

## **Gouvernement des entreprises en Afrique : importation ou hybridation des modèles occidentaux ? Analyse des pratiques au Sénégal**

### **Résumé :**

Partant d'une part, du constat selon lequel tous les travaux sur le gouvernement des entreprises considèrent que la propriété de l'entreprise (actionnariale ou symbolique) est le fondement de la souveraineté et donc de la légitimité du dirigeant et d'autre part, du fait que trois définitions de la propriété coexistent au Sénégal, ce travail cherche à établir comment un dirigeant légitime-t-il ses pratiques en matière de gouvernement des entreprises dans le contexte sénégalais de multi-références à la notion de propriété. En effet, sa position de carrefour des civilisations du monde donne au Sénégal une pléthore de mécanismes de régulation des affaires et un large éventail de sources de droits de propriété. Compte tenu de ces multiples références à la propriété comment peut-on définir le gouvernement des entreprises au Sénégal ?

L'objectif est d'observer la rationalité qui est en œuvre dans les pratiques de gouvernement des entreprises sénégalaises en particulier et africaines en général.

Pour ce faire, l'évolution des pratiques de gouvernement des hommes dans les entreprises africaines est questionnée et suivie pas à pas pour identifier, décrypter, décrire et analyser les référentiels sur lesquels les dirigeants des entreprises africaines s'appuient pour justifier leurs pratiques des entreprises. Nous avons privilégié l'analyse des représentations des dirigeants des entreprises sénégalaises. Les données du terrain ont montré que les pratiques au Sénégal sont le résultat de bricolages que les dirigeants des entreprises effectuent en puisant dans les différents modèles de gouvernance se référant à des formes de propriété différentes, les éléments qui les arrangent. Cet « arrangement » institutionnel définit des hybridations par emprunts sans aboutir à un modèle hybride unique. C'est un bricolage qui concilie l'efficacité économique et la solidarité communautaire ou clanique en formalisant les pratiques fondées sur la confiance et le contrôle (la première n'excluant pas le dernier).

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

**Mots-clés :** Gouvernement des entreprises, Afrique, Sénégal, propriété, dirigeants, modèles mentaux, logiques de justification, changement institutionnel, hybridation, représentations, pratiques.

### **Corporate governance in Africa : import or hybridization of Western models ? Analysis of practices in Senegal.**

#### **Abstracts :**

Based on the one hand, the observation that all work on corporate governance believe that ownership of the company (ownership or symbolic) is the basis of sovereignty and therefore the legitimacy of the leader and the other, that three definitions of ownership coexist in Senegal, this work seeks to establish how a legitimate leader, he practices in corporate governance in the context of Senegalese multi-references to the concept of ownership. Indeed, its position as a crossroads of civilizations in the world gives Senegal a plethora of mechanisms for regulating business and a wide range of sources of property rights. Given these multiple references to the property how can we define corporate governance in Senegal ?

The objective is to observe the rationality that is implemented in the practices of corporate governance in Senegal particularly and in Africa in general.

To do this, the evolution of governance practices of men in African enterprises is questioned and followed step by step to identify, decipher, describe and analyze the benchmarks on which the leaders of African companies rely to justify their business practices. We have emphasized analysis of representations of leaders of Senegalese companies. The field data showed that the practices in Senegal are the result of tinkering that leaders of companies engaged in drawing the different governance models referring to different types of property, elements that settle. This "arrangement" defines institutional hybridizations by borrowing without producing a unique hybrid model. It is a craft that combines economic efficiency and community solidarity in clan or formalizing practices based on trust and control (excluding the first not the last).

We are not in the presence of a new model of corporate governance but an array of practices of corporate governance which is assigned a paradoxical role. On the one hand, there emerges a field of new practices and on the other hand, that array hinted maintenance practices often applied in isolation by management situations.

**Keywords :** Corporate governance, Africa, Senegal, ownership, managers, mental models, logical justification, institutional change, hybridization, representations, practices.