22).

Dans la première section nous présenterons la théorie des représentations sociales en l'associant aux théories de la justification et des changements institutionnels en général et aux modèles mentaux en particulier. Nous verrons comment ces théories se complètent pour répondre à notre problématique. La seconde section sera consacrée à l'analyse proprement dite des caractéristiques des dirigeants à travers les cartes cognitives que nous allons construire à partir de la sélection de 4 entretiens représentant les 4 « idéaux-types » définis à l'issue du chapitre 5 précédent. Plus précisément, nous montrerons les relations qu'ils établissent entre leurs modèles mentaux et leurs pratiques de gouvernement des entreprises avant de présenter une typologie de dirigeants des entreprises sénégalaises à partir d'un croisement entre les modèles mentaux et les pratiques de gouvernement des entreprises.

¹⁷⁰ Marx repris par Lévi-Strauss dans un entretien cité par Frédéric Keck (2004), « Lévi-Strauss et la pensée sauvage », PUF, coll. Philosophies, p. 59.

Tableau 6.1 : Sommaire du chapitre 6

<p style="text-align: center;">Deuxième partie : Le gouvernement des entreprises sénégalaises, discours et pratiques des dirigeants d'entreprise</p>
<p style="text-align: center;">Chapitre 6 : Pratiques de gouvernement d'entreprise et idéaux-types de dirigeants des entreprises sénégalaises</p> <p><i>Section 1 : Les représentations sociales comme fondement des pratiques de gouvernement des entreprises</i></p> <p><i>Section 2 : Des représentations des pratiques de gouvernement des entreprises aux profils de dirigeants des entreprises sénégalaises</i></p>

Section 1 : Les représentations sociales comme fondement des pratiques de gouvernement des entreprises

Le gouvernement des entreprises est tributaire des acteurs qui interviennent directement ou indirectement dans la vie des entreprises mais aussi du contexte spatio-temporel dans lequel ces entreprises évoluent. Chaque firme est une réalité qu'il faut comprendre en tenant compte du référentiel (modèle mental) des acteurs qui influencent ou qui subissent ses activités (Cossette, 2003a). Ainsi la nature des pratiques de gouvernement des entreprises et leurs interactions avec les modèles mentaux des dirigeants des entreprises sénégalaises peuvent aussi être appréhendées à partir de la théorie des représentations sociales. Cette théorie apparaît comme une théorie complémentaire aux deux premières théories ici empruntées (cf. chapitre 4).

La méthodologie empruntée dans cette section s'inscrit dans une perspective cognitive (Cossette, 2004). Dans le cas de notre étude il s'agit de comprendre la vision claire des concepts fondamentaux utilisés par les dirigeants des entreprises sénégalaises lorsqu'ils décrivent ou parlent de leurs pratiques de gouvernement des entreprises et la manière dont ces concepts sont liés entre eux. Pour ce faire, nous mettrons à profit les possibilités qu'offre la cartographie cognitive pour représenter et analyser le réseau de concepts issus des discours transcrits des dirigeants des entreprises sénégalaises.

Nous présenterons la théorie des représentations sociales et sa relation avec la structure cognitive des individus avant d'aborder la présentation de la cartographie cognitive.

1. La théorie des représentations sociales

1.1. Notion de représentation sociale

Par une représentation nous entendons un ensemble d'images, d'idées, d'informations, d'opinions qu'un individu se fait sur son environnement. En d'autres termes, une représentation peut se définir comme la manière dont l'individu appréhende le monde qui l'entoure. C'est donc le résultat d'une activité mentale par laquelle un individu tente de (re)construire le réel en lui donnant une signification (Abric, 1997). En s'appuyant sur ses interactions avec les membres du groupe auquel il appartient, y compris son contexte social et culturel, l'individu construit intellectuellement le (son ?) monde, c'est-à-dire qu'il lui donne des conditions d'intelligibilité.

Les représentations sociales sont l'objet de nombreuses études dans tous les domaines des sciences sociales et humaines (particulièrement en sciences de gestion). Dans ses travaux portant sur les représentations sociales des chercheurs en sciences économiques, Pierre Vergès (1989, cité par Gourmat, 2007, p. 126) a relevé l'existence d'une relation étroite entre les représentations sociales de ces chercheurs et leurs pratiques sociales.

Elaboré notamment par Moscovici (1961)¹⁷¹, en psychologie sociale, le concept de représentation sociale est une forme de connaissances pratiques communes socialement élaborées et partagées ayant une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement, d'orientation des conduites (elles guident les comportements et les pratiques) et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social donné (Moscovici, 1961). Les représentations sociales assurent des fonctions essentielles telles que la compréhension et l'explication de la réalité, le guide des comportements et des pratiques, les justifications des comportements et des actions (Jodelet, 1989).

Ce concept est une continuation des travaux de Durkheim (1898) dont la théorie de la représentation collective recouvre l'idée selon laquelle, les représentations sociales, en se matérialisant dans les institutions sociales sous forme de règles sociales, morales et juridiques, imposeraient aux individus membres d'un groupe donné des manières de penser, de se comporter et d'agir. La représentation collective est alors un tout supérieur à la représentation individuelle.

¹⁷¹ Moscovici s'intéresse à la nature des interactions interindividuelles et intragroupes portant sur des liens intersubjectifs et sociaux.

Deux définitions ont été données selon la discipline considérée dans le dictionnaire encyclopédique Le Grand Larousse illustré (2005, p. 2126) :

- en psychologie, la représentation sociale est « *une perception, une image mentale dont le contenu se rapporte à un objet, à une situation, à une scène [...] du monde dans lequel vit le sujet* ». On retrouve dans cette définition celle de la représentation individuelle ;
- en philosophie, la représentation est « *ce par quoi un objet est présent à l'esprit (image, concept, etc.)* »

Denise Jodelet (1991, p. 36) définit la représentation sociale comme « *une forme de connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* ». Cette définition fait allusion à la représentation collective.

La représentation a une fonction (Abric, 1997) en ce qu'elle permet à l'individu non seulement de rationaliser ses actes et les données perçues de son environnement mais aussi de comprendre le monde dans lequel il vit en s'appuyant sur son système cognitif (système de pensée) forgé ou construit à partir de ses observations, de ses expériences vécues et de ses interactions avec les autres.

Il est aisé de comprendre les différences qu'il peut y avoir dans la conception de la propriété, et l'image de l'entreprise qui en découle en ce que « *les représentations nous guident dans la façon de nommer et de définir ensemble les différents aspects de notre réalité (quotidienne), dans la façon de les interpréter, de statuer sur eux et le cas échéant de prendre une position à leurs égards et de la défendre* » (Jodelet, 1992).

La théorie des représentations tient ici son intérêt en ce qu'elle peut être aisément articulée aux théories de la justification et du changement institutionnel développées dans le chapitre 5.

1.2. Représentations sociales et modèles mentaux

La représentation sociale permet d'interpréter et de construire la réalité, d'orienter des conduites, des actions et des comportements, de justifier des pratiques et des prises de décisions. Ainsi les représentations sociales d'un groupe social (représentations collectives) peuvent influencer de façon déterminante les représentations d'un individu appartenant à ce groupe. Cette propriété des représentations sociales rappelle le modèle mental partagé qui

n'est rien d'autre qu'une construction sociale résultant des interactions entre les acteurs appartenant à un même groupe social.

De son côté, la représentation individuelle peut être perçue comme l'équivalent du modèle mental individuel qui est construit en fonction des trajectoires individuelles. Pour faire des choix et prendre des décisions, l'individu peut se fonder sur son histoire personnelle, son vécu, ses expériences personnelles. Selon Renaud Sainsaulieu (1988 cité par N. Gourmat, 2007, p. 54), « *la formation suivie par le dirigeant peut être perçue comme un processus d'apprentissage contribuant à forger son identité et ajuste ses représentations quant à son activité, sa structure et son environnement et influe par conséquent, la formation de son profil* ».

Les éléments psychologiques et sociaux ainsi énumérés vont déterminer dans une certaine mesure la structure cognitive¹⁷² du dirigeant d'entreprise en référence à un univers social de croyances. Les effets d'un processus d'apprentissage au cours des expériences vécues le long de la vie peuvent se faire ressentir au niveau du modèle mental individuel d'un dirigeant d'entreprise. En effet, les expériences individuelles influencent directement les représentations sociales du dirigeant d'entreprise en ce qu'elles lui permettent d'avoir accès à de nouvelles valeurs venant s'ajouter, voire contrarier, les valeurs déjà acquises dans des expériences réalisées dans de multiples situations. Les représentations sociales collectives, générales, génériques se confrontent aux représentations individuelles. Ces dernières permettent donc au dirigeant d'entreprise d'échapper à une représentation communément admise.

Dans les chapitres 4 et 5 nous avons souligné le fait que les dirigeants des entreprises sénégalaises étaient soumis à une certaine tension entre plusieurs logiques différentes. Cette tension leur imposait de procéder à des compromis et arbitrages les conduisant à insérer leurs pratiques dans un ensemble infini et divers de positions par rapport aux modèles occidentaux de gouvernement des entreprises. Ces compromis permettent de résoudre les problèmes nés de la confrontation entre des modèles mentaux différents.

Car cette confrontation peut engendrer une remise en cause des pratiques observées dans leur milieu d'origine et du système de valeurs qui sous-tend l'organisation politico-

¹⁷² On entendra par structure cognitive l'ensemble des dimensions cognitives de l'individu. La dimension cognitive est la façon dont le dirigeant voit le monde dans lequel il vit, une vision sur laquelle il se fonde pour penser l'entreprise mais aussi se faire une image de ses pratiques de gouvernement des entreprises. Cette dimension concerne donc la mobilisation des éléments cognitifs et idéologiques pour justifier l'existence de l'entreprise et les pratiques de gouvernement des entreprises (GE). L'image portant sur la raison d'être de l'entreprise et sur les pratiques de GE qui peuvent en découler est fonction des systèmes de croyances et valeurs partagés par le dirigeant d'entreprise.

sociale et économique et qui justifie et légitime ces pratiques. Par exemple, le séjour respectivement en Occident ou en Afrique pour les dirigeants africains ou Occidentaux que l'on a considéré comme une opportunité pour ces dirigeants de se confronter à une culture différente, à une autre vision du monde et donc à un modèle mental partagé différent, peut déboucher sur une remise en cause des modèles mentaux partagés de leurs pays d'origine.

Les représentations sont construites chez l'individu en général sur la base de ses capacités cognitives déterminées au fil des événements vécus individuellement ou collectivement. On parlera de cognition individuelle chez l'individu et de cognition sociale pour un groupe social. La « *cognition individuelle permet à un individu d'apprendre, au cours d'interactions avec le monde qui l'entoure alors que la cognition sociale permet aux sociétés d'élaborer une intelligence collective et de co-évoluer avec leur environnement* » (Gourmat, 2007, p. 111). À partir de ces différentes cognitions il est possible de construire des cartes cognitives individuelles et collectives. L'analyse des cartes cognitives des dirigeants d'entreprise permet de comprendre un système de représentation et de valeurs que ces dirigeants véhiculent sur leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

La carte cognitive se révèle intéressante pour notre étude à deux niveaux. D'une part, elle permet d'expliquer l'évolution des systèmes sociaux et économiques sénégalais et d'autre part de comprendre ce que le fonctionnement de l'entreprise doit aux subjectivités des acteurs économiques sénégalais. Elle facilite la mise en évidence du rapport entre l'évolution des mentalités des dirigeants des entreprises et les pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal en particulier et en Afrique en général.

2. Méthodologie de la cartographie cognitive

L'utilité de la cartographie cognitive se révèle particulièrement en ce qu'elle permet de résumer graphiquement un discours oral ou écrit d'une part, et de prendre connaissance des croyances que l'individu a par rapport à un contexte donné d'autre part.

Nous avons choisi d'adopter cette méthodologie afin de mieux comprendre les référentiels idéologiques donc cognitifs des acteurs sénégalais du gouvernement des entreprises, en confrontant leur discours avec les idéaux-types mis en évidence dans nos précédentes analyses.

Grâce aux avancées technologiques opérées dans le domaine de l'analyse du contenu et de la cartographie cognitive nous allons donc essayer de ressortir ces concepts qui

traduisent dans leurs relations les perceptions ou représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises en matière de gouvernement des entreprises.

Même si la cartographie cognitive est une méthode bien connue et utilisée dans nombre de disciplines en sciences sociales et humaines, y compris la science de gestion, il nous paraît nécessaire de la résumer. Il semble primordial de définir les origines et la nature de la carte cognitive (*cognitive map*) avant de l'utiliser spécifiquement dans notre analyse des pratiques de gouvernement des entreprises africaines.

2.1. Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?

Tolman est le premier à utiliser le terme « carte cognitive » (*cognitive map*) dans son article publié en 1948 et intitulé « *Cognitive mapping in mice and men* ». Partant d'une expérience sur les rats pour étudier les mécanismes psychologiques qui justifient le comportement des animaux, il a ainsi représenté à l'aide des cartes comportementales (cartes cognitives) la réaction de ces rats suite à des changements qu'a subis leur environnement. Cette méthode sera plus tard diffusée de manière plus large en tant que technique de représentation collective dans les travaux académiques à partir des années 1980 (Cossette et Audet, 2003).

L'utilisation de ce concept s'est élargie à un nombre important de champs disciplinaires dont les sciences politiques, les sciences économiques, la recherche opérationnelle ou les sciences de gestion pour représenter les perceptions qu'un individu (ou un groupe d'individus) a d'un problème ou d'une question. Vue comme « *un ensemble d'information inter-reliées* » (O'Keefe et Nadel, 1978, cités par Ellouze Karray, 2006, p. 12), la carte cognitive est « *un modèle conçu pour représenter la façon dont une personne définit un problème particulier* » (Eden, 1988a, cité par Cossette et Audet, 2003, p. 32). Mais elle ne peut pas être considérée comme un modèle général de la façon de penser d'un individu (Eden, 1988, cité par Cossette et Audet, 2003).

Une première définition d'ordre général de la carte cognitive a été donnée par Cossette et Audet (1992, p. 237) pour lesquels la carte cognitive est « *une représentation graphique d'un ensemble de représentations discursives, faites par un individu, concernant un objet dans le contexte d'une interaction particulière* ». Les mêmes auteurs mettront en exergue le rôle joué par le chercheur dans la construction d'une carte cognitive un peu plus tard en en donnant une nouvelle définition. Selon eux la carte cognitive est « *une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de*

représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (Cossette et Audet, 2003, p. 34). Il en ressort que, la carte cognitive peut être appréhendée comme le résultat d'un processus complexe faisant appel à des représentations mentales et discursives du chercheur qui les traduit sous la forme graphique.

La carte cognitive peut être utilisée comme un outil d'aide à la prise de décision¹⁷³, de représentation de connaissances individuelles et collectives (Weick et Bougon, 1986) et d'analyse du comportement des hommes politiques (Axelrod, 1976). Il y a plusieurs formes de cartes cognitives.

2.2. Différents types de carte cognitive

La carte cognitive peut être définie comme un ensemble de représentations sociales des réalités préformées, des cadres d'interprétation du réel, de repérage pour l'action, des systèmes d'accueil de réalités nouvelles (Jodelet, 1984 cité par Cossette et Audet, 2003, note 6, p. 37). C'est donc un outil de compréhension des *construits personnels* (Kelly, 1955). Elle est une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, qui a une visée pratique et qui concourt à la construction d'une réalité commune à un ensemble social (Jodelet 1989, cité par Cossette et Audet, 2003, note 6, p. 37).

La carte cognitive peut concerner soit un individu, soit un groupe d'individus, soit une organisation. On parle alors de carte cognitive individuelle et de carte cognitive collective. Une carte cognitive individuelle illustre graphiquement la représentation d'un individu alors qu'une carte cognitive collective est composée de concepts et liens issus de plusieurs cartes cognitives individuelles. Elle relève d'un processus de recoupement des points de vue de différents sujets qui sont interrogés sur un aspect particulier de leur vie qu'un chercheur ou un consultant met en évidence. En d'autres termes, la carte cognitive collective résulte d'un ensemble d'éléments cognitifs qui forment un système social.

Cependant, il ne faudrait pas confondre ce système social avec les représentations qu'en a chacun de ses membres car le tout n'est pas égal à la somme de ses parties. Ce n'est point un assemblage de concepts et de liens mis en évidence dans les différentes cartes individuelles, l'approche holiste mettant l'accent plus sur l'étude de la dynamique du tout, que sur l'analyse en vase clos de ses parties constitutives (Cossette, 2003b).

¹⁷³ Cf. Eden (1988) dont le travail est fondé sur la théorie de la construction personnelle de Kelly 1955, selon laquelle l'homme est à la quête continue de la compréhension et d'explications compréhensibles de son univers. Pour ce faire, l'homme organise les éléments constitutifs de cet univers en tentant d'expliquer le contraste et les similitudes qu'il note chez ces éléments.

Par ailleurs, on peut repérer des cartes cognitives assemblées consistant à la réunion, dans une carte unique, des éléments présents à l'intérieur des cartes cognitives des différents individus qui en ont fait l'objet (Bougon, 1992), des cartes cognitives composites résultant d'un processus de négociation entre les détenteurs de points de vue distincts (agrégation de cartes collectives individuelles par la mise en phase des concepts communs ou similaires) et enfin des cartes cognitives moyennes formées de concepts et liens déterminés statistiquement.

2.3. Repérage des concepts et construction de la carte cognitive

L'objectif est de tirer des cartes cognitives individuelles représentatives des différences entre les dirigeants des entreprises sénégalaises une typologie qui permettra d'exposer les caractéristiques propres à chaque idéal-type défini précédemment au chapitre 5.

Les impressions recueillies auprès des interviewés ne sont pas synonymes d'une réalité absolue. Ces impressions relèvent des représentations reconstruites de l'expérience que ces individus ont acquise dans la pratique des affaires et dans l'entreprise. Dès lors, le corpus textuel obtenu par la transcription des témoignages recueillis n'est qu'un moyen permettant de comprendre la représentation que des acteurs économiques sénégalais ont de leurs pratiques de gouvernement des entreprises. Il permet en outre de déceler d'une certaine manière les logiques justificatives et les modèles mentaux sous-tendant ces pratiques.

Sachant que toutes les informations collectées ne sont pas vraiment utiles à l'état brut, il faut recenser les détails empiriques qui peuvent être considérés comme signifiants pour répondre à la question de recherche. Cela revient donc à sélectionner des éléments parmi les données empiriques disponibles et les mettre en relation afin de résoudre le problème posé par le chercheur. Ce travail requiert que le chercheur circoncrive l'ensemble des relations possibles nouées entre ces éléments afin de repérer lequel devient significatif et de dégager la logique qui les régit par rapport à la question à étudier. C'est pourquoi nous avons choisi la cartographie cognitive comme méthode de traitement de nos données.

Une carte cognitive est constituée de concepts et de liens (Bougon *et al.*, 1977). Les concepts sont des variables souvent énoncées au travers des termes comme « plus » ou « moins », « augmente » ou « diminue » ou encore « présence » ou « absence » (Cossette et Audet, 2003), mais ils peuvent être aussi des construits (Eden *et al.*, 1992) ; c'est le cas par exemple des individus, des groupes, des choses, des attitudes, des actions ou des idées, etc.

Dans une carte cognitive les concepts peuvent aussi être représentés par des noms (ou géronatifs) alors que les liens correspondent aux verbes (Louça, 2000). Les liens sont définis

comme des relations et des positions relatives entre les différents concepts ainsi identifiés. Ces liens peuvent être de plusieurs ordres : causalité, influence, possession, liens d'explication/conséquence (Eden, 1988), de proximité, d'admiration, de ressemblance, de continuité, de contiguïté, de similitude, d'inclusion (Louça, 2000). Ainsi, une flèche allant de A à B dénote que A exerce, ou peut exercer, une influence sur B. Le lien peut se lire A « influence », « explique », « cause » ou « induit à » B.

Deux types de relations sont majoritairement distingués dans une carte cognitive. Une relation est dite positive quand une variation dans un premier concept conduit à une variation, dans le même sens, du deuxième concept. Au contraire, une relation est dite négative quand une variation dans le premier concept conduit à une variation, dans le sens opposé, dans le deuxième concept (Cossette et Audet, 2003). Généralement, sur une carte cognitive, ces relations sont représentées par un signe + ou – selon qu'elles sont positives ou négatives. De même, en présupposant que les concepts sont reliés par un lien « monotone », les signes + et – peuvent être remplacés par des flèches à pointe pleine et à pointe creuse.

Il y a plusieurs formes possibles de présentation d'une carte cognitive. Des auteurs comme Stubbart et Ramaprasad (1990) ont souligné que la carte cognitive peut être présentée sous la forme d'une représentation graphique, d'une matrice algébrique, d'une liste, d'un programme d'ordinateur ou d'un texte. En optant pour la représentation graphique, Cossette et Audet (2003) considèrent qu'une carte cognitive peut prendre trois formes possibles.

Notre choix a porté sur la représentation graphique (en particulier sur la représentation d'explications et de conséquences dont le but est de réduire d'une part la distance entre les concepts liés, d'autre part les croisements de liens) qui se compose de concepts et de liens unissant certains concepts entre eux et pouvant être traités comme des variables, c'est-à-dire des facteurs pouvant prendre différentes valeurs. Ce sont essentiellement des variables dichotomiques, ordinales ou à échelle rationnelle. La représentation graphique est considérée comme la forme la plus accessible car les concepts qui composent la carte cognitive peuvent être maniés avec souplesse (Rakotoarivelo, 1995 cité par Ellouze Karray, 2006, p. 14).

Les méthodes et techniques de collecte des matériaux pouvant servir à la construction d'une carte cognitive (concepts et de liens) sont nombreuses et variées. Ainsi, pour produire une carte cognitive, un chercheur ou un consultant peut partir d'une observation participante (Bougon *et al.*, 1977), de l'usage d'un questionnaire (Bougon *et al.*, 1977 ; Komocar, 1994), d'une entrevue en profondeur basée sur des questions ouvertes (Eden et Ackermann, 1998 ; Calori *et al.*, 1992 et 1994, Cossette, 1989), d'une grille d'exploration systématique (Cossette, 2001), d'une grille-répertoire (Eden et Jones, 1984), d'une Visual Card Sort (Daniels *et al.*,

1995 ; Calori et Sarnin, 1995), d'une recherche documentaire (Cossette, 2002 ; Cossette et Lapointe, 1997 ; Jeanson et Cossette, 1996), d'un Self-Q¹⁷⁴ (Bougon, 1983 ; Bougon *et al.*, 1990 ; Nicolini, 1999).

La construction de la carte cognitive nécessite le respect du langage utilisé par l'interviewé et de sa logique. Il s'agit non moins de reproduire son langage familier ou « langage naturel » (Grise 1989, cité par Cossette et Audet, 2003, p. 37). Cette précaution répond au souci de faire « valider » le cas échéant par l'interviewé sa propre carte cognitive. Mais dans le processus d'élaboration de la carte cognitive la neutralité que l'on attendrait du chercheur est utopique. En effet, en tant que maître d'œuvre du processus, le chercheur s'appuie sur sa propre représentation mentale pour cartographier les propos de ses interlocuteurs. Cette influence se ressent dans la sélection des concepts et des liens qui composent la carte cognitive ainsi construite.

Nous avons donc choisi d'analyser en profondeur quatre entretiens qui nous semblent représentatifs des représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises. Notre choix a porté particulièrement sur les entretiens n° 8 (F.R), n° 17 (D.B), n° 18 (D.N) et n° 20 (Ma. F). Ce choix est motivé par le fait que ces entretiens comportent des concepts et des liens qui entreront dans la composition des cartes cognitives individuelles des dirigeants des entreprises sénégalaises, par exemple la définition de la propriété, la perception de l'entreprise, l'influence de la famille sur le monde des affaires sénégalais, la centralité du dirigeant, etc. À la lecture de ces entretiens, quand un concept est identifié, nous l'ajoutons à la liste des concepts cernés tout en nous gardant d'utiliser des concepts redondants.

Pour ce faire, nous avons pris des précautions afin de nous assurer que des concepts formulés différemment dans plus d'un discours et renvoyant à la même idée ne soient pas tous retenus dans la liste à établir. C'est ainsi qu'une liste complète des construits avec leurs références a été établie au bout de ce processus.

Nous partons du fait que les concepts ici considérés sont des variables unies par une relation « monotone », *i.e.* une relation toujours orientée vers la même direction quelle que soit la valeur de la variable initiale. La fréquence et l'intensité des liens établis par l'interviewé entre les différents concepts ne sont pas prises en compte. Seules les idées développées dans le discours de l'interviewé ont été considérées.

¹⁷⁴ Développée par Bougon (1983), le Self-Q est une méthode qui permet à un chercheur de repérer des concepts à partir des questions qu'un interviewé se pose à haute voix à propos d'une situation, d'un contexte (exemple : son milieu de travail, le cours qu'il suit) sans y répondre. L'interviewé est ensuite invité par le chercheur à déterminer les relations que les concepts se trouvant dans les questions établissent entre eux.

Ce qui importe, c'est moins le nombre de fois qu'un mot est répété au sein d'une même observation que sa répétitivité par rapport au nombre total d'observations, le but de l'analyse étant de mettre en évidence les divergences entre les représentations que les quatre dirigeants des entreprises sénégalaises dont nous avons choisi les entretiens ont de leurs pratiques de gouvernement des entreprises pour en dégager des profils d'une part, et de comparer ces profils avec les idéaux-types obtenus au chapitre 5 d'autre part.

Pour chaque concept, le nombre de sentiers en sa direction ou provenance, le nombre de concepts contenus dans ces sentiers ainsi que leur longueur moyenne sont donnés par le logiciel. Ainsi notre volonté d'avoir une démarche claire nous a imposé de retenir un niveau optimal des concepts qui se situe entre 35 et 50 pour chacun des entretiens retenus.

La version informatique des cartes cognitives a été obtenue à l'aide du logiciel Decision Explorer, précisément sa version 3.0.6.

Quelle est la finalité de la méthode de la carte cognitive ? En quoi l'utilisation du logiciel Decision Explorer en support à cette méthode est-elle contraignante ? En quoi est-elle habilitante ? Dans la recherche dont il est ici question, nous cherchons à construire des cartes cognitives individuelles « *dans un contexte de représentation d'un modèle général de prise de connaissance de la réalité* » Cossette (2003a), en respectant le vécu propre de chacun de nos interviewés. Il s'agit donc de la construction de ce que Cossette (2003a) appelle la *carte individuelle idiosyncratique*, c'est-à-dire des cartes cognitives réalisées pour représenter des schèmes idiosyncratiques des dirigeants d'entreprises sénégalaises.

2.4. Analyse de la carte cognitive

Faut-il procéder à une analyse transversale de l'ensemble des contenus des entretiens réalisés, ou devons-nous recourir à des méthodes d'analyse plus inductives des contenus pris isolément en cherchant à préserver la singularité de chacun d'eux ? L'idéal serait pour Nils et Rimé (2003) d'opter pour les deux méthodes à savoir l'analyse transversale et l'analyse au cas par cas. Ainsi dans le cadre de l'analyse transversale, l'analyse thématique sera empruntée pour explorer les similarités et les dissemblances entre l'ensemble des contenus des entretiens tandis que dans le second cas l'analyse structurale permettra d'explorer les liens entre différents éléments d'un même contenu. Cependant, les auteurs observent que l'utilisation exclusive d'une des méthodes est contingente aux objectifs assignés à la recherche. Il est donc aisé de comprendre que nous utiliserons l'une ou l'autre méthode selon que l'on compare les

différentes cartes cognitives ou que l'on étudie de manière approfondie chacune des quatre cartes cognitives individuelles obtenues avec notre étude de cas.

Jenkins (1994 cité par Ellouze Karray, 2006, p. 13) distingue quatre principaux niveaux d'analyse d'une carte cognitive. Dans un premier temps, l'auteur considère le niveau qui porte sur la dynamique interne de la carte cognitive ; ensuite vient le changement de cartes d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation ; le troisième niveau porte sur le rôle orienté action des cartes cognitives et enfin le quatrième s'intéresse à la comparaison directe des cartes des différents individus et des différents groupes.

Pour notre étude, nous avons choisi le dernier des niveaux proposés ci-dessus en axant à l'instar de Cossette (2003c) l'analyse des cartes cognitives obtenues sur les quatre aspects que sont les caractéristiques générales de la carte cognitive, le regroupement des variables, les caractéristiques particulières des facteurs influençants et des facteurs influencés, et enfin les boucles éventuelles.

Nous nous intéressons à l'importance accordée à un thème par un répondant et non à l'importance accordée à un thème par l'ensemble de l'échantillon. Les cartes cognitives que nous cherchons à construire doivent partir de la perception que les dirigeants des entreprises ont de la propriété, de l'entreprise et de ses objectifs, le but étant de comprendre les différents mécanismes de gouvernement des entreprises qui émergent du quotidien des dirigeants des entreprises sénégalaises. Nous procédons au repérage des concepts les plus importants, les idées dominantes et les relations les plus émergentes par le comptage manuel du nombre de flèches reliées à chaque concept à partir des cartes cognitives individuelles afin de connaître l'importance des concepts aux yeux de chaque interviewé. Sont retenus les concepts à haut degré d'importance (le minimum étant fixé à 3 par exemple).

Nous avons insisté sur les liens entre les idées avancées dans le discours des dirigeants et les thèmes qui leur sont proposés pour *tester* la « richesse » et la pertinence *a priori* de notre problématique et de nos hypothèses et par conséquent les enrichir avec les données recueillies. Nous avons donc relevé ce qui nous semble en rapport avec notre problématique. Des va-et-vient entre les corpus textuels dont nous disposons, les travaux empiriques existants et/ou la revue de la littérature, ont été effectués pour éviter des dérapages dans l'interprétation de nos résultats.

Section 2. Des représentations des pratiques de gouvernement d'entreprise aux profils de dirigeants des entreprises sénégalaises

L'objet de cette section est de présenter la diversité des profils de dirigeants des entreprises sénégalaises en fonction des logiques justificatives qu'ils mettent en avant pour expliquer ou légitimer leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

En nous fondant sur des études de cas, nous avons mis en évidence quatre types représentatifs de dirigeants des entreprises sénégalaises conformément aux résultats du chapitre 5 (cf. section 2, sous-section 2.3) en présentant sur le même modèle et selon la même grille les éléments caractéristiques. Cette grille en établissant les catégories ou thèmes centraux employés permet de comparer les quatre cas (convergence ou compromis ; divergence ou critique). Pour chaque profil de dirigeant d'entreprise nous procéderons à la présentation des caractéristiques du dirigeant, puis à sa carte cognitive et enfin à l'analyse de celle-ci en nous servant des dix thèmes que nous avons mis en évidence dans le chapitre 5.

1. Le dirigeant d'entreprise *Casanier* (DEC)

1.1. Présentation du DEC

Originaire du centre du Sénégal vers la région Diourbel, notre DEC (cas n° 18, D.N, Annexe n° 6) est un Baol-baol (originaire du Baol) septuagénaire qui n'a pas fréquenté l'école française. Après des années passées au daara (école coranique) en authentique *self-made man*, il investit dans le commerce intérieur en ouvrant des magasins à Dakar juste après l'indépendance du Sénégal puis s'ouvre au négoce international en se spécialisant dans l'approvisionnement du marché local en riz, lait et autres denrées de première nécessité.

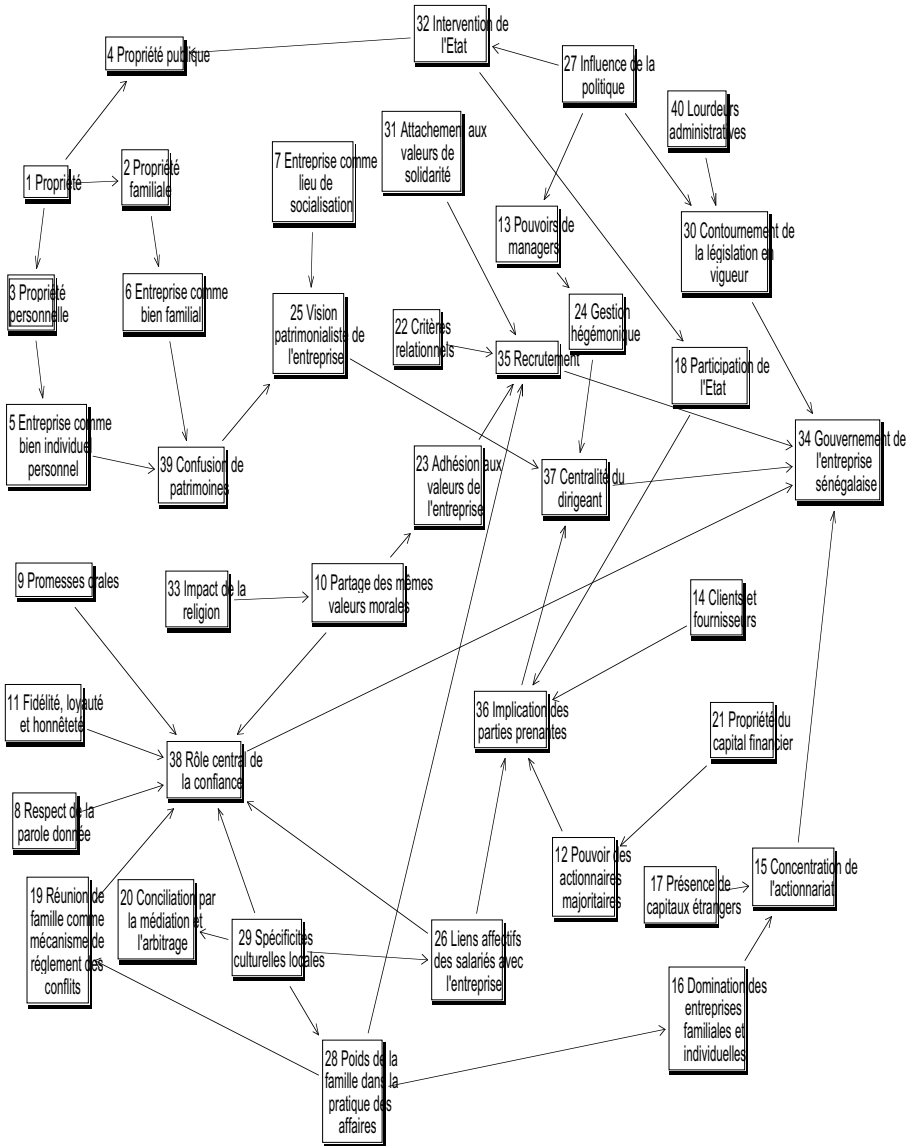
Ses activités commerciales le conduisent à nouer des contacts en Afrique de l'Ouest, en Asie et en Europe où il importe des chaussures, des tissus. Pour la défense de ses intérêts et de ceux des membres de sa corporation il est la figure de proue du syndicat de commerçants en militant activement à la création de l'UNACOIS (Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal) en s'appuyant sur son statut d'homme riche et d'ancien. Devenu l'un des plus grands importateurs de riz au Sénégal, il est à la tête d'un établissement dans lequel il emploie notamment ses réseaux relationnels. Malgré son expérience dans les affaires, le DEC ne tient pas régulièrement une comptabilité (en langue française) et ne présente des

statistiques sur les investissements, sur les approvisionnements, sur les ventes et les traitements salariaux de son établissement commercial.

En bon Baol-baol et en mouride¹⁷⁵ convaincu, le DEC est attaché aux préceptes de son guide spirituel et n'hésite pas souvent à intervenir pour donner un coup de main fraternel à l'un de ses disciples. Par ailleurs, il refuse d'hypothéquer ses biens immobiliers et fonciers dans les banques en garantie des emprunts qu'il souhaiterait bénéficier.

1.2. Carte cognitive individuelle du DEC

Figure 6.1 : Carte cognitive individuelle du DEC page suivante



¹⁷⁵ Le Mouride est un disciple de Cheikh Amadou Bamba (cf. chapitre 1).

1.3. Analyse et interprétation de la carte cognitive du DEC

1.3.1. Définition de la propriété

La propriété privée est pour le DEC « 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. » Cette définition de la propriété privée est plus proche de la propriété personnelle, inhérente à la personne elle-même. « *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.* »

On peut aussi y voir l'aspect moralisateur de la vie en société. La propriété telle qu'elle est définie par le DEC rappelle la propriété collective qui, comme son nom l'indique, a trait à un droit portant sur une chose appartenant à la communauté, la collectivité : « *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.* »

Le DEC distingue la propriété publique de la propriété individuelle. Mais il leur accorde des sens qui diffèrent de la conception occidentale. En effet, la propriété individuelle peut être acquise par un individu ou transmise à lui. Elle est rattachée à la personne de son détenteur. La propriété publique concerne un bien commun. Ici, le DEC semble toujours marqué par la logique politique prédominante dans le Sénégal précapitaliste où les rois étaient des propriétaires éminents de la terre (cf. chapitre 1). Pour lui, de même que certaines portions de la terre étaient considérées *alalu buur*, c'est-à-dire une propriété du roi appartenant collectivement aux populations et non pas individuellement, de même la propriété publique dont la jouissance est organisée par l'État démocratique qui a supplanté les féodalités, est un bien commun « *alalu mbolo* ». C'est l'exemple des infrastructures publiques telles que les routes que les Sénégalais considèrent comme des *mbéd buur* ou encore *tali buur*.

1.3.2. Perception de l'entreprise

La carte cognitive du DEC permet de comprendre sa conception de la propriété. Pour lui, il y a trois régimes de propriété au Sénégal : la propriété personnelle, la propriété publique et la propriété familiale. Ces régimes de propriété déterminent trois types d'entreprises :

- l'entreprise individuelle considérée comme un bien individuel ;
- l'entreprise publique vue comme un bien appartenant à l'État et par ricochet, à tous les sénégalais ;

- l'entreprise familiale appréhendée comme un bien familial.

En considérant l'entreprise comme un bien appartenant à son propriétaire individuel ou familial, le DEC entretient une confusion entre sa propriété personnelle inhérente à sa qualité de personne humaine et la chose matérielle qu'est l'entreprise.

« 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. Mis à part mes enfants mon entreprise est ce qu'il y a de plus précieux pour moi. J'essaie de tout faire pour qu'elle continue à marcher comme il le faut pour préparer l'avenir de 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 Touba¹⁷⁶. »

Pour le DEC, l'entreprise apparaît comme une entité dont l'objet n'est pas seulement de produire un profit mais aussi de solidifier les liens familiaux à travers la solidarité et l'entraide (utilisation des produits à des besoins personnels).

« 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. » Là encore les facteurs religieux apparaissent dans la représentation que le DEC se fait de l'usage des biens.

Par ailleurs, en tant que patrimoine familial, l'entreprise est appelée à survivre à son fondateur dont la satisfaction sera d'autant plus grande qu'il la laisse en héritage à sa descendance. Ainsi, *« [...] l'entreprise privée concerne son créateur, la famille de celui-ci et ses proches. 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*

¹⁷⁶ Serigne c'est le mot wolof utilisé pour désigner le marabout et Touba est le lieu d'implantation du fondateur du Mouridisme, Cheikh Amadou Bamba. Cette ville est considérée comme la capitale du mouridisme car tous les successeurs du fondateur (ses fils puis petits fils actuellement) y ont élu domicile.

à l'avenir. » La confusion de patrimoine (personnel et professionnel) et la conception de l'entreprise comme un lieu de socialisation guident le DEC à adopter une vision patrimonialiste de son entreprise.

Une telle attitude vis-à-vis de l'entreprise peut s'expliquer en partie par le fait que le DEC a toujours vécu dans l'ambiance traditionnelle de dévolution des biens et a moins subi l'influence de la conception occidentale de la propriété malgré ses contacts commerciaux avec l'Occident. La propriété se pense donc comme un bien transitoire qu'il s'agit de transmettre parce qu'elle s'inscrit dans l'histoire de la famille.

1.3.3. Structure de la propriété des entreprises

Le DEC note une forte domination des entreprises familiales et individuelles dans l'économie sénégalaise. Ces entreprises sont essentiellement créées par des entrepreneurs sénégalais. Mais il souligne que ces entreprises privées de capitaux sénégalais côtoient des entreprises privées de capitaux étrangers occidentaux et des entreprises publiques créées et gérées par l'État sénégalais.

1.3.4. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise

La vision patrimonialiste que le DEC a de son entreprise, associée à la gestion hégémonique du fondateur, a un impact non négligeable sur le comportement du DEC. On découvre la volonté du DEC de contrôler totalement la marche quotidienne de son entreprise. Le DEC contrôle en amont et en aval tout le fonctionnement de l'entreprise. Il s'occupe des commandes, des approvisionnements, de la distribution et de la vente de ses produits de première nécessité, de la gestion du personnel, de la répartition de la valeur créée. « *C'est bien moi qui ai le dernier mot même si, je reçois les conseils de mes enfants et proches amis.* » De même, en tant que bailleurs de fonds et garant de son entreprise, il la représente et mène toutes les négociations de partenariat commercial.

La centralité du DEC apparaît bien dans le portrait du dirigeant de l'entreprise africaine dressé par Amadou Lamine Dia (1991). En reprenant l'auteur nous dirons que « [le DEC] *exerce une attraction réelle sur l'ensemble du corps social de son entreprise mais le potentiel de loyauté et de motivation ainsi disponible est lié à l'homme. Certains dirigeants le cultivent en amplifiant le côté relationnel, devenant ainsi de véritables chefs de quartier ou de village, rendant la justice, dispensant des conseils matrimoniaux. D'autres tentent d'obtenir un transfert de ce potentiel vers l'entreprise [...]* Le [DEC] possède, autour dans les petites et

moyennes entreprises, un pouvoir sans limite. Etant au cœur de l'entreprise, il coordonne toutes les actions et dirige selon sa vision et son flair » (Dia, A.L, 1991, p. 38). Il apparaît que le DEC devient un personnage incontournable dans l'entreprise et dans sa société.

1.3.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires

Comme la plupart des opérateurs économiques chefs d'entreprises familiales, le DEC effectue ses transactions essentiellement en s'appuyant sur la confiance mutuelle fondée sur le respect de la parole donnée et donc de l'engagement moral.

« 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. »

L'entreprise du DEC est totalement inscrite dans un réseau d'affaires qui est social, politique et religieux. C'est la confiance qui maintient les échanges et partenariats commerciaux. Elle permet aux dirigeants de transférer entre eux des sommes importantes d'argent en liquide sans passer par le circuit bancaire.

« 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 leurs [dettes] et repartent 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. »

L'importance de la confiance est bien notée dans le discours du DEC. Plusieurs facteurs confortent ce rôle majeur de la confiance comme technique de gouvernement des entreprises pour le DEC. On peut citer le recours fréquent aux promesses orales, le respect de la parole donnée, le recours aux réunions de famille comme moyen de règlement des conflits avec ses partenaires, le partage des mêmes valeurs et les liens affectifs des salariés avec l'entreprise.

1.3.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans l'entreprise

Dans sa pratique de recrutement, le DEC s'appuie sur la logique institutionnelle en particulier sur les critères relationnels et interpersonnels. Il embauche dans son réseau familial et amical dans un esprit de solidarité en cherchant à perpétuer sa propre culture de l'entreprise par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Au-delà de la famille ses salariés sont supposés partager les mêmes valeurs que lui.

« 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 de subvenir aux besoins de chacun car vous savez on ne peut pas rester les bras croisés devant la pauvreté de ses proches alors que l'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 [...] 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. » Pour le DEC, la pérennité de l'entreprise est une contrainte pour la survie des salariés.

En même temps, l'appartenance à la même confession est une intéressante opportunité de recrutement. *« 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. »*

Le facteur religieux n'est pas seulement communautaire. Il est le garant des qualités morales nécessaires aux affaires. Ainsi, entre deux candidats même à compétences égales, le DEC n'hésiterait pas à embaucher le candidat avec lequel il a des liens familiaux ou amicaux. Car, le fait de travailler avec les collaborateurs issus de ses réseaux sociaux contribuerait, pour lui, à la pacification des relations dans son entreprise et augmenterait la cohésion sociale dans celle-ci.

1.3.7. Implication des parties prenantes : le rôle des acteurs

L'implication des parties prenantes est une question importante qui apparaît dans la carte cognitive du DEC comme étant la contingence des thèmes ou sous-thèmes tels que les clients et fournisseurs, les liens affectifs des salariés avec l'entreprise qui les emploie, le pouvoir des actionnaires majoritaires et la participation de l'État au capital des entreprises. Chaque partenaire occupe une place dans l'entreprise selon la légitimité dont il bénéficie.

Le DEC, en tant que propriétaire-gestionnaire, est incontournable dans la vie de l'entreprise comme nous l'avons précédemment souligné. Cette légitimité lui vient du fait qu'il s'expose au risque en investissant ses revenus dans un environnement économique incertain. S'il est le principal concerné par la réussite de son entreprise, ses salariés ont aussi intérêt à la pérennité de celle-ci en ce qu'elle leur permet de gagner leur pain. A ce propos, le DEC souligne qu'ils s'impliquent entièrement dans la marche de l'entreprise et se comportent loyalement envers lui.

« 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. »

Le DEC sollicite les compétences des membres de sa famille. *« Dans mon entreprise ce sont mes enfants, mes frères et mes proches qui sont dans le conseil d'administration. Je fais appel 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 lorsque l'on*

veut obtenir des prêts auprès de l'État ou des banques. » Le DEC gouverne son entreprise de façon paternaliste mais face aux contraintes financières liées à sa volonté de développer son entreprise il s'adapte en mettant en place des structures modernes de gouvernement des entreprises.

1.3.8. Mécanismes de régulation des conflits

Influencé par les modèles mentaux partagés africains, le DEC montre sa préférence pour la conciliation dans la recherche de solutions heureuses aux différends qui l'opposent à ses partenaires. Il emprunte la voie du dialogue même s'il se réserve la possibilité de traduire certains partenaires défaillants devant les tribunaux lorsqu'aucun règlement à l'amiable n'a été possible.

« Moi, j'ai toujours préféré régler les choses dans la discrétion. Nous travaillons en famille, entre 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. »

Le recours au tribunal est lié à la somme d'argent en litige. Lorsque les montants à l'origine du litige commercial sont importants le dialogue est écarté au profit de la loi qui est d'inspiration occidentale. Or, cela nécessite une preuve écrite en l'occurrence le contrat.

1.3.9. Conformation aux pratiques occidentales

On pouvait supposer que les contacts établis depuis plus d'une vingtaine d'années avec des partenaires occidentaux auraient impacté sur les pratiques de gouvernement d'entreprise du DEC. Mais ce postulat ne semble pas se vérifier par le discours du DEC. Loin d'être séduit par la réussite économique de ses partenaires occidentaux, le DEC s'oppose au transfert de leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

« Je dirais 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 ? »

Pourquoi vouloir donc changer le fonctionnement des structures de gouvernement des entreprises sénégalaises alors que les acteurs économiques utilisent des recettes et des règles qui marchent encore bien? Plutôt que de militer pour une rupture totale dans le monde de l'entreprise sénégalais, le DEC prône le maintien du système actuel de gouvernement des entreprises sénégalaises en faisant confiance à la tradition sénégalaise.

Cependant, même s'il dénonce ces tentatives de changement, il reconnaît quand même l'application de plus en plus importante des règles juridiques dans les établissements des opérateurs économiques sollicitant des sommes importantes d'argent auprès d'institutions financières classiques. Dans ce cas, on peut noter le recours à des contrats écrits.

« 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. »

On anticipe ici que la situation du DEC se modernise car il s'adapte malgré lui aux nouvelles pratiques des affaires avec la formalisation de ses relations avec ses partenaires financiers.

1.3.10. Influence de l'environnement des dirigeants d'entreprises

L'entreprise familiale étant pour l'essentiel créée par des fonds propres personnels ou par des fonds provenant du réseau familial, elle n'échappe pas à l'influence de la gouvernance familiale. La centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise rappelle l'omniprésence du pater familias dans les familles africaines. Le gouvernement de ces entreprises familiales se structure autour de relations fondées sur l'affect de type paternaliste avec le respect de la

hiérarchie et de l'ancienneté. L'entreprise se construit dans un cadre familial et clanique en privilégiant le groupe social (famille, clan ou communauté) aux dépens de l'individu.

Les liens de parenté sont plus importants que les moyens financiers car l'argent n'est rien sans l'homme et ne peut être qu'au service de l'homme. Ainsi, les employés et autres collaborateurs dans ces entreprises proviennent de la main-d'œuvre familiale et de proximité avec le souci de la transmission du patrimoine donc de la pérennisation de l'entreprise.

Le DEC trouve normal le fait que les dirigeants des entreprises publiques soient très proches du régime politique aux commandes du pays. Il explique l'influence de la politique dans le monde des entreprises publiques par les relations de confiance qui doivent être établies entre l'État, actionnaire principal de ces entreprises, et leurs dirigeants. Mais selon lui, en augmentant le pouvoir des managers des entreprises publiques souvent nommés par le régime politique en place, la politique les incite à contourner la législation en vigueur en matière de gouvernance d'entreprise. Elle plombe l'intervention de l'État dans la sphère économique avec la création des entreprises publiques (cf. carte cognitive individuelle du DEC). En effet, la nomination des hommes politiques proches du régime en place sous prétexte de la confiance peut cacher des pratiques obscures et frauduleuses de ceux qui ont la charge de l'État. *« 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. »*

La religion a un impact sur les décisions du DEC. Elle est porteuse de valeurs morales dont l'utilité est importante pour la pratique des affaires. Le fait que des partenaires commerciaux ont en commun la même religion et partagent les mêmes valeurs morales facilite l'adhésion de ceux-ci aux valeurs de l'entreprise, lorsque ceux-ci sont des candidats au travail. Ce facteur socioculturel semble décisif pour la politique « DECienne » de recrutement. Ce lien apparaît clairement sur la carte cognitive individuelle du DEC.

Pour le DEC, en *« matière commerciale, l'Islam interdit aux fidèles de s'enrichir sur le dos des autres. Il a interdit par exemple le rîba'a, le prêt à intérêt. Ici nous 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. »* La religion (musulmane) moralise le monde des affaires sénégalais.

Le fait que chaque partie au contrat moral lié à ces transactions respecte son engagement et que ces prêts engendrent moins de conditionnalités et d'intérêts à payer contribue à perpétuer ces pratiques.

Résumons-nous : en parlant de l'entreprise le DEC admet l'existence de trois types d'entreprises dont les dirigeants pour l'essentiel, confondent leur propriété personnelle et les produits de l'entreprise. Le DEC associe ses propres relations tout en gardant un contrôle total sur le fonctionnement de son entreprise. Pour conduire celle-ci dans la réalisation de ses objectifs, à savoir la pérennisation en vue de la laisser en héritage, le DEC s'appuie sur la confiance en tant que technique de gouvernance d'entreprise. Il utilise rarement les contrats écrits. Même s'il se réfère à la logique économique, le DEC est plus influencé par la logique institutionnelle.

2. Le dirigeant d'entreprise *Résident* (DER)

2.1. Présentation du DER

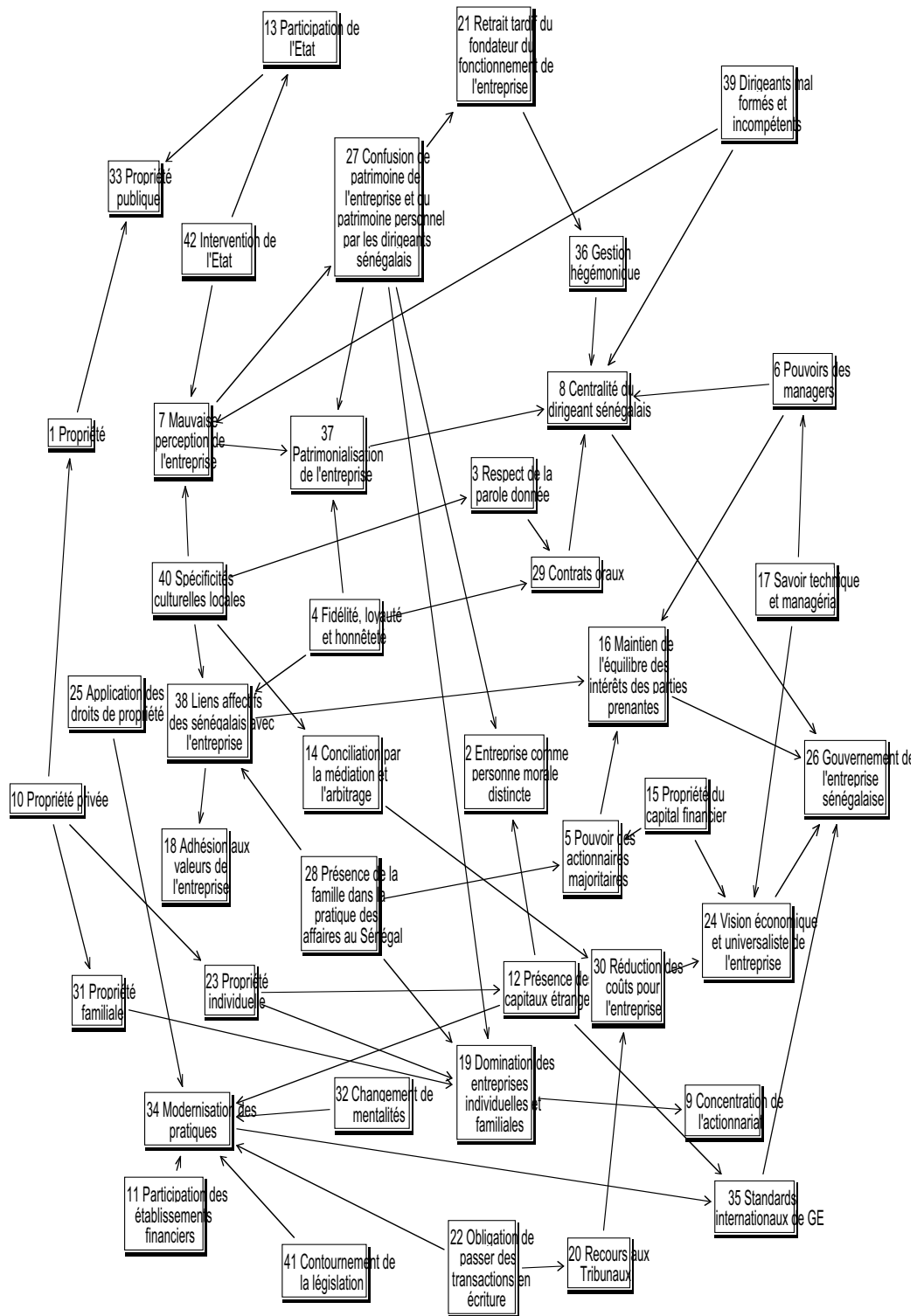
Arrivé à l'âge de 24 ans au Sénégal en 1964 après avoir décroché son diplôme d'ingénieur des Ponts et Chaussées en France, notre DER (cas n° 17, D.B, cf. Annexe n° 6) rejoint une entreprise familiale sur recommandation d'un ami de la famille actionnaire majoritaire. Son travail consistait, comme il le dit, à créer de nouvelles affaires afin d'élargir le domaine d'activités de son entreprise.

Quatre ans après son arrivée dans ce Sénégal nouvellement indépendant, notre ingénieur de formation monte une entreprise filiale de son groupe dans le domaine de l'agro-alimentaire. Pour assurer le financement de son projet de création, il présente son idée auprès des banques. Après les deux-trois premières années très difficiles la nouvelle société ouvre son capital en faisant un appel à l'épargne privée en passant par les grandes banques de l'époque et en proposant des actions de la société aux intéressés dans un monde d'affaires qui n'est pas habitué à ce type de financement.

Aujourd'hui à la tête de plusieurs sociétés dont ce groupe familial qui avait guidé ses premiers pas au Sénégal et dont il est devenu l'actionnaire principal, il a fait de ce groupe l'un des fleurons de l'industrie sénégalaise. Associé à des actionnaires sénégalais de souche dans ce groupe qu'il dirige, notre DER a pleinement réussi son intégration dans le monde des affaires sénégalais en devenant l'une des personnalités les plus influentes dans l'échiquier économique national et en occupant une place très importante dans le patronat sénégalais. Il est souvent consulté par les pouvoirs publics sur des questions liées à l'environnement économique, juridique et fiscal des entreprises sénégalaises.

2.2. Carte cognitive individuelle du DER

Figure 6.2 : Carte cognitive individuelle du DER



2.3. Analyse et interprétation de la carte cognitive du DER

2.3.1. Définition de la propriété

La propriété privée est définie par le DER comme étant « *une propriété corporelle, une propriété immobilière, une propriété foncière en général ou une propriété mobilière comme des actions par exemple.* » Cette propriété privée « *obéit à des règles qui définissent un propriétaire* ». Celui-ci « *a des droits et des obligations* ».

Concernant l'effectivité de la propriété privée au Sénégal, le DER constate qu'elle est connue et acceptée de sorte que le paysage économique sénégalais est fortement influencé par la propriété privée. Celle-ci est composée de la propriété individuelle et de la propriété familiale.

2.3.2. Perception de l'entreprise

Pour le DER, les dirigeants de petites entreprises familiales ou individuelles sénégalaises considèrent l'entreprise comme un bien personnel contrairement aux dirigeants des grandes et moyennes entreprises qui la voient comme un bien collectif appartenant à plusieurs individus. Or, en entretenant la confusion entre l'entreprise et un bien personnel les dirigeants des entreprises sénégalaises ne gardent pas à l'esprit le fait que l'entreprise dispose d'une personnalité morale qui doit être dissociée de la personne de son fondateur ou manager.

« 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 [le DER] est actionnaire du [groupe], ça ne lui donne pas un droit supplémentaire que celui de l'actionnaire. Je dirais 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. » Selon le DER, les dirigeants des grandes entreprises risquent la prison pour abus de biens sociaux s'ils confondent les biens de

l'entreprise et leurs propres biens individuels. Il repère donc bien un espace « privé » d'un espace public. Mais, il ne distingue pas d'espace économique commun.

Selon le DER, culturellement les sénégalais s'identifient à l'entreprise pour laquelle ils travaillent. *« 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 dirais qu'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 "l'entreprise, c'est notre société [...]" Alors que je n'ai jamais entendu dire dans la bouche d'un administrateur français cette phrase-là, jamais. Il ne le dira jamais [...] »*

Le DER met évidence dans son discours le lien affectif que les sénégalais ont avec leur entreprise. Cette relation à l'entreprise est liée aux spécificités culturelles sénégalaises, aux valeurs de fidélité, de loyauté et d'honnêteté et à la présence de la famille dans la pratique des affaires au Sénégal.

L'administration sénégalaise a une mauvaise perception de l'entreprise. Le DER *« considère que l'un des problèmes au Sénégal, d'une manière générale, est que les entreprises sont mal perçues au Sénégal en particulier par l'administration sénégalaise [...] 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 [...] la majorité des fonctionnaires dans l'administration pensent que l'entreprise est un endroit où il y a de l'argent à prendre; il faut taper dessus »*.

Il y a donc, pour le DER, un « monde de l'entreprise » qui a des règles et qui est distinct aussi bien du domaine public que de la sphère informelle.

2.3.3. Structure de la propriété des entreprises

Le DER note la présence de nombreuses entreprises privées animant l'activité économique au Sénégal avec quelques entreprises publiques. Mais d'un côté, les entreprises individuelles et familiales dominant dans le paysage économique sénégalais. Cette forte implantation des entreprises individuelles et familiales, dont les entreprises privées de capitaux étrangers, s'explique par l'usage de la propriété individuelle et de la propriété familiale, par quelques caractéristiques culturelles locales, par la confusion par les dirigeants

sénégalais du patrimoine de l'entreprise qu'ils ont créée et leur propre patrimoine. De l'autre côté, pour le DER, le capital des entreprises sénégalaises est en majorité étranger comparé à d'autres pays de la sous-région ouest-africaine. 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...* » Cela anticipe l'idée selon laquelle les pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal devraient être une importation des pratiques occidentales.

2.3.4. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise

En tant que président directeur général et actionnaire principal de son groupe, c'est lui qui arrête et entérine les décisions les plus importantes. Le dernier mot lui revient dans le processus décisionnel du groupe même s'il est aidé par les membres de son conseil d'administration. La centralité du DER est illustrée par l'utilisation fréquente de la première personne du singulier lorsqu'il parle de ce groupe. Néanmoins, il s'empresse de préciser que l'influence du dirigeant est surtout plus importante dans le secteur informel où la plupart des sociétés sont à caractère familial. Ce qui confirme ce que l'ensemble des dirigeants interrogés ont déjà noté. L'inconvénient de cette centralité du dirigeant dans les entreprises familiales est que celles-ci ne survivent pas souvent à leur fondateur.

« Il est de coutume de voir une société disparaître suite au décès de son créateur. Car [...] il y a souvent des problèmes dans la succession d'un chef d'entreprise qui est en même temps chef de famille. [Un] bon nombre de familles sénégalaises sont polygames. 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 que 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 ».

C'est ce qui fait que la société est bradée au décès du chef de famille. Pour le DER, la famille, surtout élargie, est une contrainte pour la survie de l'entreprise.

Par ailleurs, le DER souligne que la centralité du dirigeant de l'entreprise familiale est aussi caractérisée par ce qu'il appelle le *refus de départ* du propriétaire-gestionnaire qui ne prépare pas souvent sa succession à la tête de l'entreprise. Ce fait est marqué par les relations

établies entre certains thèmes et sous-thèmes. La carte cognitive individuelle du DER présente la centralité du dirigeant comme la conséquence du pouvoir discrétionnaire des managers des entreprises sénégalaises, la mauvaise formation et l'incompétence des dirigeants en matière de gouvernement des entreprises, l'usage des contrats oraux que contractent les seuls fondateurs-gestionnaires ou les seuls managers, la patrimonialisation et la gestion hégémonique de la part du fondateur.

La confusion de patrimoine, vue précédemment, installe le fondateur dans une situation où il retarde son départ de l'entreprise. *« Dans les organisations les sénégalais ne partent pas d'eux-mêmes. Il faut que ce soit l'assemblée générale qui les mette dehors [...] Moi je connais des sénégalais qui sont restés dans le conseil d'administration jusqu'à leur décès, des gens intelligents, très bien placés [...] C'est humain ce n'est pas seulement sénégalais mais c'est beaucoup plus marqué au Sénégal peut être plus qu'ailleurs. »*

Le retrait tardif du fondateur du fonctionnement de l'entreprise même s'il est encore plus vrai en Afrique, eu égard au nombre élevé d'entreprises patrimoniales dirigées par leur fondateur ou propriétaire, n'en est pas moins l'apanage de l'Afrique. Des exemples dans les pays occidentaux développés sont légion comme celui de Serge Dassault qui, à l'âge de 84 ans, commande encore son entreprise du même nom.

2.3.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires

S'il reconnaît l'importance de la confiance dans la pratique des affaires au Sénégal, le DER préconise l'usage des contrats écrits car pour lui *« il faut toujours laisser des traces en matière de gestion de l'entreprise [...] Il faut toujours un écrit dans une société, toujours. »*

Mais l'usage des contrats écrits par le DER dépend de ses partenaires commerciaux :

« [Quand il s'agit] 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 [le DER] d'accord [pour] 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 [...] 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 même, nous qui travaillons avec douze mille paysans on matérialise les achats de [leurs récoltes] par des contrats d'achats que nous signons et qu'on fait signer aux groupements de producteurs. »

Ainsi l'usage de technique de gouvernance occidentale comme le contrat est adoptée par le DER même si ce dernier est souple dans ses rapports avec ses partenaires commerciaux.

2.3.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans l'entreprise

Après avoir précisé que le degré de la pression familiale sur une entreprise dépend de la taille et de la forme juridique de l'entreprise, le DER dissocie le monde de l'entreprise de la sphère familiale. Pour lui, les questions familiales doivent être traitées en famille alors que les questions liées au fonctionnement et à la gouvernance de l'entreprise doivent être traitées dans l'entreprise.

« 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 [qui est le nôtre]. 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 [...] qui me disent : "mais pourquoi vous ne mettez pas votre femme, votre neveu, etc.", j'ai toujours refusé. Je considère 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 qui joue. Mais pour une autre société ma réponse c'est non. Mais ça c'est moi, ça dépend des gens [...] »

Ainsi même à compétences égales, il choisirait un candidat n'appartenant pas à sa famille afin d'avoir des coudées franches dans le cas de prise de décision pour l'intérêt de l'entreprise.

« Même à compétence égale je dirai non, parce que ça peut générer des problèmes et vous vous mettriez 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.»

On voit encore une fois, que la distinction entre entreprise et famille est d'ordre politique : pour le DER, il s'agit d'une question de pouvoir. Pour légitimer son pouvoir dans l'entreprise, le DER préconise les compétences pour le recrutement de ses collaborateurs mais aussi la propriété du capital qui donne le droit aux dividendes.

2.3.7. Implication des parties prenantes : le rôle des acteurs

Le DER considère trois parties prenantes essentielles :

« c'est l'État, dont on ne peut pas se 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. »

En tant que propriétaires, *« les actionnaires ont plus ou moins une voix importante dans la gestion de la propriété en fonction du nombre d'actions qu'ils détiennent. »* Pour le DER, est légitime *« qu'un actionnaire veuille toucher un dividende »* en ce que les actionnaires mettent leur argent parce que les gestionnaires leur promettent souvent en contrepartie des dividendes. En effet, au moment de la création d'une entreprise l'entrepreneur sollicite en général d'autres individus pour qu'ils soient associés au capital de l'entreprise avec la promesse qu'ils obtiendront des dividendes pendant la période de succès des affaires.

« Une société 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 [...] 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 ».

Car les dirigeants d'une entreprise qui n'est pas performante perdent la confiance des actionnaires à la longue lorsque ces derniers ne reçoivent plus de dividendes. Ces actionnaires vont d'ailleurs refuser de continuer à investir leur argent à perte.

« 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 les dirigeants viendront devant un conseil d'administration, devant l'assemblée générale, dire [nous] vous proposons un nouvel investissement d'un milliard ou de deux milliards de francs, [ils diront] non, etc. Et s'ils ont touché régulièrement de l'argent avec vous ils vous suivront pour investir [...] Il faut donc avoir la confiance de ses actionnaires et les moyens financiers. »

Les actionnaires doivent avoir des informations financières complètes, fidèles et fiables. La direction ainsi que le conseil d'administration ont l'obligation de fournir ces informations. Car, la transparence est importante pour établir des relations de confiance entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise.

Ainsi, « dans [sa] société chaque année [le DER] présente toujours le détail des investissements à l'assemblée générale [...] Parce qu'[il] pense que dans une entreprise surtout les entreprises industrielles quand on investit (ça leur arrive d'investir des sommes comme ça dans une [de leurs sociétés] jusqu'à deux milliards de francs CFA ou plus par an) [il] préfère que tous les actionnaires soient au courant et participent à la décision. »

Quant aux salariés du groupe de DER *« ils se comportent bien »*. D'ailleurs, un *« bon nombre de [ses] collaborateurs sénégalais considèrent [son] groupe comme leur propriété. Ils s'identifient vraiment au groupe contrairement aux administrateurs étrangers »*.

Néanmoins, il souligne le rôle important du conseil d'administration non sans considérer qu'il est essentiellement composé d'administrateurs actionnaires. *« Ce sont*

les actionnaires majoritaires qui peuvent décider puisque c'est eux qui contrôlent en général le conseil d'administration ».

Le conseil d'administration est *« le véritable organe de direction stratégique, il prend les décisions [stratégiques] importantes que sont les investissements par exemple et ne s'occupe pas des paiements des fournisseurs ce n'est pas de son ressort ».*

C'est le conseil d'administration qui détermine la stratégie de l'entreprise mais cela *« n'empêche pas un directeur général de faire des propositions. C'est fortement conseillé qu'il fasse des propositions. »*

Pour le DER, la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes est un gage de réussite d'une entreprise car *« 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. »*

Cependant les actionnaires ne doivent pas exiger trop de dividendes même s'il n'y en a pas assez. *« [...] 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. »*

Même s'il tient à l'équilibre des intérêts de toutes les parties prenantes, le DER ne cache pas le fait que le dirigeant est donc finalement le véritable détenteur du pouvoir qu'il obtient de son savoir technique et managérial.

2.3.8. Mécanismes de régulation des conflits

Le tribunal de par le caractère contraignant et exécutoire de ses décisions, même s'il semble opportun de s'y référer en cas de différend entre parties contractantes, n'est pas régulièrement sollicité par les hommes d'affaires sénégalais. L'essentiel des conflits commerciaux ou organisationnels sont résolus par la voie de conciliation sous les auspices d'un arbitre comme dans la tradition africaine où les sages sont sollicités pour résoudre des problèmes pouvant condamner la paix sociale. Au Sénégal et dans tous les pays membres de l'OHADA, la Cours d'arbitrage a été mise en place pour diligenter les différends entre partenaires commerciaux.

L'arbitrage est une procédure jugée moins coûteuse par les acteurs économiques et est fortement conseillé par les organisations patronales et syndicales sénégalaises dont fait partie le DER.

« Le CNP [conseil national du patronat du Sénégal] 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. »

La conciliation par la médiation et l'arbitrage est un mécanisme efficace de gouvernement des entreprises car en permettant de gagner du temps, elle contribue à réduire les coûts de l'entreprise. Ces coûts faibles affectent positivement la performance de l'entreprise.

Avec la mise en place et le fonctionnement de cette cours d'arbitrage, le tribunal est dans la réalité une instance en dernier ressort dans les mécanismes de règlement des conflits entre partenaires économiques.

2.3.9. Conformation aux pratiques occidentales

Ce serait une tautologie que de dire que le DER se conforme aux pratiques occidentales dès lors qu'il est un opérateur économique occidental même s'il vit en Afrique depuis longtemps. Non sans vouloir parler de l'existence d'un modèle sénégalais en matière de gouvernance d'entreprise, le DER constate que les valeurs culturelles influencent effectivement la pratique des affaires.

Cependant dans les grandes entreprises, les règles juridiques sont bien respectées par les dirigeants qui se conforment *« de plus en plus à ce qu'il y a de mieux dans le monde »* avec la mise en application des dispositions juridiques et réglementaires inscrites dans les actes uniformes portant sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique par les entreprises des pays parties de l'OHADA. Il en est par exemple de l'obligation pour des administrateurs ayant des activités annexes de les déclarer afin d'obtenir au préalable *« l'accord du conseil d'administration (matérialisé par) 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. »

Ce n'est à la suite de ces rapports que les actionnaires donneront leur avis pour approuver ou désapprouver cette convention particulière qui permet à l'administrateur d'exercer en même temps ces activités annexes.

La conformation aux pratiques occidentales est expliquée selon le DER (cf. carte cognitive) par les changements de mentalités des dirigeants des entreprises sénégalaises qui utilisent de plus en plus des contrats écrits dans le cadre de leurs transactions, l'application des droits de propriété encouragée plus par la présence des capitaux étrangers et la participation progressive des établissements financiers dans le financement des entreprises sénégalaises, l'amélioration de l'environnement juridique et institutionnel sénégalais des affaires. La modernisation des pratiques de gouvernement des entreprises incite à l'usage des standards internationaux de gouvernement des entreprises.

Dans une autre mesure nous avons relevé la fréquence de la logique économique dans le discours du DER. Voici un des exemples illustrant la domination relative de la logique économique dans le raisonnement du DER :

« je crois 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 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. »

Par conséquent selon le DER, une entreprise doit avoir une bonne structure financière, de l'argent disponible parce que lorsque l'entreprise dont il est le gestionnaire n'a pas assez d'argent le directeur général se met dans une situation insoutenable et ne pourra rien faire pour profiter des opportunités d'investissements qui lui seront offertes. Cette position inconfortable du directeur général qui a les mains liées est jugée par le DER comme une position « très, très grave pour l'avenir de l'entreprise ».

2.3.10. Influence de l'environnement des dirigeants d'entreprises

En faisant un parallèle avec les travaux sur l'entrepreneuriat immigré vus au chapitre 4, nous retrouvons dans le parcours de notre DER installé au Sénégal depuis 1964 les mêmes étapes du processus d'assimilation. Arrivé pour travailler dans une entreprise agro-alimentaire, il s'aligne d'abord sur ses compatriotes, puis s'imprègne des règles de fonctionnement de la société sénégalaise avant de devenir un acteur influent dans la prise de décisions dans le monde des affaires sénégalais. En tant que patron membre d'un syndicat du patronat, il intervient dans les débats. Il a été consulté et a participé à la mise en place du droit des sociétés adopté dans les actes uniformes de l'OHADA. Par le biais de cette intégration réussie à la société sénégalaise, il en retiendra certains principes même si ses « *gènes occidentaux sont encore restés en lui* ».

En effet, alors qu'il observait que seuls les dirigeants des petites entreprises avaient le plus tendance à agir par ignorance en marge des lois, nous retrouvons chez le DER des comportements de déviance des règles juridiques régissant le fonctionnement de la société anonyme. En effet, il contourne avec subtilité l'application d'une disposition de l'acte uniforme selon laquelle les dividendes doivent être payés aux actionnaires avant la fin du mois de septembre de chaque année.

Voici un extrait du récit de sa pratique : *« 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 réuni mon conseil d'administration et mon assemblée générale dans les délais légaux, ça s'est donc déjà tenu [...] 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 pas 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 sou, 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 compte et après on paiera". Je n'aime pas trop, moi, justement ces artifices si vous voulez... 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. »

Un autre récit porte sur la solution apportée par le DER face au refus d'un actionnaire ayant un âge bien avancé de céder ses pouvoirs de représentation dans le conseil d'administration à ses descendants. Devant ce refus du vieux papa ayant tenu malgré le handicap de son âge à rester au conseil d'administration du groupe du DER, ce dernier nous raconte dans l'extrait suivant comment il s'y est pris :

« 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 le [Groupe], il va [me] téléphoner. Il va [me] 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. »

Quand on lui demande son avis sur l'impact de la politique sur la sphère économique le DER répond qu'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'il peut 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. »

Sachant que « pour le cas des sociétés publiques c'est l'État qui décide de tout [...] les administrateurs [nommés par l'État via les ministères de tutelle] 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.»

L'intervention de l'État par la prise de participation au capital des entreprises constitue une contrainte pour leur compétitivité. Car le choix des dirigeants et les objectifs assignés aux entreprises publiques sont la plupart du temps incompatibles avec la rationalité économique, l'administration centrale ayant une mauvaise perception de l'entreprise.

In fine, nous pouvons retenir que le DER est assez méprisant pour l'environnement sénégalais dans lequel il est entièrement intégré. Ainsi, lorsque la situation de gestion l'y oblige, il s'arrange avec les procédures et les règles du jeu en vigueur. Cependant, il se réfère encore à ses modèles mentaux partagés d'Occident. En effet, la vision universaliste et économique de l'entreprise est prépondérante dans ses pratiques de gouvernement des entreprises.

3. Le dirigeant d'entreprise *Transhumant* (DET)

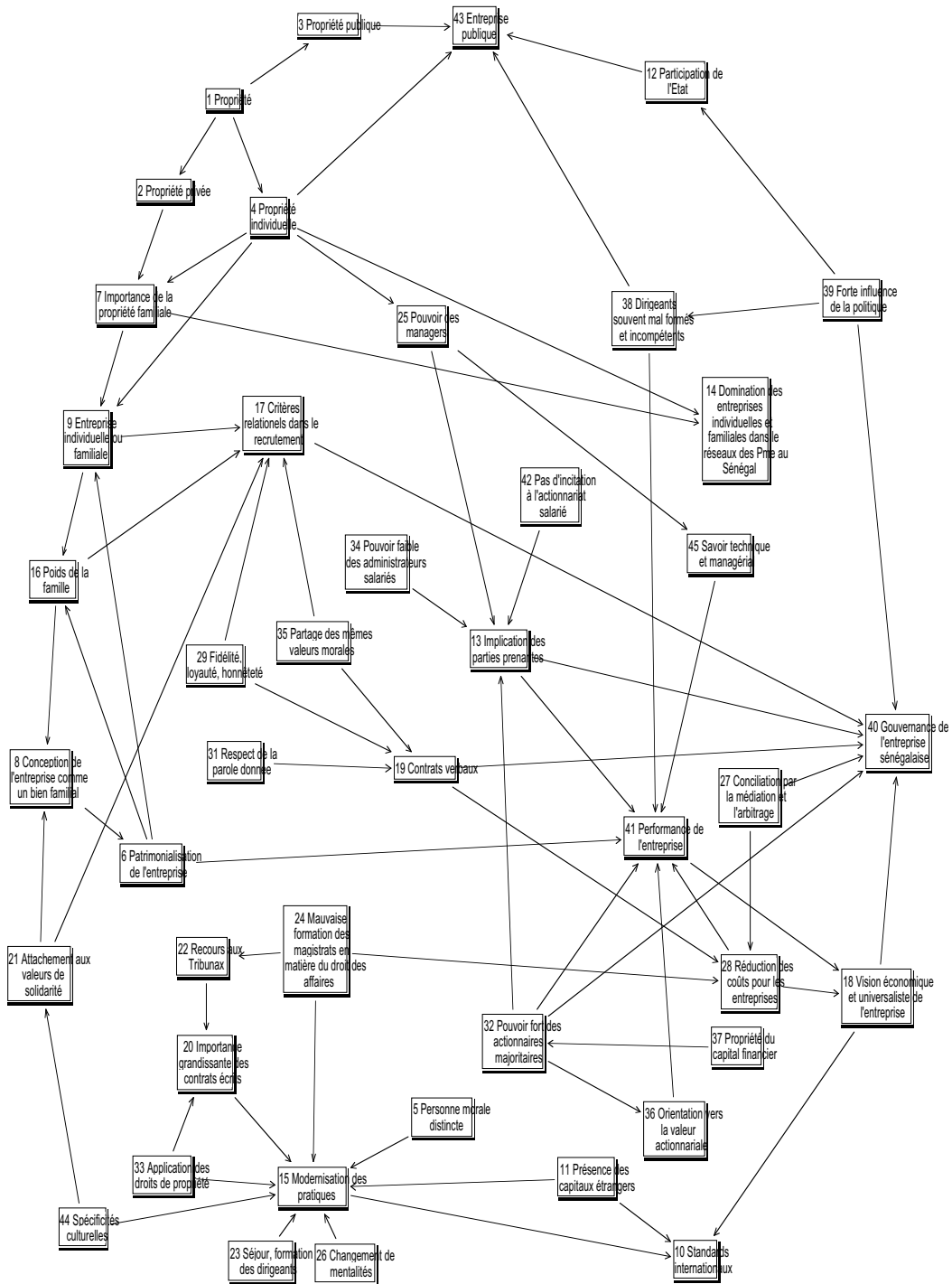
3.1. Présentation du DET

Ce chef d'entreprise de 45 ans fait partie de la nouvelle génération de dirigeants d'entreprise sénégalais formés à l'école occidentale. Après des études et un séjour dans le monde des entreprises en France, notre *DET* (entretien n° 20, cf. Annexe n° 6) est revenu au pays pour créer une société qu'il s'efforce de gérer de manière professionnelle en tentant de s'émanciper de la pression familiale. Bénéficiant d'un carnet d'adresses bien étoffé, il s'est associé à des experts comptables étrangers pour créer un cabinet d'expertise comptable de droit sénégalais tout en étant l'actionnaire majoritaire de son entreprise. Membre influent

d'une structure professionnelle, l'ISA, il lutte pour l'observation des pratiques standards de gouvernement des entreprises dans le monde des affaires sénégalais.

3.2. Carte cognitive individuelle du DET

Figure 6.3 : Carte cognitive individuelle du DET



3.3. Analyse et interprétation de la carte cognitive du DET

3.3.1. Définition de la propriété

Pour le DET, 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. » Cette définition de la propriété privée correspond à celle qui est d'usage dans la conception libérale. D'ailleurs, on retrouve les trois caractéristiques de la propriété romaine, à savoir l'abusus, le fructus et l'usus. Il y a déjà là une manifestation de l'influence occidentale sur le DET.

À l'instar des dirigeants précédents, le DET relève aussi l'usage de la propriété familiale individuelle, de la propriété individuelle et de la propriété publique dans le monde des affaires sénégalais.

3.3.2. Perception de l'entreprise

Le DET considère l'entreprise comme une personne morale distincte de la personne des associés ou de son fondateur. L'entreprise est « *une entité autonome ayant son propre patrimoine, représentant un enjeu économique et un enjeu social.* »

C'est pourquoi, la distinction doit être faite dans la réalité entre le patrimoine de l'entreprise personne morale et le patrimoine personnel inhérent au fondateur personne humaine. Une telle distinction « *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.* »

Or, dans la philosophie africaine, on nie la réalité de la personnalité de l'entreprise en l'assimilant à son dirigeant propriétaire ou à son manager principal (pour les entreprises publiques). Au sein de l'essentiel des entreprises sénégalaises (entreprises privées *a fortiori*) la confusion est largement entretenue par nombre de salariés et d'actionnaires entre la propriété privée portant sur l'entreprise et la propriété personnelle des dirigeants ou des actionnaires.

Pour le DET, dans le monde des affaires sénégalais « *On ne fait pas toujours la distinction entre la société en tant que personne morale distincte de la personne des associés ou des actionnaires.* »

Dans le processus de création de l'entreprise, « *le promoteur n'a en général pas forcément conscience d'une séparation entre le patrimoine qu'il affecte à une activité et son patrimoine personnel.* » La conséquence de cette confusion se fait sentir dans la perception que la société sénégalaise a de l'entreprise. Selon le DET, la plupart des acteurs économiques sénégalais ont « *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.* »

Le DET considère que les hommes d'affaires sénégalais ont une perception patrimonialiste de l'entreprise qu'il impute à l'importance de la propriété individuelle et de la propriété familiale. Sa carte cognitive montre que ces deux formes de propriété engendrent la domination des entreprises individuelles et familiales. On peut aussi noter, sur la carte cognitive, le poids non négligeable de la famille dans le monde des affaires sénégalais. Une telle implication de la famille dans le fonctionnement des entreprises finit par répandre le sentiment selon lequel l'entreprise est considérée comme un bien familial.

De même, l'idée de la propriété individuelle entendue comme un bien appartenant personnellement à un individu a des répercussions sur le comportement des dirigeants des entreprises publiques (cf. carte cognitive individuelle du DET).

3.3.3. Structure de la propriété des entreprises

Les principaux régimes de propriété vus précédemment définissent chacun leur type d'entreprise. Pour le DET, le paysage économique sénégalais est animé par des entreprises privées dont le capital est détenu par les acteurs économiques sénégalais et étrangers et quelques entreprises publiques qui ont survécues aux différentes vagues de privatisation des années 1980-1990. Mais ces entreprises sont essentielles des entreprises familiales. Elles côtoient des entreprises filiales de firmes multinationales et quelques entreprises publiques.

3.3.4. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise

La prégnance du fondateur dans le fonctionnement de l'entreprise est soulignée par le DET. Les liens entre la conception de l'entreprise comme un bien familial ou individuel et sa

patrimonialisation sont bien présentés sur la carte cognitive du DET. La centralité du dirigeant est plus apparente dans la définition de l'orientation stratégique. Pourtant, en temps normal l'orientation stratégique relève d'un 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 »*.

Malheureusement, lorsque les administrateurs ne sont pas compétents ou ont été choisis par le fondateur de l'entreprise *« 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 ce sont 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 et la connaissance du métier mais son conseil d'administration ne l'ayant forcément pas 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 »*.

L'une des conséquences de la centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise réside dans le fait que l'entreprise ne survit pas souvent à son fondateur. Dans la plupart des cas, lorsque la succession n'est pas organisée, l'entreprise est incorporée dans le patrimoine personnel du défunt propriétaire-gestionnaire. L'ensemble du patrimoine ainsi constitué et légué à ses ayants-droit est souvent partagé selon les préceptes de l'Islam concernant les dirigeants musulmans. Un tel partage entraîne dans l'écrasante majorité des cas la disparition de l'entreprise.

« 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. »

Il en résulte l'idée selon laquelle, la société sénégalaise « traditionnelle » est donc incompatible avec la réalité des affaires à l'« occidentale ».

Ainsi, pour que les entreprises sénégalaises se pérennisent au-delà de leur fondateur, il faudrait selon le DET que leur personnalité morale distincte soit bien respectée. Cela demande d'une part que le fondateur, par l'octroi d'un salaire, se considère lui-même comme un salarié de l'entreprise qu'il a créée et d'autre part que le fondateur se détache

progressivement de la vie de l'entreprise en favorisant le passage de témoin aux nouvelles générations. Les dirigeants des entreprises sénégalaises devraient donc savoir préparer leur succession en déléguant leur pouvoir et en injectant du sang neuf au bon moment c'est-à-dire lorsqu'ils sentent le poids de l'âge.

3.3.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires

Pour le DET, « *la confiance est un facteur fondamental y compris dans les modalités de fonctionnement du gouvernement des entreprises.* » Sa mise au premier plan dans les mécanismes de gouvernement des entreprises est bénéfique pour les entreprises de petite taille et de type familial. En effet, elle leur permet de réagir promptement aux différents changements de leur environnement économique.

« 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 puisqu'il y a une forte confusion, je ne dirais pas de patrimoine mais une confusion d'intérêts ou d'imbrication d'intérêts à tel point que l'actionnaire, généralement, s'il n'est pas à 100 %, prend quelques actions et laisse le reste à ses enfants ou des gens tellement proches qu'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. »

Au-delà des économies réalisées dans la réduction des coûts de gouvernance, la centralité du dirigeant est caractéristique des conflits qu'il y'a autour de la question du pouvoir dans le monde de l'entreprise sénégalais. Le pouvoir du fondateur se concrétise dans le processus de recrutement dont nous reparlerons dans les pages suivantes.

Le rôle de la confiance comme mécanisme de gouvernement des entreprises se matérialise par la place importante que les acteurs économiques sénégalais octroient aux contrats moraux.

Selon le DET, dans le monde des affaires sénégalais, les « *promesses orales jouent quand même beaucoup. Dans certains milieux d'affaires la parole donnée est même beaucoup plus solide que n'importe lequel des écrits parce que simplement la régulation dans le secteur économique et dans les relations économiques est telle que celui qui rompt la parole 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. »

La garantie de telles transactions est le respect que chaque partie au contrat accorde à sa parole donnée, son engagement verbal. La fidélité, l'honnêteté, la loyauté, le partage des mêmes valeurs morales constituent aussi des fondements de la confiance pour le DET (cf. sa carte cognitive).

Selon le DET, tout contrat conclu entre partenaires commerciaux est généralement respecté. Mais il y a un risque qu'il ne le soit pas. Et malheureusement, « à ce moment-là [...], 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. »

Toutefois, la probabilité de voir une partie faillir à son engagement est très faible car la confiance est un mécanisme efficace de gouvernement des entreprises au Sénégal.

« 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. »

La confiance réduit les coûts pour les entreprises. Elle participe des déterminants du recrutement dans les entreprises sénégalaises.

3.3.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans l'entreprise

Le DET prône une politique d'embauche qui se fonde sur la logique institutionnelle (socioculturelle) et la logique économique. En effet, s'il reconnaît que le recrutement de collaborateurs par un chef d'entreprise dans son propre réseau familial ou amical peut augmenter la cohésion interne à l'entreprise voire peut être un facteur de cohésion, le DET exige que ce recrutement se fonde d'abord sur une compétence. Selon le DET, un chef d'entreprise qui recrute ses enfants et ou proches sans regarder les compétences et la qualification obtiendra des résultats dramatiques.

Par ailleurs, 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.* »

L'adaptation des comportements occidentaux s'arrête ici encore et s'adapte à ce que le DET considère comme un avantage des structures africaines.

3.3.7. Implication des parties prenantes : le rôle des acteurs

Il ressort de la carte cognitive individuelle du DET que, les administrateurs sénégalais et les salariés ont un pouvoir faible contrairement aux managers et aux actionnaires majoritaires. Il s'en suit une orientation vers la valeur actionnariale. Aussi pouvons-nous constater le manque d'incitation à l'actionnariat salariat.

Selon le DET du fait de la confusion entre les patrimoines de l'entreprise et du fondateur, l'autorité des actionnaires est très présente dans les entreprises sénégalaises. « *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* ».

Plutôt que de privilégier une partie prenante au détriment des autres ou de l'entreprise elle-même, il faut respecter l'intérêt de l'entreprise. S'il est vrai qu'un actionnaire investit son argent dans une entreprise pour en gagner plus, cela est n'est possible que lorsque l'entreprise « *peut fonctionner normalement et rester en bonne santé dans une situation de viabilité financière* ».

Le DET distingue donc l'entreprise de ses propriétaires. Selon lui, il en va de l'intérêt des actionnaires que l'équilibre soit maintenu entre la pérennité de l'entreprise et la distribution de dividendes.

« 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. »

Dans une autre mesure, le pouvoir des administrateurs dans la mise en place de mécanismes efficaces de gouvernement des entreprises dépend de leurs relations avec les actionnaires et les managers des entreprises. Ces relations relèvent de la forme institutionnelle de ces entreprises.

Ainsi, « 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 ».

Mais dans le secteur privé « si on est dans une entreprise de type familial compte tenu des confusions de rôles et 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 [...] Au niveau des grandes sociétés [privées] 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 ».

Au total, l'entreprise apparaît clairement dans la représentation du DET, comme un acteur à part entière.

3.3.8. Mécanismes de régulation des conflits

L'arbitrage est un des mécanismes de gouvernement des entreprises les plus intéressants pour le DET en ce qu'il permet d'améliorer la performance de l'entreprise *via* la réduction des coûts pour l'entreprise. La conciliation par l'arbitrage et la médiation satisfait aussi les partenaires en conflit (cf. sa carte cognitive).

Cependant le DET n'écarte pas la possibilité qu'il a, en dernier ressort, de traduire devant les tribunaux ses cocontractants défailants. Etant entendu que « *la meilleure garantie*

de pouvoir entrer dans ses droits c'est le tribunal une fois que toutes les autres formes de recours sont épuisées ». D'ailleurs, le recours au tribunal et l'application des droits de propriété contribuent à l'importance grandissante des contrats écrits dont l'impact sur la modernisation des pratiques de gouvernement des entreprises est important.

3.3.9. Conformation aux pratiques occidentales

La réduction de la centralité du dirigeant de l'entreprise *via* la dépersonnalisation et la démocratisation de cette dernière est l'un des défis que la nouvelle génération de dirigeants d'entreprise sénégalais (à laquelle appartient le DET) souhaite relever. Pour le DET, le combat le plus important pour les acteurs économiques sénégalais est de libérer l'entreprise de l'emprise de son fondateur et de sa famille afin de lui permettre de répondre pleinement aux défis de son développement et de sa pérennisation.

L'entreprise doit survivre à son fondateur. Les enjeux portés par l'entreprise dépassent la seule personne de son fondateur. *« Un être humain a un horizon limité. Il naît, il vit et il meurt et malheureusement tout cela se passe dans un cours 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 ?" »*

La pérennisation, qui semble être le but ultime de toute entreprise, ne peut pas être atteint par le recours aux seuls liens sanguins et à l'affectif. S'il est possible de tenir compte de cet aspect, il faut cependant l'adosser à *« des compétences techniques avérées capables de conduire le projet et de le mener jusqu'au bout. »*

Cette considération découle de la vision universaliste que le DET a de l'entreprise. Celle-ci a les mêmes objectifs où qu'elle puisse exercer ses activités. *« Normalement, il ne devrait y avoir de différence si tant est que 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. »*

Ainsi, le DET considère la séparation des patrimoines professionnel et personnel comme un défi à relever par les dirigeants des entreprises sénégalaises s'ils souhaitent construire des entreprises compétitives et pérennes.

« 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. »

Cette conception de l'entreprise se traduit par la recherche de sa performance. Celle-ci est déterminée par l'implication des parties prenantes, la création de la valeur pour les actionnaires majoritaires, la réduction des coûts pour les entreprises, le savoir technique et managérial. Toutes les considérations politiques ou culturelles ne feront que dévier l'entreprise de ses objectifs de développement. Seule la rationalité économique importe pour y parvenir. L'intégration de la logique économique dans la conception que les dirigeants ont de l'entreprise sénégalaise doit passer par le changement de leurs mentalités.

Le DET constate d'ailleurs une modernisation des pratiques sénégalaises de gouvernement des entreprises, avec le recours aux standards internationaux de gouvernement des entreprises et le changement intervenant progressivement dans l'environnement des entreprises sénégalaises. Ainsi peut-on noter des facteurs de changement tels que l'application des droits de propriété, la présence des capitaux étrangers dans le paysage économique sénégalais, l'inscription progressive dans les mentalités des sénégalais de l'entreprise comme une personne morale dissociée de son fondateur, le recours au contrat comme nouvelle technique de gouvernement des entreprises, et le séjour et ou la formation des dirigeants sénégalais en Occident. Cependant, des facteurs comme les spécificités culturelles et la mauvaise formation des magistrats sénégalais en matière de droit des sociétés ralentissent cette modernisation des pratiques de gouvernement au Sénégal (cf. carte cognitive individuelle du DET).

3.3.10. Influence de l'environnement des dirigeants d'entreprises

L'influence de la politique dans les affaires est essentiellement perçue dans le fonctionnement des entreprises publiques. La tutelle gouvernementale est très présente dans l'organisation et les instances de direction et de contrôle des entreprises publiques. Cette prégnance de la tutelle freine l'élan et le travail des administrateurs des entreprises publiques.

« 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. À ce moment s'il y a conflit d'intérêts, je crois que l'administrateur doit prendre une décision en son âme et conscience et en toute loyauté vis-à-vis de l'entreprise parce que c'est ça qui est d'abord sa première motivation. »

De manière objective, la nomination des militants de partis politiques à la tête d'une entreprise publique est contreproductive. Même s'il n'a rien contre le fait de nommer un militant d'un parti politique à la tête d'une entreprise, le DET propose que ce militant ait la compétence professionnelle et technique pour diriger ladite entreprise en s'inscrivant dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il s'oppose à l'idée de nommer en guise de récompense un militant politiquement méritant et incompetent en matière de management de l'entreprise. Un militant ne devrait pas non plus être installé dans les instances de direction ou de décision de l'entreprise publique pour « gérer les intérêts d'un parti politique » en ce sens que « les intérêts d'un parti politique ne sont pas les intérêts d'une entreprise, donc ça il faut faire la distinction ».

Le poste de grande responsabilité dans une entreprise publique « est un challenge, c'est un défi qu'une personne doit prendre ou doit accepter [en s'assurant au préalable] qu'elle a les compétences techniques pour le faire si elle ne les a pas ça ne vaut pas de la peine. »

Selon le DET, le poids de la famille est très important dans la vie des entreprises sénégalaises : *« la famille du fondateur a forcément une 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 clair c'est la présence très forte de la famille qui a un rôle déterminant [...] il est clair que si la présence de la famille n'est plus assurée ça s'accompagne de la disparition de l'entreprise ou de sa mise en difficulté. »*

De grands groupes sénégalais, qui avaient pourtant beaucoup de perspectives de croissance économique et commerciale, ont été démantelés après la disparition brutale de leur fondateur. Ces démantèlements seraient contingents à *« 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 »* et à la très grande prégnance de la famille du fondateur sur l'entreprise.

Cette influence familiale dans les affaires serait liée *« à l'histoire économique [du Sénégal indépendant], 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 [l'entreprise] a pris une forme sociale plus importante. »*

À l'issue de l'analyse de la carte cognitive du DET deux conclusions partielles peuvent être tirées sur ses représentations. Dans un premier temps, le modèle mental individuel forgé par ses expériences acquises hors de la sphère de domination de ses modèles mentaux partagés le conduit à adopter des pratiques occidentales de gouvernement des entreprises. À cet effet, il utilise le contrat écrit comme technique de gouvernance des entreprises, dissocie l'entreprise de son fondateur ou manager. Il prône aussi la modernisation des pratiques actuelles de gouvernement des entreprises sénégalaises en incitant les dirigeants et les populations à changer leurs mentalités par rapport à leur conception de l'entreprise et sa gouvernance.

Mais dans un second temps, malgré cet appel au changement et son *« militantisme syndical »* dans le cadre de l'ISA, il garde encore ses *« gènes africains »*. La persistance de

ceux-ci est notée dans certaines des décisions et pratiques du DET. Il accorde encore une grande importance au règlement par l'arbitrage des conflits l'opposant à ses partenaires même si c'est pour des raisons économiques avec la réduction des coûts que son entreprise supporterait. De même, il serait enclin à recruter dans son réseau familial dès lors qu'il y trouve des compétences avérés.

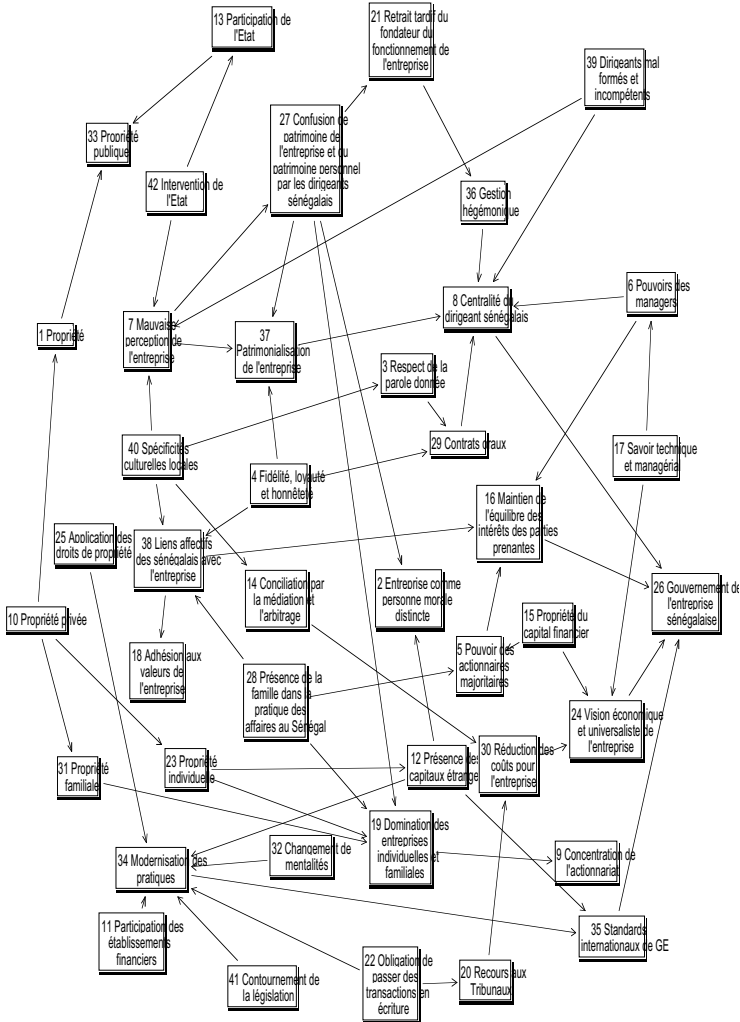
4. Le dirigeant d'entreprise *Campeur* (DECAMP)

4.1. Présentation du DECAMP

La quarantaine révolue, avec son Master of Business Administration (MBA), cet ingénieur de métier a, hors d'Afrique, une expérience de plus de six ans acquise dans son groupe. Le DECAMP (cas n° 8, F.R, cf. Annexe n° 6) est promu parmi les cadres dirigeants à la tête de la filiale dakaroise de ce groupe il y a six ans (au moment de l'enquête).

4.2. Carte cognitive individuelle du DECAMP

Figure 6.4 : Carte cognitive individuelle du DECAMP



4.3. Analyse et interprétation de la carte cognitive du DECAMP

4.3.1. Définition de la propriété

Le DECAMP définit la propriété privée comme « *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.* »

Cette définition correspond bien à la définition libérale de la propriété et fait ressortir les caractéristiques de la propriété privée à savoir l'abusus, l'usus et le fructus.

Selon le DECAMP, la propriété privée côtoie la propriété publique dans les activités économiques. Mais la perception de la propriété publique est nette selon que l'on soit citadin ou rural. Dans le monde des affaires sénégalais, les acteurs économiques « *ont bien conscience de ce qui leur appartient [...] La propriété privée est clairement comprise. Par contre, le bien collectif au-delà du village est mal compris* ».

On note l'introduction d'une séparation entre la ville (développée) et le village (conservateur). À en croire le DECAMP, les ruraux s'attachent encore au respect du bien public entendu dans le sens communautaire alors que dans les villes les populations ont tendance à gaspiller ou détruire les biens publics comme les infrastructures et autres édifices dont l'utilisation est anarchique. Les citadins respectent mieux la propriété privée.

« 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. »

Il y a donc une mauvaise perception de la propriété publique dans les villes sénégalaises. Dès lors que la propriété privée est connue et bien respectée, la meilleure solution pour éviter ce gaspillage des ressources publiques serait alors de confier leur gestion à des privés sous forme de concession comme c'est le cas de l'entreprise qu'il dirige. On retrouve là une vision aussi populaire en Occident : l'entreprise est performante si elle est privée.

Par ailleurs, la carte cognitive du DECAMP montre une autre conception que ce dernier a de la propriété privée. Elle serait composée de la propriété individuelle et de la propriété familiale. La coexistence entre les deux types de propriété privée aura une influence sur la perception de l'entreprise.

4.3.2. Perception de l'entreprise

En réponse à la question : « Que représente pour vous l'entreprise (Veuillez classer de 1 à 6 les affirmations suivantes du plus important au moins important) ? » (cf. questionnaire), le DECAMP avait tout d'abord considéré l'entreprise comme un vecteur d'amélioration du cadre de vie (item qu'il a lui-même rajouté dans les questions fermées). Le DECAMP voit dans la création de l'entreprise un lieu d'épanouissement du créateur qui se réalise ainsi sur le plan humain. Pour lui, en créant son entreprise, l'entrepreneur ouvre des perspectives d'emplois pour la collectivité (deuxième choix du DECAMP). Or, ces emplois peuvent disparaître si l'entreprise n'enregistre pas des performances financières durables. La finalité pour l'entreprise est d'être pérenne pour être transmise aux générations futures (troisième choix du DECAMP).

Malgré le fait que le DECAMP définit l'entreprise comme une famille et non comme une boîte noire abstraite il ne fait pas de confusion entre l'entreprise personne morale distincte et le patrimoine personnel du fondateur.

Pour lui, 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. »

L'entreprise vue par le DECAMP est donc une institution distincte de la personne de son fondateur ou manager. Son influence s'étend au-delà des intérêts de ce dernier.

4.3.3. Structure de la propriété des entreprises sénégalaises

Le DECAMP relève la diversité des types d'entreprises selon la structure de leur capital. Pour lui, il y a des entreprises privées dont le capital est entièrement détenu par des sénégalais soit individuellement soit en famille, des entreprises privées à capitaux étrangers et enfin des entreprises publiques ou semi-publiques. La diversité des entreprises relèverait du

fait que la propriété privée au Sénégal est la résultante de la propriété familiale et la propriété individuelle comme nous l'avons vu précédemment. Cette conception de la propriété explique le fait que, selon lui, l'environnement économique sénégalais est caractérisé par la domination des entreprises individuelles et familiales avec un actionnariat concentré au profit de quelques individus ou familles. Cette situation se traduit souvent par la centralité du fondateur gestionnaire.

4.3.4. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise

Pour le DECAMP, c'est l'équipe de direction donc les managers qui définissent la stratégie de son entreprise. Le conseil d'administration n'a que le pouvoir de validation et d'approbation des objectifs à long, moyen et court terme. Le DECAMP a une vision managériale du gouvernement de son entreprise.

« Nous leur [administrateurs] soumettons le cadrage stratégique qui comprend toutes les décisions importantes pour la pérennité de l'entreprise [...] 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 de fonctionnement 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. »

Le fonctionnement de l'entreprise serait marqué par une lutte pour le contrôle du pouvoir. L'analyse de la carte cognitive montre que le DECAMP considère que le pouvoir des managers vient de leur savoir technique et managérial. Et ce pouvoir détermine l'implication du manager dans le gouvernement de l'entreprise sénégalaise.

Les pouvoirs discrétionnaires du manager s'étendent jusqu'au domaine du recrutement des cadres de l'entreprise. En effet, selon le DECAMP, le meilleur mode de nomination d'un collaborateur est celui par lequel le directeur général ou le président directeur général interviennent directement.

4.3.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires

Selon le DECAMP, *« 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, dites ce*

que vous avez à faire et faites 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. »

À la lecture de la carte cognitive du DECAMP on en déduit que la confiance engloberait un ensemble de valeurs comme la fidélité, la loyauté et l'honnêteté. Elle serait matérialisée par le respect de la parole donnée. Son importance, selon le DECAMP résulterait des spécificités culturelles locales. Mais, à la différence des cas de dirigeants précédents, pour le DECAMP, la confiance se contrôle et se gère. La confiance joue un rôle important dans les décisions de recrutement.

4.3.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans l'entreprise

En répondant à la question 26 du questionnaire « Que privilégiez-vous parmi les critères de recrutement suivants (veuillez classer de 1 à 6 du plus important au moins important) ? » et comprenant six items, le DECAMP a porté son choix respectivement sur les compétences, les relations interpersonnelles, l'engagement et la loyauté envers l'entreprise, les qualifications, l'expérience professionnelle, l'expérience au sein de l'entreprise.

Dans son discours représenté par sa carte cognitive, on peut constater qu'en plus des critères rationnels tels les compétences, le DECAMP prend en compte les relations interpersonnelles dans son processus de recrutement. On le voit avec la convergence des concepts (ou thèmes et sous-thèmes) tels que le partage des mêmes valeurs morales, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, la fidélité, la loyauté, l'honnêteté, le savoir technique et managérial, et les critères relationnels vers le concept « recrutement ».

« 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 [...] 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. [...] 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. »

Cependant, pour éviter de courir des « risques de manque d'objectivité dans l'évaluation des performances du collaborateur ou des difficultés lorsque dans le management

la sanction (négative) est nécessaire », le DECAMP récuse l'embauche d'un de ses proches dans l'entreprise qu'il dirige.

« 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, je n'y suis pas opposé mais plutôt favorable. »

S'il s'interdit de recruter dans son vivier familial, le DECAMP est favorable à l'embauche modérée de salariés issus d'une même famille.

4.3.7. Implication des parties prenantes : le rôle des acteurs

Pour le DECAMP, le directeur général a pour rôle 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. »*

L'entreprise n'est pas vue ici comme un bien individuel appartenant aux seuls actionnaires mais plutôt comme un bien collectif dont la pérennisation intéresserait tout le monde.

D'ailleurs, lorsqu'on lui demande « qui l'entreprise doit-elle servir ? », le DECAMP marque les clients, les salariés et les actionnaires. Il inscrit la réussite d'une entreprise sur la satisfaction des clients. Pour lui, *« 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 »*.

Cette idée est traduite par le rôle des clients sur la performance de l'entreprise. En effet, la satisfaction des clients et des fournisseurs figure parmi les déterminants de la performance selon l'analyse de la carte cognitive du DECAMP.

Même si en réponse au questionnaire, le DECAMP a classé la satisfaction des salariés au deuxième rang des critères de réussite d'une entreprise, ce rôle n'a pas été relevé dans son discours. Selon le DECAMP, mis à part certains salariés qui font confiance à l'équipe dirigeante qui leur accorde souvent des subventions dans le cadre de leurs activités sportives, culturelles et religieuses, tous les salariés de son entreprise ne se comportent pas comme des propriétaires. Certains ne veulent pas comprendre la fragilité de l'entreprise alors que d'autres ne la défendent que pour leurs propres intérêts à savoir par exemple les emplois à vie.

« 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. »

Cependant, l'entreprise de DECAMP n'a pas d'actionnaires salariés à cause de la vision « court termiste » des salariés qui ont préféré récupérer leur argent plutôt que d'investir ce que leur proposait l'équipe dirigeante de l'entreprise. Cette attitude se comprend bien car dans l'histoire économique du Sénégal les salariés des entreprises ont toujours été opposés aux actionnaires et managers et n'ont jamais été mêlés aux instances à la propriété de leur entreprise. L'actionnariat des salariés des grandes entreprises est un phénomène récent même pour la France. Néanmoins, les salariés par le biais de leur syndicat inscrivent souvent ce point dans leur plateforme revendicative. Cela paraît schizophrénique pour le DECAMP car selon lui, ses salariés « 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. »

Pour le DECAMP, l'autorité des actionnaires sur l'équipe de direction de l'entreprise est légitimée par leur plus forte exposition aux risques de gestion en tant que principaux créanciers de l'entreprise. Les actionnaires sont bien impliqués dans le gouvernement de l'entreprise dirigée par DECAMP en jouant « 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 trouve qu'on a un bon conseil d'administration et un bon pool d'actionnaires. »

Nous pouvons retenir que les actionnaires (privés ou publics) et les managers sont les parties prenantes détentrices d'un pouvoir important au niveau de l'entreprise sénégalaise.

4.3.8. Mécanismes de régulation des conflits

En bon occidental, le DECAMP s'oppose à l'usage des promesses orales dans les affaires. *« Nous, on travaille que par écrit. Nous sommes certifiés ISO 9000 version 2000 on ne fait pas d'oral. »*

Quant aux mécanismes de règlement des conflits qui opposent son entreprise à ses partenaires, le DECAMP préconise le dialogue. *« 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 objectif »*. Le DECAMP n'écarte pas la possibilité d'avoir recours au tribunal lorsque les intérêts de l'entreprise qu'il gère sont menacés alors que l'entreprise est dans ses droits.

Toutefois, la difficulté réside dans le fait *« de trouver un juge objectif 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. »* Le DECAMP est assez méprisant sur la compétence des magistrats sénégalais.

4.3.9. Conformation aux pratiques occidentales

Même s'il admet l'existence des pratiques traditionnelles dans son entreprise, le DECAMP aidé de son équipe tente d'imposer les normes internationales de gestion dans son entreprise. La standardisation de ses pratiques se matérialise par la certification de son entreprise à la norme ISO 9000. Face à des concurrents (ce qui n'est pas encore son cas, son entreprise d'abord publique puis devenue privée bénéficiant du monopole de son marché) *« une entreprise qui veut être compétitive doit offrir des produits de qualité. Cela veut dire qu'elle doit s'aligner sur les meilleures normes, en tout cas à ce qu'il y a de meilleur dans le monde. »*

La conformation aux pratiques occidentales se reflète aussi à travers l'application des droits de propriété. Selon le DECAMP (cf. carte cognitive), le respect des droits de propriété incite les dirigeants des entreprises sénégalaises à avoir recours au tribunal et à utiliser les contrats écrits comme technique de gouvernance d'entreprise. L'utilisation de ces contrats écrits encouragée par la présence des actionnaires et investisseurs étrangers au Sénégal et par le séjour et ou la formation des dirigeants sénégalais en Occident contribue à l'adoption progressive des standards internationaux de gouvernance d'entreprise au Sénégal.

Cependant lorsqu'on lui demande dans le questionnaire s'il faudrait changer les pratiques actuelles des affaires au Sénégal, il prône le respect scrupuleux des lois en vigueur au Sénégal et des règles éthiques du groupe. Pour lui, il n'y a guère besoin de modifier quoi que ce soit sur ces pratiques. Il faut les laisser telles qu'elles sont car il y a des spécificités sénégalaises en matière du gouvernement des entreprises par rapport aux pratiques occidentales. Ces particularités relèvent des différences sociales et culturelles. Or, les mentalités lorsqu'elles sont culturellement partagées sont difficiles à changer d'un trait. C'est donc au niveau politique que des changements devraient être initiés avec la mise en place d'un arsenal juridico-institutionnel comportant de nouvelles lois et de nouveaux règlements. En sus de ce travail législatif, chaque entreprise devrait mettre en place des mécanismes de gouvernement des entreprises conformes à sa taille, ses besoins et moyens. L'État doit contrôler et protéger les entreprises en veillant à l'équité par le canal de ses organes et instances de contrôle.

Pour le DECAMP, l'entreprise occidentale s'inscrit dans un environnement sénégalais en retard qu'il faut respecter mais auquel il faut prouver par l'exemple que les pratiques occidentales sont les bonnes pratiques.

4.3.10. Influence de l'environnement des dirigeants d'entreprises

De même que le DECAMP juge anormale la pression familiale sur la marche des affaires en Afrique, de même il refuse de fonder sa politique de recrutement sur l'appartenance à une même confession religieuse ou à la même famille que le dirigeant de l'entreprise. Pour lui cette appartenance n'est pas un critère de recrutement. Ce qui compte c'est le mérite.

Dans la même veine, le DECAMP considère que l'intervention de l'État dans les activités économiques est plus néfaste que profitable aux entreprises publiques. Le lien négatif

entre le concept « Participation de l'État » et le concept « Entreprise publique » traduit cette appréciation défavorable du rôle de l'État.

Selon le DECAMP, même pour une entreprise comme la sienne qui offre « un service public c'est-à-dire à l'attention de tous », l'État ne doit pas s'immiscer dans la gouvernance de cette entreprise.

« 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 terme qui n'ont pas les mêmes visions économiques on fait des bêtises. »

L'immixtion de l'État dans le fonctionnement de l'entreprise publique n'aboutit pas dans la plupart des cas à de bons résultats car « *les objectifs politiques sont incompatibles avec ceux de l'entreprise. L'entreprise publique est souvent victime de l'horizon politique.* » En fait, les intérêts de l'entreprise publique (qui doit se développer et se pérenniser comme toute entreprise) s'opposent en général à ceux de ses dirigeants nommés « *pour satisfaire les attentes des hommes politiques au pouvoir* ».

Ainsi, la politique ne doit pas être impliquée dans la marche de l'entreprise dès lors qu'il peut y avoir des risques de dérives de la part des responsables nommés à la tête de l'entreprise. Pour limiter ces dérives, les activités économiques doivent être exclusivement réservées aux seuls entrepreneurs privés indépendants du milieu politique. « *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.* » On retrouve ici la conception libérale de l'entreprise selon laquelle l'entreprise capitaliste, individuelle est la plus efficace et la plus performante.

Dans un autre cadre, en tant qu'adepte de la logique économique, le DECAMP a un *a priori* négatif sur l'influence de la religion dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, même s'il essaie de satisfaire les demandes de subventions des activités religieuses soumises à lui par ses employés, il fustige les nombreuses fêtes religieuses qui pénalisent le fonctionnement de l'entreprise au Sénégal. Pour lui, à cause du fort taux d'absentéisme

qu'elles engendrent chez les salariés, ces fêtes peuvent être préjudiciables à la production et donc au chiffre d'affaires des entreprises.

« 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 ».

En conclusion de l'analyse de la carte cognitive du DECAMP, il apparaît que l'ouverture et la disponibilité que le DECAMP manifeste envers ses salariés est un moyen dont il se sert pour diriger tout son personnel vers l'objectif de performance maximale de son entreprise. La recherche de la performance économique et financière confirme la vision universaliste et économique que le DECAMP a de l'entreprise. Chez le DECAMP, la logique économique domine largement la logique institutionnelle qui semble être au service de la première.

5. Analyse transversale des quatre cartes cognitives individuelles

Après avoir traité séparément les cartes cognitives individuelles des quatre dirigeants dont nous avons choisi les entretiens, nous allons à présent procéder à une analyse comparée des différentes cartes. L'objectif d'une telle analyse est d'identifier les différences entre les représentations que ces quatre dirigeants se font de leurs pratiques de gouvernement des entreprises.

Le tableau ci-après récapitule les représentations des quatre figure-types de dirigeants des entreprises sénégalaises en matière de gouvernement des entreprises. Lorsque ces quatre dirigeants évoquent favorablement un sous-thème, celui-ci est crédité d'un point (1). En revanche, dès lors que nous constatons un désintérêt du dirigeant pour le sous-thème ou sous-thème en question nous n'accordons aucun point.

Tableau 6.2 : Récapitulatif des représentations des quatre idéaux-types de dirigeants d'entreprises sénégalaises

Thèmes et sous-thèmes	DEC	DER	DET	DECAMP
Définition de la propriété				
Propriété privée individuelle occidentale	0	1	1	1
Propriété privée familiale	1	1	1	1
Propriété publique	1	1	1	1
Perception de l'entreprise				
Bien individuel	1	0	0	0
Bien collectif familial	1	0	1	0
Personne morale distincte	0	1	1	1
Lieu de socialisation	1	0	0	1
Rôle de la confiance dans la pratique des affaires				
Respect de la parole donnée	1	1	1	1
Promesses orales	1	0	0	0
Partage des mêmes valeurs morales	1	0	1	1
Fidélité, loyauté et honnêteté	1	1	1	1
Implication des parties prenantes				
Pouvoir des actionnaires majoritaires	1	1	1	1
Pouvoir des managers	1	1	1	1
Administrateurs salariés forts	0	0	0	0
Actionnaires salariés	0	0	0	0
Clients et fournisseurs	1	1	1	1
Présence des administrateurs indépendants	0	0	1	0
Structure de propriété des entreprises sénégalaises				
Concentration de l'actionnariat	1	1	1	1
Domination des entreprises familiales	1	0	1	1
Participation des établissements financiers	0	1	0	0
Présence de capitaux étrangers	1	1	1	1
Participation de l'État	1	1	1	1
Mécanismes de règlement des conflits entre partenaires				
Réunion de famille	1	0	0	0
Arbitrage et conciliation à l'amiable	1	1	1	1
Tribunaux	0	1	1	1
Recrutement et légitimation du pouvoir				
Propriété du capital financier	1	1	1	1
Savoir technique et managérial	0	1	1	1
Critères relationnels	1	0	0	1
Adhésion aux valeurs de l'entreprise	1	0	1	1
Conformation aux pratiques occidentales				
Séjour et/ou formation en Occident	0	1	1	1
Vision économique et universaliste de l'entreprise	0	1	1	1
Application des droits de propriété	0	1	1	1
Changement de mentalités	0	1	1	0
Modernisation des pratiques	0	1	1	0
Standards internationaux de GE	0	1	1	1
Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise				
Gestion hégémonique	1	1	0	0
Vision patrimonialiste	1	0	0	0
Critique de la patrimonialisation de l'entreprise	0	1	1	1
Influence de l'environnement du dirigeant				
Liens affectifs avec l'entreprise	1	1	0	0
Dirigeants mal formés	0	1	1	1
Influence de la politique	1	0	1	0
Poids de la famille	1	0	1	0
Spécificités culturelles locales	1	1	1	1
Contournement de la législation	1	1	0	0
Attachement aux valeurs de solidarité	1	0	1	0
Critique de l'intervention de l'État	1	1	1	1
Impact de la religion	1	0	0	0
TOTAL	31	30	34	32

Nous rappelons que seules les différences nous semblent intéressantes pour notre problématique. Afin de les déceler, nous ne considérerons que la situation où un au moins et trois au plus des dirigeants sont en désaccord avec les autres, exclusivement les cas ayant un score 2x1 contre 2x0 ou 3x1 contre 1x0 ou encore 3x0 contre 1x1. Ainsi, les cas où les quatre dirigeants sont simultanément favorables ou défavorables au thème ou sous-thème concerné, à savoir lorsque leurs opinions convergent vers un score 4x1 (par exemple pour les sous-thèmes « Propriété familiale » et « Propriété publique ») ou 4x0 (pour les sous-thèmes « Actionnaires salariés » et « Administrateurs salariés forts » par exemple), ne seront pas retenus pour la présente analyse transversale. Cette précision étant faite, nous procédons à l'analyse proprement dite.

5.1. Définition de la propriété :

La propriété privée est comprise au sens occidental par les dirigeants *Résident*, *Transhumant* et *Campeur* alors que le *Casanier* la voit plutôt comme une propriété personnelle. Si chez le *Casanier*, le *Résident* et le *Campeur* nous pouvons noter la domination de leurs modèles mentaux partagés, pour le *Transhumant*, c'est son modèle mental individuel qui est mis en évidence.

5.2. Perception de l'entreprise :

Ainsi, le *Casanier* considère l'entreprise individuelle comme un bien individuel rattaché au patrimoine personnel de son fondateur alors que les trois autres dirigeants la voient en tant qu'un individu ayant une personnalité morale distincte de la personne de son fondateur. Le *Transhumant* se représente l'entreprise en s'inspirant du modèle mental occidental.

Par ailleurs, conformément à la conception sénégalaise, les dirigeants *Casanier* et *Transhumant* se représentent l'entreprise familiale comme étant un bien appartenant collectivement à la famille.

Si les dirigeants *Casanier* et *Campeur* voient dans l'entreprise un lieu de socialisation fondé sur les liens de solidarité, d'entraide et de confiance, les dirigeants *Transhumant* et *Résident* ne partagent pas cet avis. Il en résulte le fait que les dirigeants *Transhumant* et *Campeur* se réfèrent à leurs modèles mentaux individuels forgés sur leurs expériences et trajectoires individuelles, à la différence des dirigeants *Résident* et *Casanier* qui s'appuient sur leurs modèles mentaux partagés d'origine.

5.3. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires

Le *Casanier* utilise les promesses orales comme technique efficace de gouvernement des entreprises contrairement aux trois autres dirigeants qui exigent les contrats écrits. En privilégiant le contrat écrit au détriment de la promesse orale, le *Transhumant* se représente l'entreprise en s'inspirant du modèle mental occidental.

Le fait de partager les mêmes valeurs philosophiques et morales est un levier de confiance pour les dirigeants *Casanier*, *Transhumant* et *Campeur*. Ce qui n'est pas le cas du *Résident* qui distingue l'entreprise du monde domestique et civique. Le *Campeur* est guidé par la logique française de l'honneur dont parle Philippe d'Iribarne alors que le *Résident* s'appuie sur le modèle américain du contrat honnête fondé sur les faits et l'objectivité des choses et non sur des opinions (d'Iribarne, 1993).

5.4. Implication des parties prenantes

Dans les entreprises des dirigeants *Casanier*, *Résident* et *Campeur* tous les membres du conseil d'administration sont soit des actionnaires, soit des administrateurs salariés. Le dirigeant *Transhumant* lutte pour la présence massive des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des entreprises publiques.

5.5. Structure de propriété des entreprises sénégalaises

Selon le dirigeant *Résident*, le capital de la majorité des entreprises sénégalaises est d'origine étrangère contrairement à l'avis des dirigeants *Casanier*, *Transhumant* et *Campeur* pour lesquels les entreprises familiales créées par les sénégalais sont plus nombreuses.

Le dirigeant *Résident* est aussi le seul dirigeant à avoir recours au concours financier bancaire pour financer ses investissements.

5.6. Mécanismes de règlement des conflits entre partenaires

Le *Casanier* opte pour la réunion de famille et rejette le recours au tribunal pour régler les conflits qui l'opposent aux parties prenantes à l'entreprise tandis que les dirigeants *Campeur*, *Résident* et *Transhumant* privilégient les structures formelles de gouvernance d'entreprise telles le conseil d'administration et le recours au tribunal lorsque tous les moyens et voies de conciliation sont épuisés. Nous pouvons noter l'influence des modèles mentaux individuels pour le *Transhumant* et des modèles mentaux partagés occidentaux pour les *Résident* et *Campeur*.

5.7. Recrutement et légitimation du pouvoir

Pour les dirigeants *Casanier* et *Campeur*, les critères relationnels et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise sont déterminants dans le recrutement de leurs collaborateurs. En effet, la cohésion sociale interne à l'entreprise et le sentiment d'appartenance sont des facteurs positifs pour la performance de l'entreprise. Cependant, le dirigeant *Résident* ne partage pas le même avis que les deux précédents dirigeants car pour lui la culture d'entreprise n'est pas aussi essentielle que le savoir managérial et les compétences techniques. De son côté, le dirigeant *Transhumant* n'accorde pas autant de crédits aux critères relationnels.

5.8. Conformation aux pratiques occidentales

Entre le dirigeant *Casanier* et les trois autres nous notons des différences de représentations au niveau des quatre sous-thèmes suivants : Séjour et/ou formation en Occident, Vision économique et universaliste de l'entreprise, application des droits de propriété, Standards internationaux de gouvernement des entreprises. On en déduit que si les dirigeants *Casanier*, *Résident* et *Campeur* sont influencés par leurs modèles mentaux partagés respectifs, le dirigeant *Transhumant* se réfère plutôt à ses modèles mentaux individuels formés par ses propres expériences individuelles à savoir ses contacts avec les occidentaux.

Lorsqu'il s'agit de changer les mentalités des dirigeants locaux ou de moderniser les pratiques sénégalaises de gouvernement des entreprises, les dirigeants *Casanier* et *Campeur* s'opposent aux dirigeants *Résident* et *Transhumant*. Pour le dirigeant *Campeur*, la modernisation des pratiques de gouvernement des entreprises ne doit pas être décrétée et imposée aux acteurs par des lois, l'évolution vers les pratiques standards doit s'opérer naturellement sans aucune obligation.

5.9. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise

D'une part, des divergences apparaissent entre le dirigeant *Casanier* et les dirigeants *Campeur* et *Transhumant* sur la centralité du fondateur de l'entreprise au Sénégal et d'autre part, entre les dirigeants *Casanier* et *Résident* quant à la vision patrimonialiste et quant à la critique de la patrimonialisation. Si pour le *Casanier*, la vision patrimonialiste de l'entreprise est justifiée, elle ne l'est pas pour le *Résident* qui la critique. Là encore, on remarque une différence de modèles mentaux partagés respectifs de ces deux dirigeants. De plus, le dirigeant *Transhumant* se réfère aussi à son modèle mental individuel.

5.10. Influence de l'environnement du dirigeant

À l'instar des thèmes précédents, on rencontre aussi dans ce thème des divergences entre les représentations des quatre idéaux-types de dirigeants. En effet, contrairement aux dirigeants *Casanier* et *Transhumant*, les dirigeants *Résident* et *Campeur* dénotent une influence négative de la politique et de la famille sur le fonctionnement de l'entreprise et n'accordent pas une grande importance aux valeurs de solidarité en ce qui concerne la gestion de l'entreprise. Il y a une opposition de modèles mentaux partagés occidentaux et sénégalais. Par ailleurs, on peut remarquer chez les dirigeants *Casanier* et *Résident* une propension à contourner les lois et règlements en vigueur. Tous les deux reconnaissent aussi l'existence chez les sénégalais de liens affectifs avec l'entreprise. On peut y voir l'influence des modèles mentaux partagés sénégalais. Enfin, si les dirigeants *Résident*, *Transhumant* et *Campeur* considèrent que les dirigeants des entreprises sénégalaises sont mal informés et formés sur les questions de gouvernement des entreprises, ils minimisent l'impact de la religion sur le comportement de ces dirigeants. Ces représentations sont influencées par les modèles mentaux partagés occidentaux.

Conclusion du chapitre 6

L'objet du présent chapitre était de cerner l'articulation faite par les dirigeants des entreprises sénégalaises des logiques économiques et institutionnelles dans la justification de leurs pratiques de gouvernement des entreprises. L'enjeu se trouve dans le rapport des dirigeants avec l'entreprise. Cela revient à comprendre leur perception des objectifs et du rôle de l'entreprise dans la société. Pourquoi l'entreprise ? Au service de qui l'entreprise est-elle créée ? Qui est propriétaire de l'entreprise ? Nous servant de quatre études des discours, nous avons synthétisé les représentations de quatre dirigeants d'entreprises sénégalaises dont le profil s'est révélé proche des idéaux-types de dirigeants mis en évidence dans le chapitre 5 précédent.

L'analyse des cartes cognitives individuelles de ces dirigeants nous a permis d'obtenir quelques résultats intéressants. D'une part, l'analyse transversale des cartes cognitives individuelles nous a permis de constater que, s'il est vrai que ces dirigeants ont des points communs (cf. tableau), force est de reconnaître qu'il subsiste encore un certain nombre de points de désaccord (cf. paragraphe 5 de ce chapitre).

D'autre part, la différence de dimensions notée au niveau des cartes cognitives individuelles ainsi construites peut s'expliquer par la différence des trajectoires individuelles des quatre types de dirigeant des entreprises sénégalaises. Ces trajectoires déterminent en partie leurs structures cognitives et leurs contenus représentationnels (modèles mentaux individuels). Ce sont ces points de désaccord, justifiés souvent par les différents modèles mentaux partagés et individuels des dirigeants, qui ont permis d'obtenir des profils différents selon les représentations des pratiques de gouvernement des entreprises.

Naturellement, le dirigeant *Casanier* et le dirigeant *Campeur* restent attachés à leurs modèles mentaux partagés respectueux en se fondant largement pour le premier sur la logique institutionnelle et pour le second sur la logique économique. En revanche, le dirigeant *Résident* et le dirigeant *Transhumant* s'adaptent aux situations de gouvernement des entreprises qui se posent à eux en se référant de manière de plus en plus équilibrée aux deux logiques économiques et institutionnelles et en jouant de manière plus souple sur l'une ou l'autre.

En observant le tableau, on se rend compte du fait que les totaux des 4 dirigeants sont sensiblement proches (31 ; 30 ; 34 et 32). Cela confirme la tendance à l'hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal.

Propos d'étape 2: Vers une hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal

L'objectif, fixé dans cette deuxième partie, était de déterminer le référentiel dans les représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises en matière de gouvernement des entreprises. Il s'agissait donc d'établir les différentes logiques empruntées par les dirigeants des entreprises sénégalaises justifiant leurs pratiques de gouvernement des entreprises. Sur la base des théories de la justification, des changements institutionnels et des représentations sociales et sur l'éclairage des travaux récents sur le gouvernement des entreprises, un travail de terrain a été mené au Sénégal auprès des dirigeants d'entreprises. L'analyse de leurs discours a révélé que deux logiques justificatives sous-tendent leurs pratiques de gouvernement des entreprises. Ce sont la logique institutionnelle et la logique économique.

À la diversité des modèles mentaux des dirigeants des entreprises sénégalaises répondrait la diversité des combinaisons de ces logiques de justification. Le croisement de ces logiques, dans leur degré d'application, a permis de mettre en évidence quatre idéaux-types de dirigeants des entreprises sénégalaises : dirigeant *Casanier*, dirigeant *Résident*, dirigeant *Transhumant* et dirigeant *Campeur*.

La conclusion, qui en découle, confirme la prudence que nous avons affichée quant au phénomène d'universalisation des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises. En effet, il n'existe pas de modèle unique permettant de rationaliser les pratiques observées dans les entreprises sénégalaises. Les pratiques sont adoptées en fonction des situations de gestion et de gouvernement d'entreprise qui se présentent.

Les dirigeants *Casanier* et *Campeur* restent très attachés à leurs modèles mentaux partagés originels même si l'on peut observer quelque ouverture due à leurs trajectoires individuelles. Les dirigeants *Résident* et *Transhumant*, du fait de longs contacts établis hors de leur pays d'origine et groupe social d'origine, ont des modèles mentaux individuels devenus décisifs dans les pratiques de gouvernement des entreprises. **Ils ont souvent recours à des bricolages locaux (internes à l'entreprise) en fonction de leurs trajectoires individuelles pour faire face à des situations de gouvernement des entreprises.**

Le séjour et ou la formation en Occident peuvent être considérés comme l'occasion, pour le dirigeant *Transhumant* (DET), de par la confrontation avec une autre façon de voir le

monde, d'interroger son modèle mental partagé originel et les pratiques de gouvernement des entreprises inhérentes à ce modèle. Toutefois, il n'est pas rare qu'il rencontre des difficultés dans l'introduction de changements qu'il souhaite apporter à ces pratiques (Galliot, 2000, cité par Lévy-Tadjine, 2004, p. 181). Dans ce cas, le DET aura tendance, selon sa perception du monde des affaires et des opportunités qui se présentent à lui, à se référer aux deux espaces culturels de façon complémentaire. On peut donc noter une forte propension assimilationniste chez ce dirigeant grâce à ses contacts avec les occidentaux.

De plus en plus, la logique économique devient dominante chez le DET sans pour autant qu'il abandonne la logique institutionnelle. En effet, l'aspect relationnel ou affectif demeure déterminant chez lui dans la mise en place de certains mécanismes de gouvernement des entreprises. Il s'appuie sur la confiance et les liens familiaux comme mécanisme de gouvernement des entreprises. Le DET se réfère encore à son modèle mental partagé conformément au proverbe africain selon lequel « *à beau séjourner dans un fleuve un tronc d'arbre ne se transformera jamais en crocodile* » même si son modèle mental individuel joue un rôle de plus en plus important dans ses pratiques de gouvernement des entreprises. De son côté, le dirigeant *Résident* longtemps établi en Afrique n'hésite pas souvent à contourner les lois en vigueur.

Ces conclusions confirment la thèse d'une hybridation des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises dans le monde des affaires sénégalais en particulier et africain en général. Les acteurs économiques sénégalais ne sont pas en attente d'un modèle idéal occidental. Ils bricolent avec celui-ci en prenant, 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.