



École Doctorale Sciences
économiques et de gestion



Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, École
doctorale sciences juridiques, politiques,
économiques et de gestion

**THÈSE DE DOCTORAT ÈS SCIENCES DE GESTION
DE L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2**

Conforme au Nouveau Régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992

**THÈSE DE DOCTORAT D'ÉTAT ÈS SCIENCES DE GESTION
DE L'UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR**

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

Présentée et soutenue publiquement à Lyon, ce 28 avril 2010

par

Monsieur Mélyan MENDY

Jury

Monsieur Amadou Lamine DIA, Professeur des Universités, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, Directeur de thèse.

Monsieur Pierre-Yves GOMEZ, HDR-ED.SEG Université de Lyon, EM Lyon Business School, Directeur de thèse.

Madame Isabelle HUAULT, Professeure des Universités, Université Paris-IX Dauphine, Rapporteur.

Monsieur Yvon PESQUEUX, Professeur des Universités, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris, Rapporteur.

Monsieur Peter WIRTZ, Professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2, Président du Jury.

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

Dédicaces

Nous dédions ce travail à :

Nos deux parents (que le Seigneur, le Dieu de Miséricorde sauve leurs âmes),

Notre chère épouse Philomène,

Notre famille,

Tous nos enseignants qui, le long de notre parcours scolaire et universitaire, nous

ont donné le goût des études et ont aiguisé notre curiosité intellectuelle,

Enfin toutes les personnes, hommes et femmes, dont le combat pour l'Afrique n'a

d'égal que l'amour qu'elles portent pour ce continent.

Remerciements

Notre responsabilité individuelle et personnelle dans ce travail ne saurait nous conduire à taire les bonnes actions et bonnes pensées dont celui-ci a bénéficié. Oui ! tout au long de ces six années de préparation de notre thèse de Doctorat, nombreux ont été celles et ceux qui nous ont soutenu.

Ce travail doit beaucoup ses résultats empiriques à la disponibilité des propriétaires-gestionnaires, managers et administrateurs des entreprises sénégalaises qui, nonobstant leurs innombrables tâches, nous ont accueilli et ont bien accepté de répondre à nos questions et de se prêter à nos interrogations lors d'interviews. Le présent travail n'aurait pas été possible sans leur collaboration et leur grande coopération. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

La réalisation de ce travail n'aurait pu se faire sans la direction et l'appui de nos deux directeurs de thèse, les professeurs Amadou Lamine DIA et Pierre-Yves GOMEZ qui ont accueilli et validé ce projet de thèse. Nous leur sommes très reconnaissant d'avoir accepté l'ingrate tâche de coaching scientifique qui a été la leur. Nous les remercions vivement d'avoir consacré du temps et porté de l'attention à cette thèse.

Du fait de notre résidence à Lyon durant ces années de préparation, Pierre-Yves nous a ouvert les portes de l'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (IFGE) dont il est le vaillant et combattant directeur. Nous lui devons de n'avoir ménagé aucun effort pour la réalisation et l'aboutissement heureux de cette thèse par la qualité constante de ses conseils, de ses nombreuses relectures aussi bien que de ses encouragements stimulants et permanents. Avec sa rigueur scientifique et sa recherche inlassable d'innovation, il a constitué pour nous un exemple à suivre.

Nos remerciements s'adressent également aux deux rapporteurs, les professeurs madame Isabelle HUAULT et monsieur Yvon PESQUEUX dont les remarques et suggestions nous ont permis d'en arriver à cette ultime version de cette thèse, au professeur Peter WIRTZ de l'Université Lumière Lyon 2 qui a répondu favorablement à l'invitation des professeurs DIA et GOMEZ à participer au jury d'évaluation de cette thèse. Sa présence témoigne de l'intérêt qu'il porte à nos travaux.

La présente réflexion a été alimentée par les travaux de l'IFGE dans le cadre de ses féconds laboratoires sociaux et journées de réflexion. Pour leur sympathie, leurs intérêts pour nos travaux et nous-mêmes et pour leurs réflexions qui ont été d'un apport très précieux pour cette thèse, que les membres de l'IFGE, du LEFI et du COACTIS, professeurs, chercheurs associés, doctorants et administratifs trouvent ici l'expression de notre gratitude.

Ont également droit à nos remerciements : Marie-Danielle RAY-PENIN qui nous a soutenu dans la mise en place de ce projet de cotutelle, Christelle CAILLET, Fabien DALLON, Dominique LOCATELLI et Yvette MAISONNAS du service commun de documentation de la bibliothèque universitaire de l'Université Lumière Lyon 2 pour leur aide dans la recherche documentaire et bibliographique, Stéphanie CHALET, Pierre Dominique GOUDIABY, Jean de Dieu RATSIMBAZAFY et Oumar Hamady SALL pour la relecture de ce manuscrit, Mokhtar AMINI pour le dépannage et la maintenance de l'ordinateur portable qui a servi à la rédaction de ce travail, Mohamed BADJI, notre ami et frère à Dakar, que nous avons constamment sollicité pendant toute l'élaboration de ce travail qui lui doit en partie sa réalisation, Ababacar Seydi DIENG et Pape Yona Boubacar MANÉ pour nos discussions nocturnes longues et répétées, Anne DESHORS pour la mise en forme de ce manuscrit, Victor GOMIS qui a guidé nos premiers pas en France, Amadou BADJI, Boubacar Saloum BADJI, Désiré GODO, Jean Pierre GOMIS, Idrissa KONTE, Catherine PERRIER et Mamadou Jacky SOUMAHORO pour leurs encouragements.

Nous ne saurions terminer sans adresser nos remerciements à madame MENDY née Philomène GOMIS qui nous a témoigné de son amour, sa patience et sa compréhension tout au long de l'élaboration de cette thèse. Elle nous a supporté, soutenu et encouragé dans nos recherches malgré la distance qui nous sépare physiquement mais nous unit fortement. Qu'elle trouve dans le présent travail toute notre affection et notre gratitude.

Enfin, qu'il nous soit permis de remercier toutes celles et tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont toujours soutenu pendant ces longues années de préparation de ce travail.

« Les Universités Lumière Lyon 2 et Cheikh Anta DIOP de Dakar n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse de doctorat. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur qui en incombe l'entière responsabilité. »

Sommaire

Première partie : Cadre conceptuel et théorique : la propriété comme fondement de l'entreprise et de son gouvernement

CHAPITRE 1 : LES JUSTIFICATIONS JURIDICO-IDÉOLOGIQUES DE LA PROPRIÉTÉ AU SÉNÉGAL PRÉCAPITALISTE

CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS JURIDICO-IDÉOLOGIQUES DE LA PROPRIÉTÉ EN OCCIDENT À L'ÈRE CAPITALISTE

CHAPITRE 3 : LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES COMME CONSÉQUENCE DE LA PROPRIÉTÉ : L'ANALYSE DES MODÈLES OCCIDENTAUX, ENTRE CONVERGENCE ET HYBRIDATION ?

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

CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELEVÉES À PARTIR DES DISCOURS DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES

CHAPITRE 6 : PRATIQUES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET IDÉAUX-TYPES DE DIRIGEANTS DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES

ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLES

Table de Tableaux et Figures

Table des matières

Introduction générale

Depuis ces deux dernières décennies nous assistons à l'accélération de la globalisation de l'économie avec une libre circulation des capitaux, des biens et des personnes, de forts transferts de technologie, de compétences et de pratiques de gestion des entreprises au niveau planétaire. Cette mondialisation des marchés et de l'économie aussi fulgurante soit-elle a eu comme corollaire l'éclatement dans nombre de pays des scandales et crises financiers. Les économistes et gestionnaires ont analysé ces scandales comme le résultat de la faiblesse et de l'échec des systèmes de gouvernement d'entreprise de ces pays.

Ainsi, nombre de chercheurs, de praticiens et de législateurs dans la plupart de ces pays et surtout dans les pays occidentaux ont publié des études et des rapports mais aussi préconisé des codes de bonne conduite sur les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise (OCDE, 1999 ; Viénot, 1995 et 1999 ; Cadbury, 1992 et 1995). Ces principes de gouvernement des entreprises ont généralement pour nom : la transparence de l'information par l'obligation de publication des comptes de l'entreprise sous la supervision de comités spécialisés, la responsabilité sociale des dirigeants et le traitement équitable des actionnaires. De tels principes, présentés comme étant les meilleurs, visent à améliorer l'efficacité et la performance des entreprises qui les ont adoptés.

1. Définition du concept de gouvernement des entreprises

Le gouvernement des entreprises est une question ancienne qui s'enracine dans l'histoire du capitalisme. Il peut être défini comme un ensemble de mécanismes institutionnels organisant la distribution des pouvoirs dans l'entreprise (Charreaux, 1996 ; Gomez, 1997 ; Turnbull, 1997 ; Oman et Blume, 2005) et permettant à cette dernière d'être efficace en créant durablement davantage de valeur (Aguilera et Jackson, 2003) soit dans l'intérêt des

actionnaires (Norburn, 1992) ou ceux de toutes les parties prenantes (Demb et Neubauer, 1992 ; Monks et Minow, 2001).

Cette définition résume le gouvernement d'entreprise à un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques de contrôle et de limitation du pouvoir des managers (Charreaux, 1997) en vue de créer durablement de la valeur pour les actionnaires. Ces mécanismes et dispositions institutionnels permettent, par ailleurs, d'assurer que l'exercice du pouvoir des managers est en conformité avec la pérennité de l'entreprise. Laquelle pérennité suppose que des conditions de profit (Pesqueux, 2000) permettant à l'entreprise d'être durablement performante soient remplies.

L'analyse économique considère les structures de propriété comme étant l'un des fondements du gouvernement des entreprises (Pedersen et Thomsen, 1999 ; Whitley, 1992; Shleifer et Vishny, 1986 ; North et Thomas, 1973). C'est ce que souligne Max Weber ([1904-1905] 1995) qui considère l'activité économique comme une certaine répartition du pouvoir effectif de disposition sur les biens et services, résultant des transactions nées des intérêts divergents et de l'utilisation en vertu de ce pouvoir de dispositions de tels biens et services (p. 12). Selon l'auteur, les caractéristiques d'une société peuvent être décelées dans les manières de répartir les pouvoirs réels et de distribuer les possibilités d'influencer l'activité communautaire (p. 39).

Ainsi, mesurer l'impact du système de gouvernement des entreprises sur la performance des entreprises consisterait à analyser les relations qui le lient aux régimes de propriété. En retour, il est important de comprendre comment les régimes de propriété agissent sur le comportement des agents et sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique (Coriat et Weinstein, 1995).

Le gouvernement d'entreprise interroge la répartition du pouvoir que confère la détention des droits de propriété. Ceux-ci comprennent essentiellement les droits résiduels de décision et l'appropriation des gains résiduels (Hart et Hölmstrom, 1987 ; Hart, 1992). Il en ressort que pour comprendre les pratiques de gouvernement des entreprises dans un pays, il faut analyser l'impact de ses régimes de propriété comme cadre définissant le pouvoir mais aussi le régime de performance que se donnent les entreprises. Autrement dit, comprendre les régimes de propriété institués dans un pays c'est évaluer le gouvernement de cette propriété qu'ils autorisent.

2. Problématisation de la recherche

En ce qui concerne l'Afrique, au stade actuel des débats et malgré la floraison des travaux portant sur le gouvernement des entreprises à l'échelle mondiale¹, beaucoup d'effort reste à fournir car le gouvernement des entreprises y est un des domaines de recherche qui demeurent peu explorés. Cette omission pourrait-elle se justifier par le faible niveau de développement économique des pays de cette partie du monde constituant le dernier wagon du train de la croissance économique ou encore par leur passé colonial qui les maintient toujours dans une position d'assistés attendant des puissances coloniales ou économiques les formules magiques pour leur développement?

Malgré la lourdeur et l'opacité des modes de contrôle interne des entreprises, la faible financiarisation de l'activité économique matérialisée par la quasi-absence d'un marché boursier², l'Afrique mérite pourtant une attention particulière compte tenu des singularités que les entités qui y sont concernées font apparaître aussi bien par leurs caractéristiques stratégiques et organisationnelles que par leurs caractères financiers (Cohen, E., 2002).

Nous postulons que les pratiques africaines de gouvernement des entreprises ne peuvent être analysées et appréhendées qu'à la lumière des réalités africaines, réalités qui déterminent leur environnement et leurs conditions de naissance et de pérennité. Il y a certes une certaine ressemblance dans les comportements des dirigeants dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise mais l'important réside dans les différences (dissemblances) qu'il peut y avoir. En d'autres termes, *« il ne s'agit pas de juger les pratiques à l'aune d'une rationalité économique mais plutôt de voir comment des formes de rationalisations s'inscrivent dans les pratiques, ou des systèmes de pratiques, et quel rôle elles y jouent »* (Foucault, 1994)³.

En effet, *« le phénomène de rationalisation des décisions importe davantage pour comprendre les mécanismes économiques que le postulat de rationalité des individus »* (Gomez, 1996, p. 166). Et c'est effectivement l'analyse de ce phénomène de rationalisation des décisions qui nous intéresse dans la compréhension des pratiques de gouvernement des

¹ Cf. les différentes tables rondes organisées par l'OCDE en Asie, en Amérique latine, dans l'Eurasie, en Chine, en Russie, en Europe du Sud-Est (et tout récemment un programme de tables rondes est prévu pour l'Afrique du Nord et du Centre-Est) et dont l'aboutissement a été la publication de livres blancs sur les principes de la Corporate Governance ou encore les différents rapports de la Banque mondiale depuis 2000.

² Même si l'expérience de la bourse régionale des valeurs mobilières est tentée en Afrique de l'ouest cette structure peine à décoller car la culture de la spéculation dans ces valeurs est inconnue du public.

³ Dits et écrits. Recueil de textes sous la direction de D. Defert et F. Ewald, NRF, Gallimard, tome 4, p. 26 cité par Pierre-Yves Gomez (1996, p. 181).

entreprises en Afrique. Comprendre la manière dont les dirigeants justifient et rationalisent leurs pratiques de gouvernement des entreprises revient à l'analyse des logiques de justification et d'interprétation sous-tendant ces pratiques.

Lorsque l'on parle des pays africains, certains économistes du développement avancent l'idée selon laquelle tous les problèmes économiques que ces pays rencontrent sont liés à des obstacles d'ordre culturel et proposent souvent un changement de mentalités, une sorte de « lavage de cerveau » qui doit aboutir à l'adoption de l'idéologie libérale dominante en Occident et conforme à la modernité.

Dans leur diagnostic des sociétés des pays sous développés, ces économistes citent comme obstacles au développement des entreprises, une forte propension de la corruption mais aussi les gabegies et la faiblesse de l'épargne intérieure occasionnés par les facteurs culturels. Il est ainsi relevé que les cérémonies traditionnelles réduisent l'épargne alors que la solidarité familiale matérialisée par l'existence de réseaux sociaux contribue à un détournement des deniers des entreprises et réduit les investissements facteur de croissance économique⁴. Il y a là une logique selon laquelle les dirigeants des entreprises sont supposés obéir à une rationalité collective inefficace et qui les dépasse, celle d'une classe sociale ou d'un réseau quel qu'il soit.

L'une des particularités de l'Afrique, à ce niveau, c'est le fait que l'individu n'est pas autonome dans ses décisions car il vit dans un milieu qui lui impose de suivre l'avis des autres. Ses décisions dépendent des décisions des autres membres de la société, de la communauté ou de la famille. L'avis des autres membres du groupe social d'appartenance compte dans le choix de l'individu. C'est le milieu social qui cadre les comportements individuels et influence les décisions des acteurs en leur offrant des procédures préétablies pour résoudre leurs problèmes. Et pourtant, c'est dans ce « *familialisme patent de la vie économique [qui] plonge des racines profondes dans la culture* » selon Fukuyama (1997) qu'« *il faut aller voir pour comprendre les singularités* ».

Le peu d'intérêt que la communauté scientifique accorde au gouvernement des entreprises africaines pourrait être lié au confort dans lequel l'idée de la supériorité du modèle libéral dominant l'installe. Cette puissance de l'économie libérale dont l'influence est perçue partout dans le monde ne peut laisser personne indifférent. En fait, la réussite économique et sociale des pays les plus développés dont l'économie est fondée sur la propriété individuelle constitue un mirage que les autres pays, en particulier les pays sous-développés, cherchent à

⁴ Le numéro 25 de la Revue *Pouvoirs* a largement traité de la question de la corruption dans les pays en voie de développement dont ceux du continent africain.

copier. Les débats sur le gouvernement des entreprises soulèvent des passions mais comme nous y invite Jean-Marie Thiveaud (1994) nous devons nous interroger sur la transférabilité à l'échelle planétaire des pratiques occidentales soutenues par une large partie des acteurs de la communauté de chercheurs et de praticiens.

Problématique : Les pratiques de gouvernement des entreprises en Afrique sont-elles une transposition des pratiques observées dans les pays développés? Ou sont-elles une invention de nouvelles règles adaptées au contexte africain ? Sans prendre en compte l'étape d'identification des priorités et les attentes dans le système de contrôle des entreprises, ne serait-il pas naïf de se passer de la réalité politique, culturelle, économique et sociale africaine pour appliquer sans contraintes toutes les règles édictées par les puissances économiques occidentales?

C'est donc la question de la cohérence institutionnelle (North, 1990, Charreaux, 2002 ; Huault, 2004) qui est posée dans la volonté d'une transposition brutale des principes occidentaux de gouvernement des entreprises au sein des systèmes économiques et sociaux différents de par leur tradition et leurs spécificités culturelles. Selon North (1990), il faut tenir compte de l'environnement institutionnel pour définir les comportements des agents économiques. Cela est aussi vrai pour l'étude des pratiques de gouvernement des entreprises.

À ce point de vue, le Sénégal constitue un laboratoire exceptionnel pour étudier la façon dont les dirigeants des entreprises africaines justifient leurs pratiques de gouvernement d'entreprise. C'est un laboratoire dans lequel il est possible d'observer les traits caractéristiques d'une économie capitaliste et d'une économie de subsistance.

Question de recherche

Ainsi, notre question de recherche est :

Sur quels référentiels les dirigeants des entreprises sénégalaises s'appuient-ils pour justifier leurs pratiques de gouvernement d'entreprise ?

3. Pourquoi le Sénégal ?

Le choix du Sénégal⁵ comme terrain de notre recherche nécessite que nous identifions les aspects particuliers qui distinguent ce pays des autres pays africains car dans le cadre de notre travail de recherche doctoral aucun pays africain ne peut mieux nous offrir des

⁵ Le lieu ne sied pas ici de construire une théorie générale du gouvernement de l'entreprise africaine à partir du seul cas du Sénégal (ce n'est pas en tout cas le propos de ce travail doctoral), mais seulement de situer notre analyse dans un cadre théorique approprié tiré des travaux d'auteurs s'étant penchés sur la question de la convergence des modèles et pratiques de gouvernement d'entreprise en général, pour tenter d'interpréter de manière aussi satisfaisante que possible les pratiques de gouvernement des entreprises en Afrique.

conditions d'étude satisfaisantes que le Sénégal. Ce pays est un cas unique dont la répétition, ailleurs dans le continent africain, est quasi-improbable pour des raisons liées à son histoire et à sa géographie.

Le Sénégal s'étend du Nord au Sud entre la République Islamique de Mauritanie et les Républiques de Guinée et de Guinée Bissau, d'Ouest en Est entre l'Océan Atlantique et la République du Mali, et au Sud-ouest la Gambie (enclavée). Cette position géographique a joué un rôle important de la lointaine et ancienne ouverture du Sénégal aux civilisations étrangères.

D'une part, le fleuve Sénégal (la frontière nord du Sénégal avec la Mauritanie et Est avec le Mali) a représenté un grand axe d'échanges d'or, de sel, de métaux, de céréales et de tissus, de chameaux entre le IX^{ème} et le XIII^{ème} siècle avec les pays maghrébins. Le développement de ces échanges a été favorisé par la domination politique du Sénégal⁶ par les empires du Ghana (VIII^{ème} au XII^{ème} siècle), du Mali (XIV^{ème} siècle), de Songhay (XVI^{ème} au XVII^{ème} siècle).

Le Sénégal a su profiter de cette situation géopolitique pour s'insérer dans le commerce transsaharien⁷ développé autour du Sahara avec des caravanes commerciales qui échangeaient l'or, la gomme arabique, les cotonnades, les épices. Ce commerce transsaharien allait constituer un point de départ de l'islamisation du Sénégal avec la rencontre des Almoravides. Dès le XI^{ème} siècle, le Sénégal essentiellement dominé politiquement par des chefferies autochtones dont le pouvoir relevait souvent d'un ordre magico-religieux animiste, s'est frotté avec la civilisation arabo-musulmane.

D'autre part, en tant que porte d'entrée de l'Afrique subsaharienne de par sa position la plus avancée de l'Afrique dans l'Océan Atlantique avec les îles du Cap-Vert, le Sénégal a établi ses premiers contacts avec les occidentaux par la mer au moment où les transports maritimes et fluviaux jouaient un rôle primordial dans le développement des échanges internationaux. Plusieurs siècles de commerce atlantique (côte sénégalaise) et fluvial (fleuve Sénégal avec l'or du Bambouck et du Ngalam) favorisé par la construction des comptoirs commerciaux où se vendaient essentiellement la gomme arabique, la cire, les épices et bientôt les esclaves ont renforcé l'installation des occidentaux au Sénégal.

Les premiers occidentaux à s'installer sur les côtes sénégalaises furent les Portugais (vers 1444 avec les comptoirs commerciaux établis à l'Île de Gorée, Rufisque et Joal, puis la

⁶ Rappelons que le Sénégal a été politiquement dominé entre le 13^{ème} et le 14^{ème} siècle par l'Empire du Djoloff fondé par le légendaire Ndiadiane Ndiaye.

traite négrière) avant de voir les Hollandais (1627 à l'Île de Gorée), les Français (vers 1659 à Saint-Louis), les Anglais (1758 à 1814). Cette période d'installation coïncidait avec les disputes de la suprématie en Europe entre pays occidentaux, dont l'issue déterminait souvent la possession des comptoirs commerciaux. Ainsi Anglais et Français se disputaient Saint-Louis et l'Île de Gorée et ce furent les Français qui finirent par s'imposer comme les principaux colonisateurs du Sénégal avec la signature du Traité de Versailles le 30 mai 1814.

La recherche des débouchés pour les produits français et celle des matières premières pour l'industrie métropolitaine allaient accélérer la mise en exploitation de cette colonie. Une telle entreprise coloniale devait passer par le développement de la culture arachidière, du coton, de la canne à sucre, pendant que le phosphate était transporté vers les ports du Sud et Sud-ouest français. Ce qui a nécessité la mise en place d'infrastructures ferroviaires et routières pour évacuer la production arachidière destinée à être transformée dans les industries métropolitaines.

La mise en valeur de la colonie allait aussi conduire le gouvernement colonial français à développer des infrastructures industrielles avec l'installation de quelques unités industrielles de transformation de produits agricoles. De même, l'exploitation coloniale a aussi encouragé l'instauration de l'économie monétaire et de l'économie marchande capitaliste qui ont remplacé, en grande partie, l'économie vivrière.

Parallèlement, les autorités coloniales françaises se donnaient les moyens politiques et juridiques d'asseoir leur domination. D'abord, pour avoir des espaces arables dans le cadre de la mise en valeur de la colonie, l'immatriculation des terres a été mise en place. C'est ainsi que toute terre « sans maître » devenait la propriété du gouvernement français. Ensuite, pour mieux exploiter toutes ses colonies d'Afrique occidentale, la France a créé l'Afrique Occidentale Française (AOF) en 1895 après avoir fondé en 1857 la ville de Dakar qui, en 1902, deviendra la capitale de l'AOF. Ce statut faisait de Dakar la ville la plus moderne de l'ensemble de l'AOF grâce aux infrastructures socioéconomiques dont elle était dotée.

A son accession à l'indépendance, le Sénégal (le cœur de l'AOF) était un des pays les plus industrialisés de l'Afrique francophone disposant d'un tissu industriel varié se trouvant en grande partie à Dakar. Le Sénégal est toujours l'un des pays africains les plus modernes.

Soucieux d'un développement économique et social rapide de leur pays et de la modernisation des économies nationales au lendemain des indépendances politiques, la plupart des nouveaux dirigeants politiques africains ont adopté les idéaux socialistes notamment en Algérie de Boumediene puis de Ben Balla, en Egypte de Gamal Abdel Nasser,

au Ghana de Kwamé Nkrumah, en Guinée de Sékou Touré, au Kenya de Jomo Kenyatta, au Mali de Modibo Keita, en Tanzanie de Julius Nyerere.

Il en est de même pour le Sénégal où le Président Senghor a théorisé⁸ le socialisme africain en tant que modèle de développement à l'africaine. Il s'est référé au socialisme qu'il a adapté aux traditions africaines pour tenter de propulser la nation sénégalaise dans le concert des nations. Selon Amadou Sarr Diop (2007) l'optique senghorienne du développement est traduite par une organisation rationnelle de la société. Cette rationalité organisationnelle est opérationnalisée par « *la planification par l'État, la promotion et la diversification de l'agriculture*, [le renforcement du tissu industriel existant par la création de nouvelles unités industrielles importantes], *l'investissement humain volontaire* et [la décentralisation avec] *le développement communautaire* » (Diop, A.S, 2007, p. 254).

L'État se veut comme le moteur et l'organisateur, le créateur et l'instigateur du développement économique du pays. Devant la faiblesse des capitaux privés nationaux, l'État en tant qu'acteur central du système intervient abondamment dans le financement des vastes et ambitieux programmes de développement déclinés en plans quadriennaux ou quinquennaux.

Ainsi, de par ses politiques agricole, industrielle et commerciale, l'État est devenu le premier entrepreneur au Sénégal jusqu'à la période d'application des politiques néolibérales d'ajustement structurel (ajustement structurel renforcé, plan de redressement économique et financier, ajustement structurel à moyen et long terme) imposées par le Fonds Monétaire International et la Banque mondiale et marquées par les grandes vagues de privatisation des entreprises publiques et la libéralisation de quelques secteurs du commerce mettant fin à la politique étatique de stabilisation et de péréquation des prix des denrées de première nécessité.

Malgré le degré de plus en plus élevé de la privatisation des activités économiques (l'arrivée dans le capital de ces dernières d'investisseurs étrangers soucieux de transparence a fortement contribué à la remise en cause du mode de direction des grandes sociétés) un aperçu flou s'offre sur le type de coordination et de contrôle des entreprises. Le gouvernement des entreprises reste encore une question à l'état embryonnaire.

⁸ Le Président poète sénégalais Léopold Sédar Senghor, a théorisé de façon systématique la voie africaine du socialisme en s'inspirant des valeurs de la civilisation négro-africaine et au socialisme européen (socialisme utopique, marxisme et léninisme). Le socialisme africain n'aborde pas la question de la classe ouvrière qu'elle remplace par la fibre nationaliste et l'anticolonialisme pour lutter efficacement contre le sous-développement. La lutte des classes a été abandonnée au profit de l'antagonisme avec l'Occident impérialiste, les nations africaines nouvellement indépendantes ayant été reléguées au rang de nations prolétaires économiquement dominées par les anciens colonisateurs.

En effet, dans les entreprises sénégalaises, la question du partage des responsabilités et donc la possibilité de contrôle se pose avec acuité. Il y a une confusion entre la chose privée et la chose publique concernant les entreprises publiques dont la gestion est marquée par un système de clientélisme et de copinage qui, pour peu, masque les compétences. Le choix des dirigeants de telles entreprises relève de l'appartenance politique au détriment de critères objectifs de compétence.

Concernant les entreprises de droit privé (les Pme pour la plupart), des études n'ont pas encore été faites sur les mécanismes de gouvernement d'entreprise qu'elles appliquent à cause de la rétention d'informations par leurs propriétaires ou dirigeants. Cependant, on peut comprendre que dans ce pays marqué par l'importance de la propriété familiale qui coexiste avec d'autres régimes différents de propriété tels que la propriété individuelle (Gomez et Mendy, 2005), nombre de dirigeants des entreprises privées confondent leur patrimoine personnel avec celui de leur entreprise (le patrimoine professionnel).

Au total, ce pays est un terrain d'investigation approprié à la réalisation de cette étude en raison de sa trajectoire historique, de la diversité de ses contextes institutionnels, culturels et de sa position de pays carrefour dans la sous-région ouest africaine. Comme nous l'avons montré le Sénégal est un creuset des civilisations où l'on retrouve encore des miscellanées de traditions occidentales chrétiennes, musulmanes et négro-africaines. Il en résulte que le droit de propriété dans ce pays peut être considéré comme le fruit de ces mélanges plus ou moins heureux. Il peut être vu non comme une rupture avec le passé mais en tant que ses adaptations, ses réinterprétations.

L'étude des régimes de propriété en vigueur dans ce pays est d'une aide capitale pour comprendre les mécanismes de gouvernement d'entreprise appliqués dans les entreprises au Sénégal. Cela demande une analyse du gouvernement d'entreprise sous l'angle de sa cohérence avec le régime de propriété local d'où la prise en compte des facteurs culturels propres au milieu, mais également des faits extérieurs comme la colonisation, l'islamisation, et le rôle de l'État en tant qu'éléments importants dans les prises de décisions. On se situe alors dans une logique « d'adaptation », et moins dans une logique de « substitution », chaque type de propriété renforçant la cohérence, la logique incitative du modèle de gouvernement des entreprises qui est lui compatible. Or, c'est cette cohérence qui aide un système de gouvernement d'entreprise à se maintenir et à se propager durablement.

Cela nous amène à penser que l'objectif d'efficacité et d'efficience ne peut être atteint que lorsque le système de gouvernement des entreprises est en cohérence avec le régime de

droit de propriété qui le légitime. Car, pour le Sénégal, l'enjeu consiste moins à soulever une contradiction externe entre «gouvernance locale» et «gouvernance idéale» (occidentale), fondée sur les droits de propriété privés, qu'une contradiction interne au régime de propriété «traditionnelle» qui fonde les mécanismes du gouvernement d'entreprise qui ne s'inscrivent justement pas dans les pratiques «traditionnelles».

Dans l'histoire économique récente du Sénégal postcolonial, les régimes de propriété se sont accumulés comme des couches sans que se soit dégagé un régime de synthèse enraciné dans la population, aussi bien que les régimes de gouvernement des entreprises sénégalaises peuvent faire référence simultanément à des représentations différentes de la propriété. Ces couches se fondent-elles pour constituer une pâte liquide ou se superposent-elles comme une mille-feuille ? Nous faisons l'hypothèse que les différentes couches se superposent et c'est là que réside la complexité de la question d'un gouvernement d'entreprise au Sénégal. Quelle est la référence des dirigeants des entreprises sénégalaises en matière de gouvernement d'entreprise ? A quel référent idéologique font-ils appel pour fonder leurs représentations et valider la pertinence de leurs pratiques en matière de gouvernement d'entreprise ?

4. Intérêts de la recherche

Quel est l'intérêt pour un chercheur d'étudier le système africain et particulièrement sénégalais de gouvernement d'entreprise ? Comme nous l'avons dit précédemment, c'est que la quasi-totalité des travaux de recherche jusqu'ici publiés sur la problématique de gouvernement d'entreprise ont, par emphase ou par retenue, occulté les pratiques dans les entreprises africaines.

Parler de gouvernement des entreprises africaines ne signifie aucunement pour nous une tribune offerte pour montrer l'aspect exotique du gouvernement d'entreprise encore moins le fait de nous réfugier dans un particularisme culturel. Mais cela suppose de tenter d'apporter notre contribution à partir de l'expérience africaine aux débats portant sur la convergence et la transférabilité des modèles de gouvernement d'entreprise. Cela requiert donc la reconnaissance et l'admission des principes de l'enracinement des pratiques à leurs environnements et institutions locaux et de l'ouverture au contexte global ou mondial changeant. C'est donc un regard institutionnaliste sur l'entreprise africaine que nous voulons porter à partir de l'analyse des droits de propriété.

Nous ne prétendons pas être des laudateurs d'un modèle africain original de

gouvernement d'entreprise. L'intérêt de ce travail n'est pas de professer des vérités sur l'Afrique, mais d'inviter à des recherches novatrices en matière de gouvernement des entreprises dans le monde, recherches entièrement dépouillées de tout préjugé réducteur sur les capacités des peuples africains à aller vers le progrès. Il s'agit donc d'une occasion qui nous est offerte pour mieux connaître et comprendre les problèmes complexes du développement économique de l'Afrique contemporaine.

5. Les objectifs de la recherche

Sachant que nous sommes rattaché à un laboratoire (l'IFGE) dont le principe est la recherche de la preuve par les faits objectifs en faisant de sorte que les acteurs se rendent compte de leurs propres représentations, notre thèse doctorale s'est inscrite dans cette démarche de travail. Il était donc impératif pour nous d'aller sur le terrain pour comprendre comment les acteurs économiques se représentent le gouvernement d'entreprise et leurs propres pratiques.

C'est en nous immergeant dans le terrain que nous pouvons comprendre comment les acteurs du monde des affaires sénégalais vivent et traduisent dans leur vie quotidienne et, à travers des faits concrets, leur conception de gouvernement d'entreprise. Il nous semble que les logiques explicatives ne peuvent pas être trouvées en dehors des institutions locales qui encadrent et structurent la vie des entreprises et des acteurs économiques (Huault, 2004). En d'autres termes, les pratiques de gouvernement des entreprises sont liées aux modèles mentaux des dirigeants des entreprises sénégalaises et notamment à leur façon de comprendre la propriété et son lien avec l'entreprise.

C'est en cela que ces derniers pouvaient nous fournir des données et des informations nécessaires à la découverte et à la compréhension des référentiels de leurs pratiques. Car ils connaissent le fonctionnement du monde des affaires sénégalais, leur système social et les règles d'usage qui y sont souvent suivies. L'objet de la présente recherche doctorale est donc d'analyser les perceptions ou représentations (subjectives) que ces dirigeants d'entreprises se font de leurs pratiques de gouvernement d'entreprise et d'en déduire le système de référence culturelle ou idéologique et les logiques d'explication sur lesquels ils se fondent pour légitimer leurs pratiques de gouvernement d'entreprise. Cet objet se décline en trois objectifs:

- découvrir les caractéristiques des pratiques de gouvernement d'entreprise en Afrique négligées dans la littérature et les publications académiques ;

- comprendre les perceptions, représentations et systèmes de valeurs propres aux dirigeants des entreprises sénégalaises afin de repérer les logiques sous-jacentes des pratiques de gouvernement des entreprises africaines;
- amener les dirigeants des entreprises africaines à mieux se saisir des enjeux profonds du gouvernement d'entreprise et ses conséquences sur l'organisation et la pérennité de leurs entreprises, afin qu'ils puissent effectuer une sélection parmi les normes et conduites qui pourraient leur être imposées.

6. L'architecture de la recherche

Pour bien cerner les différents points de la problématique abordée, le présent travail doctoral s'articule autour de deux parties.

« *Le Corporate Governance, du moins tel que les carences des législateurs anglo-saxons l'ont inspiré à la communauté des juristes, et tel que les différentes sociétés s'efforcent de le mettre en application, n'est qu'une nouvelle adaptation de la très vieille discussion sur la propriété, sur la répartition de ce que les Romains nommaient les fruges fructusques, sur la responsabilité, entre usus et abusus, etc.* » (Thiveaud, J-M., 1994, p. 244). La première partie sous sa double perspective historique et idéologique permet de montrer en quoi cette discussion sur le régime d'appropriation, de dévolution des biens a été à l'origine de l'entreprise telle qu'elle est connue et acceptée comme fondement de la société moderne africaine et occidentale.

Le terrain de recherche portant sur le Sénégal, il était naturel de présenter la conception sénégalaise de la propriété en opérant un retour à la période précapitaliste de l'histoire économique de ce pays (chapitre 1). Ce chapitre rend compte de l'existence de la propriété collective, la propriété familiale ou clanique et la propriété individuelle (se confondant à la propriété personnelle) dans le Sénégal précapitaliste.

L'ouverture du Sénégal à la modernité à son contact avec l'Occident finira d'asseoir l'idée selon laquelle ce pays est un carrefour de civilisation. Ainsi pour comprendre ce Sénégal moderne meilleure occasion ne peut être trouvée que dans la présentation détaillée des contours de l'émergence de la propriété en Occident et son influence sur la nature et les objectifs de l'entreprise moderne (chapitre 2). Dans ce chapitre 2, nous faisons un rappel des différentes péripéties qui ont conduit à la naissance et à l'acceptation de l'entreprise comme institution fondamentale du capitalisme contemporain en Occident. Cette institution a été

portée par une idéologie libérale qui a fini de dominer les idéologies judéo-chrétienne et socialiste qui se sont opposées à elle.

Le chapitre 3 montrera comment le gouvernement des individus dans les entreprises tel qu'il est présenté par la littérature contemporaine et occidentale portant sur le sujet est une conséquence du régime de propriété privé libéral. De manière délibérée nous avons cherché par le détour effectué en Occident à travers les philosophies politiques et idéologies qui s'y affrontent sur la question de la propriété à établir une typologie des modèles de gouvernement d'entreprise, afin de dégager les traits spécifiques du capitalisme sénégalais d'aujourd'hui. Un état des lieux sera présenté dans une double perspective analytique en rappelant les principales théories et pratiques de gouvernement des entreprises, et prospective en traitant de l'évolution des systèmes occidentaux de gouvernement des entreprises au cours de l'histoire du capitalisme contemporain.

Comme nous le verrons, le chapitre 3 offre une synthèse de l'évolution des pratiques de gouvernement d'entreprise en Occident en rappelant le chemin parcouru de la première forme familiale et domestique de gouvernement des entreprises du début de l'ère du capitalisme jusqu'au gouvernement actionnarial avec le développement du marché boursier et financier. L'observation des pratiques dans les pays occidentaux en cette période marquée par la mondialisation des échanges et l'ouverture internationale des capitaux des entreprises montre qu'il y a une convergence problématique des modèles nationaux de gouvernement des entreprises. Elle permet de mettre en relief combien l'évolution attendue du gouvernement d'entreprise au Sénégal ne se fait pas par rapport à un Occident qui aurait trouvé sa forme stable de gouvernance, mais par rapport à des débats qui montreront que même en Occident l'émergence d'une soi disant « bonne gouvernance » est problématique.

La deuxième partie, à portée empirique, sera entièrement consacrée à l'étude des pratiques de gouvernement des entreprises en Afrique en s'appuyant sur les discours des dirigeants des entreprises sénégalaises. Dans un premier temps, les approches méthodologique et épistémologique empruntées seront présentées, ainsi que les propositions heuristiques qui ont guidé cette recherche, les modalités de l'enquête qui a été menée auprès de dirigeants des entreprises sénégalaises et le traitement des données ainsi recueillies (chapitre 4).

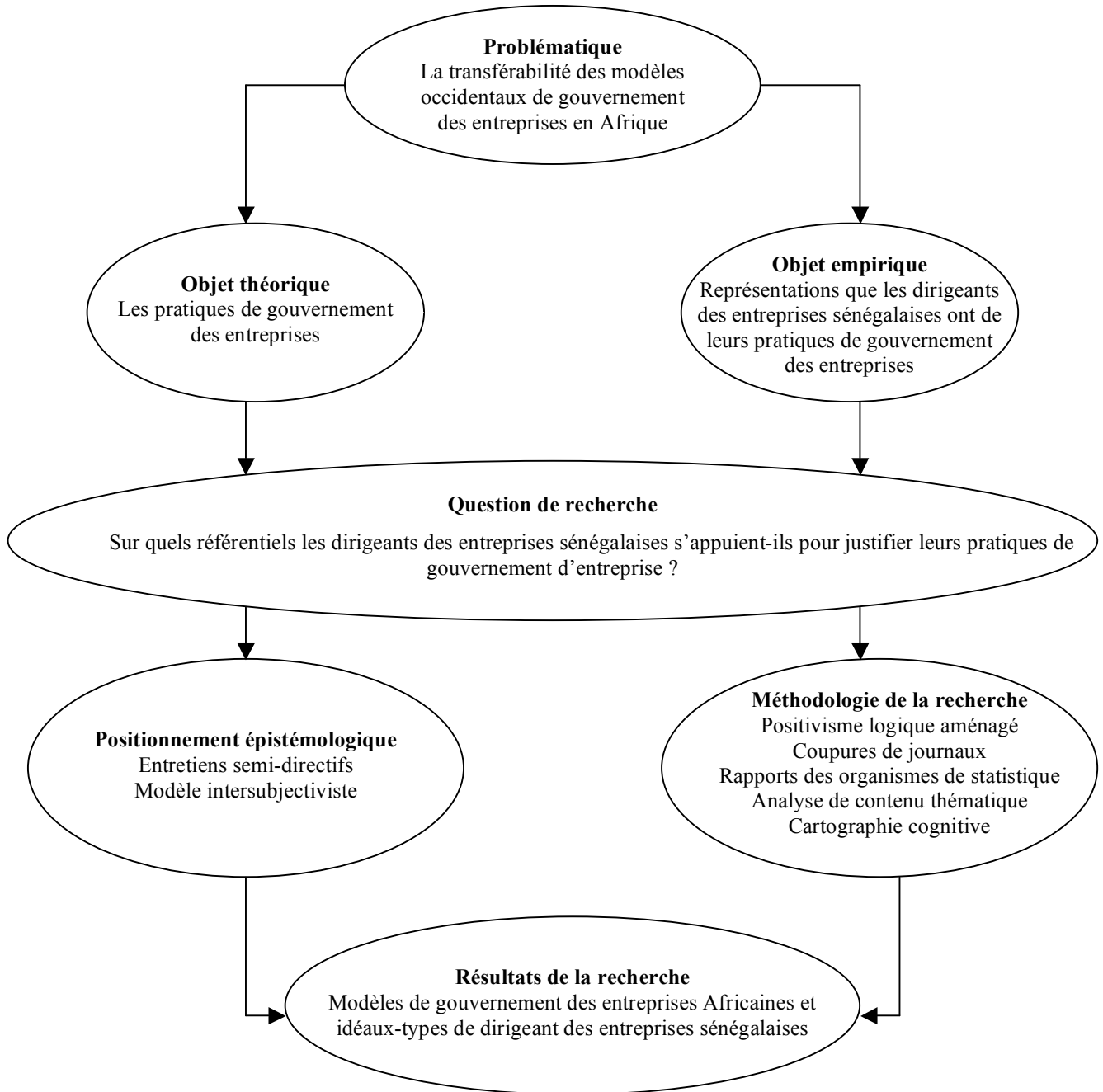
Le chapitre 4 va montrer l'importance des institutions locales formelles et informelles et de la cognition des acteurs économiques comme facteurs de coordination des activités économiques pour la cohérence des pratiques de gouvernement des entreprises avec les régimes de propriété en vigueur au Sénégal. Il a semblé nécessaire de trouver pour chaque situation de gestion le régime de propriété le mieux adapté permettant de l'expliquer compte

tenu du fait que les pratiques de gouvernement des entreprises s'articulent autour de trois types de propriété (public, privé, communautaire). L'approche institutionnaliste du gouvernement des entreprises que nous empruntons ici a l'avantage de ne pas cantonner notre recherche sur le débat entre le marché et l'État ou encore autour de la performance financière des modèles de gouvernement des entreprises.

Les principaux résultats obtenus du traitement des données recueillies seront analysés et discutés dans le chapitre 5. Ce chapitre nous permettra de caractériser les déterminants des pratiques de gouvernement et de comprendre leurs logiques explicatives. Les dirigeants interrogés s'appuient sur les logiques institutionnelles et économiques pour déterminer leurs pratiques de gouvernement des entreprises. Quatre profils type de dirigeants des entreprises sénégalaises en fonction des représentations qu'ils ont de leurs pratiques de gouvernement des entreprises seront mis en évidence selon le degré de recours à ces deux logiques de justification et de représentation. Un approfondissement sera opéré par le biais de la cartographie cognitive sur des études de cas (chapitre 6). Ces cas conforteraient les profils types de dirigeants des entreprises sénégalaises déterminés dans le chapitre 5. Dans cette dernière partie de la thèse on verra que les pratiques de gouvernement des entreprises sénégalaises relèvent d'une hybridation des modèles occidentaux plus que de leur importation.

Nous pourrions alors conclure combien l'analyse d'un système de gouvernement d'entreprise dans une situation aussi complexe que l'Afrique nécessite de s'opposer à deux tentations : l'une consiste à plaquer les modèles occidentaux comme référence. Or, ces modèles sont eux-mêmes complexes et évolutifs. L'autre tentation consiste à défendre une « africanité » qui serait explicative par elle-même. Notre travail emprunte des méthodes mais aussi des questionnements universels pour comprendre l'Afrique et particulièrement le Sénégal. Il ne fait pas de ce dernier un modèle qui se comprendrait par lui-même. De ce double regard du chercheur africain sur l'Occident et sur l'Afrique nous espérons offrir une meilleure compréhension de la question de la gouvernance d'entreprise non seulement en Afrique mais, en reflet, en Occident.

Figure 0.1 : L'organisation de notre recherche



Première partie
**Cadre conceptuel et théorique :
la propriété comme fondement de
l'entreprise et de son gouvernement**

Introduction de la première partie

*« Les malheurs des hommes viennent
de ce qu'ils ne s'entendent pas sur le sens des mots »,*

J. Charpentreau et R. Kaës (1962)⁹

*« On comprend au mieux les choses
quand on les voit à leur origine »,*

Aristote

La vie des peuples est régie par une façon idéale de voir les choses. Laquelle façon a des interférences sur le mode de vie de ces peuples et sur leurs rapports aux biens. Le Sénégal n'échappe pas à cette règle. S'il est un fait que ce pays est de tradition négro-africaine il n'est pas moins vrai qu'il a connu au cours de son histoire des bouleversements profonds liés à deux facteurs exogènes que sont les colonisations arabo-berbère (Islam) puis occidentale (française), la première y ayant précédé la seconde de quelques siècles. Cependant, il est erroné de considérer le fait que seul le Sénégal est un creuset de civilisations. L'Occident lui-même était aussi un lieu de confluence idéologique au moins jusqu'au XIX^{ème} siècle avec le christianisme, le libéralisme et le socialisme.

Comprendre les différentes civilisations entretiennent des rapports avec les biens revient à prendre connaissance de la nature de la propriété et des motivations qui ont conduit à son émergence dans toute société. Cela suppose une investigation plus approfondie des idéologies¹⁰ véhiculées dans ladite société. Ces idéologies portent une représentation de l'homme en société et articulent un rapport de propriété entre l'homme et les biens qui l'entourent. Tout part de la vision que les individus ont de leur société, de leurs interprétations de la nature de l'homme et de sa place dans la société, et enfin de la conception qu'ils ont de la meilleure organisation de la société.

Avant de poursuivre notre discussion sur l'origine, la nature et l'évolution de la propriété il faut bien comprendre le sens du terme idéologie. Dans un sens large, l'idéologie

⁹ J. Charpentreau et René Kaës (1962) cités par Daniel Mandon (1990), *« Culture et changement social: approche anthropologique »*, Chronique sociale, coll. « Synthèse », Lyon, p. 41.

¹⁰ Nous utiliserons indifféremment les termes idéologie, philosophie politique et pensée dans ce travail de recherche doctorale.

peut être entendue comme un système de théories, de croyances, de mythes destinés à fonder et justifier des comportements, des attitudes et des positions dans une société (Diop, A-B, 1981, pp. 37-38). Une définition proche de celle-ci est donnée par Guy Rocher (1969) pour lequel l'idéologie est « *un système d'idées et de jugements, explicite et généralement organisé, qui sert à décrire, expliquer, interpréter ou justifier la situation d'un groupe ou d'une collectivité et qui, s'inspirant largement de valeurs, propose une orientation précise à l'action historique de ce groupe ou de cette collectivité* » (p. 127). Ces deux premières définitions correspondent à ce que Pesqueux (2004) qualifie de l'idéologie comme une « vérité en justice »¹¹ fondée sur la perspective de légitimité.

Pour les marxistes, l'idéologie est une construction intellectuelle qui, en se fondant sur des raisons naturelles ou religieuses, explique et justifie un ordre social existant. C'est donc une certaine vision du monde et de la vie en société destinée à renforcer et à étendre la domination d'une classe en lui facilitant la poursuite de ses intérêts matériels. En ce sens, l'idéologie a un rôle politique. En effet, selon Jean Baechler (1976) qui, après avoir qualifié de large la définition selon laquelle l'idéologie est « *l'ensemble des représentations mentales qui apparaissent dès lors que des hommes nouent entre eux des liens, des associations* » (p. 18), elle peut être entendue comme « *un discours lié à l'action politique* » (p. 22). Cette définition politique peut être assimilée à la perspective de légitimation que Pesqueux (2004) appelle l'idéologie comme « vérité en force »¹².

Cependant, la difficulté d'intégrer les perspectives de la légitimation et de la légitimité pose le problème du recours au concept d'idéologie. Selon Pesqueux (2004), la perspective de la légitimation en forçant les croyances conduit à construire de « fausses » consciences (politisation) alors que la perspective de la légitimité tend, d'une part à justifier les actes et pratiques par des forces considérées comme normales et, d'autre part à expliquer « *les raisons qui fondent le droit, les règles et l'autorité* » (p. 77) (« sociologisation »). En s'appuyant sur les travaux de Tarde et de Girard, l'auteur propose la justification mimétique comme une troisième perspective qui fait de l'idéologie une « vérité en ressemblance ». En effet, l'idéologie en tant que processus d'apprentissage (qui se ramène à l'imitation) peut conduire les acteurs économiques à partager un référentiel commun aboutissant à une homogénéisation de la société.

¹¹ L'idéologie comme « vérité en justice » est une « *approche sociologique venant s'intégrer dans une théorie active de la connaissance vue dans une perspective culturaliste où c'est la légitimité qui prévaut* » (Pesqueux, 2004, p. 78).

¹² C'est une « *approche politique où simplification et incantation jouent sur le registre de la déformation au profit des intérêts d'une catégorie dominante où c'est la légitimation qui prévaut* » (ibid.).

L'idéologie étant définie, il s'agira de voir comment elle influence ou oriente la conception de la propriété et par là même la nature et le rôle de l'entreprise dans la société. Cette étape nous semble en effet indispensable pour comprendre la nature des systèmes de gouvernement des entreprises et identifier leur émergence et leur évolution dans un contexte donné.

L'analyse anthropo-historique critique que nous avons choisi d'entreprendre doit nous permettre d'établir l'influence et l'impact des idéologies en général et des systèmes de valeurs en particulier sur la manière de penser, d'agir des hommes en société et leur acception de la propriété comme fondement de l'entreprise moderne en favorisant une intégration et une redynamisation des concepts dans le cadre de l'étude du gouvernement actuel des entreprises en Occident et au Sénégal. Pour cela, nos recherches nous conduiront à une double enquête, d'une part sur les régimes de propriété au Sénégal et d'autre part sur les régimes de propriété en Occident. Ce questionnement particulier sur le gouvernement des entreprises pourra ainsi s'appuyer sur ces différentes fondations qui se sont heurtées au moment de la naissance de l'entreprise comme organisation moderne par excellence (Gomez, 2008).

Trois chapitres structurent cette première partie de notre travail doctoral. Dans le premier chapitre nous tenterons de présenter de manière générale la conception africaine de la propriété et particulièrement ses fondements idéologiques dans la société sénégalaise précapitaliste. Il s'agira plus précisément d'exposer les valeurs déterminantes véhiculées par la tradition sénégalaise qui ont une influence sur le comportement de l'« homo senegalensis », son approche de la propriété et ses relations à l'entreprise. Nous montrons dans ce chapitre que le Sénégal précapitaliste était un creuset des deux civilisations d'une part animiste et négro-africaine et d'autre part arabo-islamique. Nous étudierons l'impact de leur compatibilité ou non et leur influence sur la conception sénégalaise de la propriété.

Le deuxième chapitre sera consacré aux débats idéologiques qui ont véhiculé les différentes conceptions de la propriété en Occident capitaliste. En effet, si l'on ne prend pas conscience du rôle majeur de la propriété dans la naissance de l'entreprise en Occident capitaliste, il n'est pas possible d'avoir une vue juste de son gouvernement et de comprendre ce qui se joue lorsque le Sénégal est confronté non seulement à la colonisation occidentale mais aussi aux valeurs idéologiques de « modernité » qu'elle véhicule.

Comme les occidentaux ont apporté au Sénégal leur vision de l'activité économique construite sur l'entreprise on ne peut envisager de parler des questions intéressant l'entreprise et son gouvernement au Sénégal sans parler des rapports de l'Occident capitaliste avec celle-ci. De même que nous analyserons la cohérence de la conception sénégalaise de la propriété

de même l'étude de l'impact de la cohabitation des idéologies chrétienne, libérale et socialiste sur la propriété, la nature de l'entreprise et de son gouvernement participera à enrichir notre problématique.

Le capitalisme se fonde sur l'idée selon laquelle la propriété privée du capital (et donc des moyens de production) constitue la source unique de la légitimité à gouverner les entreprises. Du fait qu'ils détiennent la propriété du capital de l'entreprise, les actionnaires ont le pouvoir souverain de décision sur la nomination et le contrôle des managers, sur la définition de la stratégie et sur l'usage des bénéfices. Le chapitre 3 traitera dans un premier du pouvoir des actionnaires en s'appuyant sur certaines théories économiques, et dans un second temps de l'évolution actuelle des modèles et des pratiques de gouvernement des entreprises dans l'Occident capitaliste.

Tableau 1 : Sommaire de la première partie

Première partie Cadre conceptuel et théorique : la propriété comme fondement de l'entreprise et de son gouvernement
Chapitre 1 Les justifications juridico-idéologiques de la propriété au Sénégal précapitaliste Chapitre 2 Les fondements juridico-idéologiques de la propriété en Occident à l'ère capitaliste Chapitre 3 Le gouvernement des entreprises comme conséquence de la propriété : l'analyse des modèles occidentaux, entre convergence et hybridation ?

Chapitre 1 :
**Les justifications juridico-idéologiques
de la propriété au Sénégal précapitaliste**

Introduction

L'attitude commune à l'égard d'un bien (fût-il un bien de production) ne saurait être pareillement perçue aussi bien dans les cultures occidentales que dans les cultures africaines. L'objet de ce chapitre consiste à montrer en quoi les valeurs sociales et culturelles africaines ont pu favoriser l'émergence et l'épanouissement d'un régime de propriété régissant les activités économiques au Sénégal. On cherchera à comprendre certains déterminants idéologiques d'un modèle sénégalais de gouvernement des entreprises issu des pratiques des affaires et enraciné dans les réalités africaines précapitalistes.

La question de la propriété ne se poserait donc pas dans les mêmes termes en Occident qu'en Afrique. Sachant que toute analyse scientifiquement sérieuse d'une telle question ne saurait se détacher du réel, nous nous proposons de partir des réalités économique, sociale, politique et juridique du pays. Plus objectivement, il nous semble important et plus juste de nous concentrer sur les modes d'acquisition, d'accumulation et l'usage des biens matériels en Afrique et plus précisément au Sénégal précapitaliste.

Pour ce faire nous nous appuierons dans la première section sur les valeurs tirées des idéologies animistes de la tradition négro-africaine en montrant en quoi et comment elles ont pu orienter le comportement des sénégalais et influencer sur leurs rapports avec les objets dont ils se servent quotidiennement. Dans une première section une place importante sera réservée à l'analyse des relations qui lient les sénégalais à la terre afin de comprendre la conception négro-africaine de la propriété. Dans la seconde section seront abordées la place de l'individu dans la société, la nature et l'origine de la propriété telle qu'elle est vue par la civilisation arabo-musulmane, la première civilisation étrangère à avoir pénétré l'espace sénégalais. Ce choix de considérer l'Islam comme un élément fondamental de la conception sénégalaise de la propriété s'explique par le fait que cette idéologie s'est quasiment fondue dans les traditions négro-africaines. Nous montrerons en quoi cette compatibilité était possible.

Tableau 1.1 : Sommaire du chapitre 1

Première partie
Cadre conceptuel et théorique : la propriété comme fondement de l'entreprise et de son gouvernement
Chapitre 1 :
Les justifications idéologiques de la propriété au Sénégal précapitaliste
<i>Section 1 : Les fondements négro-africains de la propriété</i>
<i>Section 2 : L'influence de l'Islam sur la conception sénégalaise de la propriété</i>

Section 1. Les fondements négro-africains de la propriété

La stratification de la société sénégalaise d'une part en castes fondées sur la division du travail et des fonctions, l'hérédité et l'endogamie chez un nombre important d'ethnies (Monteil, 1964 ; Diop, A.B., 1981) et d'autre part en ordres caractérisés par les rapports au pouvoir politique ressemblerait à l'organisation de la société française du Moyen Âge avec l'aristocratie, le clergé et le peuple.

L'avènement d'un pouvoir monarchique centralisé et coercitif vers le XII^{ème} siècle va transformer cette stratification primaire en castes et ordres en une nouvelle division basée sur les rapports de domination entre chefs et sujets (Diop, A.B., 1981). De tels rapports peuvent s'étendre à l'acquisition et l'accumulation des richesses.

Parler de propriété revient à identifier dans un premier temps celui qui en est le détenteur ou le bénéficiaire et dans un deuxième temps ce sur quoi elle porte. Il est souvent soutenu que l'Afrique traditionnelle ne connaît pas la propriété individuelle. Contrairement à cette idée reçue nous allons tenter de montrer dans la troisième partie de la présente section en quoi la propriété individuelle est admise par les traditions négro-africaines.

1. La place de l'individu dans la tradition négro-africaine

Dans cette sous-section nous analyserons le rôle des structures sociales et particulièrement celui de la famille dans la vie de l'africain. Nous verrons que dans cette Afrique traditionnelle la famille représente un tout pour l'individu. Par la suite nous traiterons de la conception dans la tradition négro-africaine d'un homme idéal pouvant apporter une fierté à sa famille mais aussi à sa communauté.

1.1. La famille comme une structure sociale englobante de l'individu

La société africaine n'est pas en soi un ensemble homogène mais il y a des traits communs à tous les groupes sociaux qui la composent. Ainsi l'on peut noter l'émergence d'un certain nombre de structures sociales communes à tous les groupes à quelques différences près. Dans le contexte négro-africain, la famille peut être vue comme un ensemble de personnes rattachées à un ancêtre commun par des liens consanguins ou « par plaisanterie »¹³. La famille joue un rôle important dans la vie de l'individu si tant est qu'elle est perçue comme un micro-cosmos, un habitacle dans lequel l'individu doit vivre. La place de celui-ci dans le groupe social ou la société est marquée par la forme de la famille qui l'a vu naître et selon le mode de filiation en vigueur dans sa communauté familiale.

Remarquons que la société sénégalaise regroupe plusieurs ethnies qui ont certaines différences dans leurs coutumes respectives même si leur plus grand dénominateur commun est la civilisation négro-africaine. Ces différences portent sur la conception de la famille et surtout celle du rôle de la mère ou du père dans l'attribution des droits et des devoirs individuels.

Au départ, la filiation ne pouvait être comptée qu'en ligne utérine et cette conception de la famille est encore présente dans nombre d'ethnies africaines (Kouassigan, 1966). La parenté de la lignée maternelle (connu sous le nom de *meen* ou de *xet* chez les wolofs) est considérée comme la plus importante. Cette filiation matrilineaire veut que « *l'individu acquerra les principaux éléments de son statut et notamment son appartenance à un groupe de parenté de référence aux seuls liens généalogiques passant par les femmes*¹⁴. » La mère joue un rôle primordial dans la vie familiale et l'éducation des enfants aidée en cela par ses propres frères.

L'oncle maternel prend une grande importance de la société matrilineaire comme les sociétés wolof, peulhe et sérère. L'importance de cet oncle maternel est d'ailleurs bien explicitée dans un proverbe peulh selon lequel le jour du Jugement dernier ni la mère, ni le père ne reconnaitront leurs propres enfants. Seul leur oncle maternel les reconnaitra¹⁵. Les wolofs parlent du *xetu ndey*. Cet oncle maternel compte comme un parent plus rapproché que le père lui-même car, en lui, s'exprime l'autorité familiale sur l'enfant. Dans ces ethnies

¹³ L'usage courant de cette expression en Afrique traduit le fait que la parenté n'est pas confinée dans les liens consanguins, elle embrasse le voisinage mais aussi le cousinage mythique et symbolique entre des ethnies qui se raillent entre elles. Les membres des unes se considèrent comme les maîtres des membres des autres et vice versa. Ce lien « par plaisanterie » permet de limiter la violence interethnique par une interdépendance imaginaire mais effective.

¹⁴ M. Pannoff et M. Perrin, *Dictionnaire de l'ethnologie*, Paris, Payot, 1973, p. 174, cité par Kuyu, 2005, p. 85

¹⁵ Gaden cité par Marty, 1917, p. 228 ; Monteil, 1964, p. 179

ayant opté pour le régime matrilineaire, les enfants ne peuvent pas hériter de leur père mais plutôt de leur oncle maternel.

Mais le régime de filiation patrilinéaire (le *geeño* patrilignage faible ou le *ngërt* patrilignage fort chez les wolofs) a été progressivement instauré. Cette supplantation du régime matrilineaire s'explique par le fait que pour faire profiter à leurs propres enfants des fruits de leur labeur (à la production desquels fruits les enfants devenus adultes ont contribué) les hommes ont imposé le régime patrilinéaire.

Quel que soit le mode de filiation, les africains sont des peuples qui nouent toutes leurs relations sous l'angle de la famille. Celle-ci pouvait s'étendre aux voisins, aux amis voire même à des étrangers souvent de passage dans les familles. En effet la parenté en Afrique ne se définit pas seulement par les liens consanguins (*mbok u deret* chez les wolofs) ou par alliance (*ngoro*), elle s'exprime aussi par le processus d'intégration dans la communauté [cf. encadré] (*mbok u deuk* ou *mbok u rew*) et par la prise en considération des modes de parentalisation tels le patronyme, la circoncision, le travail, la religion etc. (Le Roy, 2004).

On parle ainsi de la famille élargie fondée sur la notion du *bok* (chez les wolofs) ou de partage (Kuyu, 2005). Cette famille est à l'image de la société qui, elle, est un ensemble de cercles concentriques de plus en plus larges superposés et imbriqués les uns dans les autres¹⁶. La famille négro-africaine est comme un filet dont la chaîne est formée de communautés verticales fondées sur le sang et la trame de communautés horizontales basées sur des liens « *corporatistes et culturels* » (Senghor, L.S., 1971).

On peut percevoir dans la tradition négro-africaine que l'unité économique était la famille étendue composée de plusieurs familles conjugales de plusieurs générations avec la culture du sol en commun. Cette grande famille placée sous l'autorité d'un patriarche se fondait sur le partage des terres cultivables, des champs et des pâturages entre les ménages.

À certains égards, l'interprétation des liens dans la filiation concernant la famille africaine ressemblerait à la conception de la famille chez les Iroquois dont a parlé Morgan¹⁷ pour qui : « *L'iroquois n'appelle pas seulement du nom de fils ou de filles ses propres enfants, mais aussi ceux de ses frères, eux, de leur côté, le nomment leur père. Par contre il appelle "neveux" et "nièce" les enfants de ses sœurs qui, eux, l'appellent leur oncle. L'iroquoise appelle non seulement ses enfants, mais aussi ceux de ses sœurs "fils" et "filles", et ceux-ci l'appellent leur mère. Par contre, elle appelle "neveux" et nièces* » les enfants de ses frères,

¹⁶ L.S. Senghor cité par Ourliac, préface de Kouassigan, 1966, p. 2.

¹⁷ Cité par Engels 1979, p. 35.

elle s'appelle leur tante. De même les enfants des frères se nomment entre eux "frères" et "sœurs", tout comme le font entre eux les enfants des sœurs ».

Néanmoins, là où les Iroquois enfants d'une femme appellent les enfants de leur oncle « cousins » et « cousines », pour certaines ethnies au Sénégal, les enfants de l'oncle appellent ceux de leurs tantes paternelles « père » et « mère ». Les hommes sont symboliquement considérés comme les maris des femmes de leurs frères d'une part et les femmes mariées à des frères d'une même famille sont coépouses d'autre part.

La famille élargie connue en Afrique est aussi à l'image de la famille punaluenne où les cousins proches et éloignés d'un homme sont ses frères (Engels, 1979, p. 49). De telles dénominations entraînent des obligations de part et d'autre, lesquelles obligations forment le socle de l'organisation sociale. Toute richesse acquise par le travail de la terre, l'élevage des animaux, appartenait non pas à l'individu, mais à la famille élargie, à la communauté, à la « *collectivité* », de manière à exclure tout exercice isolé, privé de son droit de copropriété par l'individu. Il ne s'agissait pas d'un droit propre de chacun des membres de la famille sur sa quote-part du capital social, mais d'un droit de celle-ci en tant que groupe d'individus excluant toute possibilité pour l'individu de sortir de l'indivision.

Cela appelle des explications. L'individu était identifié en tant que membre d'une famille élargie précise qui à son tour était incorporée dans un lignage ou un clan¹⁸. Il n'avait de droit qu'à l'intérieur de sa famille élargie sauf s'il en était exclu pour une raison ou une autre. La propriété foncière était collective pour une communauté lignagère ou clanique et se caractérisait par son inaliénabilité (cf. *infra*, paragraphe 2.2.2) même si chaque famille exploitait individuellement la portion de terre (droit d'usage) qui lui était attribuée par la communauté propriétaire des terres lignagères ou claniques et s'en appropriait individuellement les fruits pour la subsistance de ses membres considérés collectivement.

L'individu est un membre à part entière de la famille élargie et au-delà, de la communauté qui est le lieu de ses relations en dehors desquelles il n'a ni droits ni devoirs. L'individu ne se réalise en tant que personne que par et dans sa communauté. Comme le souligne Kouassigan (1966, p. 10) « *avant d'être ce qu'il est, [l'individu] est l'expression d'un groupe, d'une collectivité.* » L'individu se définit donc dans et par le groupe auquel il appartient. Mieux encore, « *il constitue l'élément d'un ensemble dans lequel il s'insère et qui lui donne sa force et sa vie* » (Cissé, 1982).

¹⁸ Pour avoir plus de détails sur la notion de personne en Afrique, consulter les actes du colloque international sur « La notion de personne en Afrique noire », organisé par le CNRS, à Paris, du 11 au 17 octobre 1971 et édité en 1973 par le CNRS puis en 1993 par les éditions L'Harmattan.

Senghor (1971) voit en la société négro-africaine une communauté plus qu'une collectivité. Pour lui c'est une communauté dans laquelle l'homme ne s'épanouit que parce qu'il est soutenu, et ce soutien ne lui est offert que parce qu'il (l'homme) est enveloppé par la société comme la graine par sa balle. L'auteur poursuit son analyse en soulignant que la civilisation négro-africaine est une « *civilisation d'unité où tout est lié à tout et à soi : physique et métaphysique, religion, morale et art, politique et économie, atome et Dieu. Mais civilisation organique, où la raison se nourrit de l'intuition, l'acte de l'idée, la vie de la mort* » (Senghor, 1971, p. 148).

Contrairement au socialisme occidental qui oppose l'individu et la société en privilégiant celle-ci au détriment de celui-là, le sens communautaire africain ou le socialisme africain met les deux acteurs en accord et en harmonie, et leur fait jouer des rôles complémentaires. Si du côté de l'Occident le socialisme est un construit doctrinal reposant sur les lois et les règlements, en Afrique en revanche, le sens communautaire se fonde sur l'appartenance de l'individu au groupe social, à la communauté. Cette dernière est régie « *par des règles immuables et sacrées de solidarité collective où l'individu ne se sent jamais comme un élément à part mais comme une partie d'un tout qui est sa seule raison d'être. Pour ce faire, la société africaine traditionnelle, au niveau du clan, de la tribu ou de l'ethnie est caractérisée par une organisation sociale qui privilégie, divinise même cette notion de solidarité du groupe* » (Cissé, 1982).

Certes la famille est l'unité sociale et économique, mais cette prégnance de la famille ne se traduit pas par un anéantissement de l'individu. « *L'individu a sans doute des droits et des devoirs assez bien définis à l'intérieur du groupe dans lequel il vit*¹⁹ ». En effet, la primauté de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel n'exclut pas l'individu qui est vu comme un être dont l'implication dans la vie collective est indispensable. « *En même temps, d'être économiquement et socialement lié à ses pareils ne retire pas [à l'individu] son individualité, son désir d'échapper s'il le peut à des devoirs ennuyeux et désagréables, le souci qui lui est naturel de satisfaire ses besoins, ses désirs et ceux de ses proches parents sans se préoccuper de ce qui peut advenir à autrui*²⁰ ».

Le groupe et l'individu ne sont pas deux réalités distinctes, mais une seule et même réalité. De même que l'individu s'identifie à sa famille élargie et à son lignage ou clan de même ces groupes sont reconnus par les autres groupes à travers leurs membres. Cette confusion fait que la communauté familiale ou villageoise façonne toujours son idéal

¹⁹ Cf. Olawalé Elias, cité, par Kouassigan, 1966, *op. cit.*, p. 143.

²⁰ Culwick, cité par Olawalé Elias et repris par Kouassigan, 1966, *op. cit.*, pp. 143-144.

d'homme à travers l'éducation qu'elle lui offre. Ainsi le bon comportement d'un enfant ou d'un adulte issu d'un groupe donné atteste de la nature sérieuse de l'éducation que ce groupe a offerte à ses membres.

Encadré n° 1 : Les différentes approches de la communauté

La communauté est considérée comme une forme sociale fondée sur le statut de l'individu. Elle peut être familiale, tribale, clanique, ethnique, villageoise, etc. Cela implique que l'autonomie ne peut se réaliser que dans la participation sociale, donc à l'intérieur d'un groupe social. Laurent Bouvet (2007) relève six critères d'analyse de la relation communautaire que sont :

- l'historicité c'est-à-dire l'enracinement et l'appartenance à une histoire commune ou le partage d'un héritage commun;
- la mutualité qui signifie l'interdépendance et la réciprocité, l'entraide, la solidarité et la communion ;
- la pluralité : le fait que plusieurs sous-groupes forment la communauté permet le renforcement des liens entre la communauté et ses membres pris individuellement ;
- l'autonomie implique le libre choix entre l'engagement ou le désengagement ;
- la participation correspond à l'engagement dans des activités communes ;
- et enfin l'intégration : pour l'auteur, les institutions sociales créées doivent permettre à l'individu de s'exprimer et donc de s'intégrer dans la vie de la communauté.

L'approche sociologique de la communauté au sens allemand du terme, la *Gemeinschaft* (Tönnies, 1887), renvoie à une unité organique et morale, à l'enracinement, à l'intimité et à la parenté. Cette approche minimise les valeurs d'historicité et de mutualité tout en accordant une place importante à l'autonomie individuelle. Elle met l'accent sur la continuité et la conformité de la personne au groupe. Alors que la société (*Gesellschaft*) est, elle, fondée sur le contrat (Rousseau). La société est associée à une logique de rupture, de rébellion de l'individu contre la communauté à travers un choix arbitraire et rationnel en réponse à ses désirs.

Ainsi la *Gemeinschaft* correspond à ce que Senghor appelle la civilisation négro-africaine qui lie tout à tout et à soi, une civilisation où tous les aspects de la vie sont encastés les uns dans les autres. Cette communauté que Senghor décrit comme étant organique, est formée par un ensemble de personnes dans leur plénitude et non une collectivité (c'est-à-dire un ensemble d'individus). Contrairement à la *Gesellschaft* qui autoriserait un affrontement entre l'individu et sa communauté, (une sorte de défiance de l'individu Durkheimien) pour Senghor (1971), en Afrique noire, la personne est en harmonie avec sa communauté : *« l'homme ne s'épanouit [dans la société négro-africaine] que parce qu'il est soutenu, et il n'y est soutenu que parce qu'il est enveloppé par la société, comme le grain par sa balle. »*

Toutefois cette unité entre l'homme et sa communauté n'efface en rien le fait que la société négro-africaine soit aussi démocratique. La société négro-africaine qu'elle soit formée de communautés horizontales (fraternités d'âge, corporations de métiers, confréries à rites secrets) dont les liens sont d'ordre corporatif ou culturel ou de communautés verticales (familles, clans, tribus, cités) fondés sur les liens de sang est comme une forme de démocratie. Toutes les différentes communautés qui la composent pratiquent une démocratie par l'élection (d'un chef) et la délibération (d'un conseil). En effet un chef est élu selon un certain nombre de critères fixés par le conseil des sages de la communauté à laquelle il appartient et exerce son pouvoir sous le contrôle de celui-ci.

Au-delà de la conception sociologique de la communauté comme groupe primaire organique, on essaie de se saisir de l'idée de vie commune. Or, celle-ci est caractérisée par la reconnaissance des entités individuelles qui la composent en tant qu'entités aussi bien indépendantes qu'interdépendantes.

On retrouve donc une autre caractéristique de la communauté en tant que lieu de la réconciliation entre le particulier et le général.

D'où sa principale « *fonction de réguler, de discipliner et de canaliser les conduites (individuelles) personnelles, en liant les unes aux autres vers des idéaux et des intérêts communs* ». Ainsi Bouvet (2007, p. 41) parle d'une communauté qui « *préserve l'intégrité des personnes, des groupes et des institutions* ». La communauté ainsi définie est une sorte d'intégration libératrice.

Elle est considérée comme un système de contrainte et de libération devant sa cohérence et son autorité à la solidité de ces institutions (celles-ci permettent d'incarner les valeurs partagées dans la communauté et d'améliorer l'intégration de ses membres). La communauté doit donc être considérée comme « *un réseau d'institutions distinctes bien qu'interdépendantes* » s'appuyant sur des valeurs essentielles qui orientent leur comportement comme le suggère Selznick (1992, cité par Bouvet, 2007, p. 42).

1.2. Les qualités d'un homme idéal dans la tradition sénégalaise

Dans le rapport publié en 1982²¹ à la suite d'un colloque tenu à Dakar portant sur la prise en compte des valeurs traditionnelles africaines dans le système éducatif moderne au Sénégal, les rapporteurs ont relevé un certain nombre de valeurs individuelles ou collectives positives dans la tradition sénégalaise en général et wolof en particulier.

Entre autres valeurs individuelles, les auteurs ont noté la persévérance et le goût de l'effort, la maîtrise de soi (en toute circonstance par l'accoutumance aux émotions de toutes sortes), l'esprit démocratique (reconnaissant les particularités individuelles), la fidélité aux engagements et à la parole donnée, la curiosité naturelle des enfants, le sens du doute, et de l'esprit d'initiative (Cissé, 1982 ; Diouf, 1982).

De même, parmi les valeurs collectives recensées dans le rapport l'on peut noter la fraternité (base d'une solidarité responsable nécessaire à la survie du genre humain), la solidarité, le respect du bien commun, le respect et le goût de la nature, le sens du devoir.

Ces valeurs qui déterminent les comportements des individus, influencent leurs pensées et justifient leurs actes mettent en œuvre l'émulation, la compétition, le sens de l'honneur, l'honnêteté, le courage, le sens de l'effort et permettent de former des hommes profondément enracinés dans les valeurs de leur monde. Elles peuvent constituer des facteurs d'épanouissement de la personnalité de l'individu et d'incitation à l'esprit d'entreprise et aussi des facteurs de soumissions à des normes traditionnelles.

Pour nous convaincre de l'importance de ces valeurs dans le fonctionnement de la société sénégalaise en général nous nous référons au proverbe wolof selon lequel « *Reroo*

²¹ Cf. Ethiopiques, *Revue socialiste de la culture négro-africaine*, n° 31, 3^{ème} trimestre. Pour plus d'informations voir les articles de Madior Diouf, « L'intégration des valeurs traditionnelles dans l'éducation : pratiques d'hier et d'aujourd'hui », et de Saloum Cissé, « Valeurs morales et structures traditionnelles de jeunesse ».

*amul ñaaka wax tan a am*²² ». Cet esprit démocratique encourage la discussion, la confrontation des points de vue par l'usage raisonné de la communication pour la compréhension. Il exprime aussi la confiance entre les parties prenantes à toute discussion et leur permet d'aboutir à une solution consensuelle préalable à l'entente et à la paix. La palabre est la technologie politique de référence pour réaliser la discussion effective.

La tradition sénégalaise véhicule une vision du monde fondée sur l'ensemble des valeurs positives précédemment citées. Cette vision qui témoigne aussi « *d'un dynamisme distinctif permettant de mettre en œuvre des moyens de domestication de l'espace et du temps, d'organisation de la cité, de la production, de la distribution de celle-ci, les moyens de réaliser efficacement la cohésion des hommes en société, et de transmettre de génération en génération cette efficacité bénéfique des principes de l'action, mais peut-être surtout des finalités de l'action* » (Diouf, 1982) détermine une conception de l'homme et de la société mais aussi des relations humaines.

En empruntant la conception wébérienne de l'« idéal-type », nous dirons que l'homme idéal compris comme une représentation des valeurs incarnées par la vision sénégalaise du monde, est reconnu par son comportement au travail, dans la vie sociale ou dans ses rapports avec la communauté.

Chez les wolofs qui l'appellent « *Nit ku baax* », il incarne l'excellence sociale par son rang et ses qualités morales. Le « *Baaraan* » des Sérères ou « *Nalimpe* » des Manjacks est le plus fort dans les travaux champêtres tout comme le « *Mbir* » ou « *Mbër* » ou « *Nalaxaar* » est le roi de l'arène. L'un et l'autre sont reconnus comme l'homme idéal par leur force physique mais aussi par leur courage jusqu'à l'héroïsme, le sens de l'effort, l'honneur, l'honnêteté (Diouf, 1982). En plus de ses qualités ou défauts humains, ce type d'homme a essentiellement cultivé les vertus qui lui facilitent la cohabitation avec l'autre, la sensibilité et la volonté, le goût de l'effort, l'intelligence imaginative (esprit d'innovation et d'initiative) la plus aiguë.

Pour nous résumer, nous retiendrons que dans les traditions négro-africaines c'est la communauté (ou la famille) qui est mise en avant. Par ailleurs, l'individu et le groupe sont la seule et même entité car le comportement de l'individu pris isolément assume les normes et coutumes de son groupe social par le biais de son éducation. À travers la connaissance du groupe familial voire clanique auquel appartient l'individu l'on peut deviner son éducation et même son rang social au sein de la hiérarchie sociétale. La discipline, s'appuyant tour à tour

²² « *Il n'y a pas de malentendu, c'est l'absence de dialogue qui existe* » (notre traduction).

sur l'individu et le groupe, s'exprime dans une responsabilisation de la personne au sein d'une solidarité communautaire exemplaire. Ceci nous amène à parler de l'autre fondement de la propriété dans la tradition négro-africaine à savoir la terre. En effet, les modes de tenure renseignent sur l'organisation de la propriété dans son usage et son inscription spatiale.

2. La terre, objet de la propriété

On ne peut parler de l'organisation sociale des sociétés africaines et du Sénégal précolonial en particulier sans mentionner le rôle joué par la terre dans la création de la richesse autant des liens familiaux. La terre a joué un rôle important dans la mise en place du système socio-juridique en Afrique. En outre, pour les sociétés africaines essentiellement paysannes la terre occupe une place essentielle dans les activités économiques. Le régime des biens dans les sociétés africaines découle de ce qui lie les divers groupes sociaux à la terre. L'évolution de la propriété de la terre a été déterminante aux côtés de l'évolution de la famille dans la conception sénégalaise des affaires. En effet, l'accumulation des biens matériels concernait surtout la terre et les produits provenant d'elle grâce au travail de l'homme.

2.1. À qui appartient la terre ?

Trois moyens sont mis en vigueur pour la propriété et l'accumulation des terres. Elles pouvaient appartenir aux ancêtres qui sont les premiers occupants (2.1.1). Elles pouvaient être acquises par la conquête, annexion des terres appartenant aux vaincus (2.1.2). Enfin, elles peuvent appartenir aux suzerains qui en confient la mise en valeur aux populations vassales (2.1.3).

2.1.1. La terre comme un bien appartenant au premier occupant

En Afrique, les collectivités acquièrent leurs droits sur les terres grâce à la première occupation qui peut être une œuvre individuelle du fondateur ou collective de quelques groupements ethniques (Kouassigan, 1966). Cette terre appartient aux ancêtres qui, les premiers, l'ont défrichée à l'aide de la hache et mise en valeur. Les habitants avaient souvent recours au feu de brousse (McNee, 1998) pour déterminer les limites de leur propriété. Les traces des brûlis établissaient le droit d'usage du premier occupant sur le domaine brûlé. C'est ainsi qu'on parle du droit du feu ou du droit de la hache.

Comme dans la croyance animiste négro-africaine les morts ne sont pas morts car leur esprit est encore parmi les vivants qui leur vouent respect et dévotion, tous les vivants et les

morts sont collectivement propriétaires de cette terre du fait de leur présence en ces lieux. De même que la terre unit les vivants aux morts, de même elle rattache le passé au présent. C'est sur elle que s'enracinent des générations d'individus appartenant au même ancêtre. L'histoire du peuple sénégalais confirme cette représentation de l'espace de référence, mise en évidence par l'anthropologie, notamment pour l'ensemble de l'Afrique dite primitive (Lévy-Bruhl, 1927) où le clan, la tribu ou la famille entretiennent des liens intimes avec la terre, les ancêtres et les divinités du sol. L'occupation des terres n'est pas souvent du seul fait de la découverte. Une terre peut être occupée d'une manière brutale et violente.

2.1.2. La terre comme un bien acquis par la conquête

La terre peut être acquise par la conquête, par la guerre. À l'époque où les populations se réunissaient selon leur appartenance à un même ancêtre, il était courant de voir des communautés vivre séparément mais entretenant entre elles des relations d'échanges.

Cependant ces relations établies peuvent être heurtées par des différends d'ordre politique conduisant à la guerre. Ainsi par exemple pour les besoins de son expansion territoriale et de domination, un groupement ethnique puissant politiquement et bien organisé sur le plan militaire peut s'imposer à d'autres groupements ethniques plus faibles et moins organisés. C'est le cas des conquêtes concernant les Toucouleurs dans le Fouta Toro, région située au Nord du Sénégal. À propos de ces conquêtes A. S. Kane (1939) écrivait qu'« *à l'origine, le droit de propriété a été le résultat de l'appropriation par conquête. Toutes les terres appartenaient à Koli [Tenguella], au XV^{ème} siècle, à ses successeurs qui, en s'établissant au pays, en devenaient les maîtres absolus.* ». La communauté sortie vainqueur annexe la communauté vaincue et peut lui reprendre facilement ses terres tout en laissant l'exploitation aux populations vaincues.

Cependant la conquête des terres peut être pacifique. De par les liens étroits de parenté ou d'amitié qu'ils établissent entre eux, un groupement ethnique, premier occupant, peut accorder à un autre le droit d'occuper et d'exploiter certaines portions de ses terres non cultivées. Ce fait peut s'expliquer par des migrations pacifiques de population, rendues possible avec la structure de la famille élargie et le légendaire accueil des africains qui ouvrent leurs portes à des étrangers et leur octroient des lopins de terre que ces derniers mettent en valeur pour se nourrir. Tant que la coexistence de ces deux peuples reste harmonieuse et paisible les migrants conservent l'exercice de leurs droits sur les terres qu'ils occupent.

2.1.3. La terre comme propriété des chefs locaux

L'idée que la terre appartient aux chefs politiques locaux a été attestée dans plusieurs récits de voyage des premiers occidentaux à entrer en contact avec les peuples africains. Comme le souligne Kouassigan (1966, p. 80), dans la tradition négro-africaine en raison de son pouvoir magique, de sa sagesse, de son sens de la justice, de la confiance qu'il bénéficie de la part des sages, et de sa situation probable de patriarche de la communauté « *le chef est l'élément fondamental sur lequel repose tout l'édifice politico-social* ». Le chef joue un rôle de pivot dans l'organisation et l'équilibre des institutions politiques et sociales. Sa position centrale lui confère la plénitude des pouvoirs et une situation privilégiée dans sa communauté.

À l'instar des autres parties de l'Afrique noire, au Sénégal précapitaliste, la logique patrimoniale traditionnelle relevait de l'ordre politique. La terre était nominalement possédée par les autorités politiques (à savoir le roi ou l'empereur) qui en concédaient la jouissance à leurs courtisans et à leurs sujets. Les rois étaient, en vertu de leur souveraineté, les propriétaires éminents de la terre dont la mise en valeur était laissée à titre précaire à leurs sujets ainsi que l'ont souligné les observateurs de l'époque coloniale comme Labarthe (1802), Raffenel (1846), Jacomy (1888) ou Pierret (1895), Marty (1917). « *Le brack [roi du walo] est le propriétaire de toutes les terres. Il oblige ses sujets à cultiver toutes celles dont il se réserve la jouissance ainsi qu'en usaient les rois de la première monarchie française* » (Labarthe, 1802).

Les droits sur le sol des populations sous ces régimes politiques ne constituaient qu'une simple occupation car elles devaient obtenir l'approbation des chefs locaux auxquels « appartenait » le domaine éminent de la terre pour cultiver les terres qui leur seraient allouées moyennant une redevance sur le produit de la récolte. Cette portion de terre cultivable pouvait aussi revenir aux courtisans en récompense des services rendus au roi qui en était le seul possesseur.

Il pouvait enfin arriver au roi de vouloir augmenter ses revenus ; dans ce cas il « *mettait certains chefs de famille à la tête d'un territoire, district ou canton sur lequel il leur déléguait une partie des droits royaux, moyennant le paiement d'un droit d'investiture qui était perçu à chaque nouvelle confirmation du titre. Le chef de district, après s'être réservé, à titre de domaine personnel, une certaine partie du territoire ainsi placé sous son commandement, concédait à son tour des terres pour la culture ou le pacage des bestiaux, à des chefs de familles inférieures, dont chacune devenait le plus souvent le noyau d'un village. Ces chefs de village payaient eux-mêmes aux chefs de canton une redevance annuelle*

consistant dans le dixième de la récolte [...]. Le chef de village lui-même distribuait la terre concédée ou occupée entre les membres de la famille chefs de case [...]. Chaque chef de case avait lui-même la faculté d'affermier ses [terres] moyennant les mêmes rétributions [...]. Il résulte de cette organisation que les détenteurs de la terre n'étaient que des détenteurs précaires, en ce sens que tous ne possédaient qu'en vertu d'une sorte d'investiture, expresse ou tacite, émanant du souverain, soit directement, soit par délégation. Ce titre était essentiellement révocable, le souverain ou ses délégués pouvant déposséder le titulaire en cas de mécontentement », (Jacomy, 1888).

Pour autant, faut-il considérer les chefs locaux comme les vrais propriétaires des terres qui étaient sous leur autorité ? La réponse est évidemment non. En effet, la description des chefs locaux que l'on retrouve dans les récits des premiers voyageurs occidentaux, français particulièrement, au contact des côtes d'Afrique ne donne qu'une image des rois tyranniques (qui terrorisaient leurs sujets) avec lesquels ils avaient établi des relations d'échange. Ces rois imbus de leur personne et craignant souvent la perte d'un pouvoir qu'ils acquerraient par la terreur et la violence ne se souciaient guère des intérêts du peuple mais plutôt que de leur trône et des privilèges liés au mépris des coutumes et traditions locales. Ils n'hésitaient pas à s'autoproclamer maîtres et propriétaires absolus de l'ensemble des terres appartenant aux familles qui leur sont politiquement soumises.

Mais cela est la vision des occidentaux qui ne comprenaient pas que les chefs, dans nombre important de contrées africaines, ne sont en réalité que des représentants des familles formant la communauté qu'ils dirigent. Ainsi ce serait une erreur que de soutenir l'idée de propriété absolue des terres en faveur des chefs locaux qui n'ont, comme tout membre de la communauté, qu'un droit de jouissance, d'usage sur ces terres. Ils ne sont que de simples gérants et ne peuvent en aucun cas aliéner les terres appartenant à la communauté soumise à leur autorité.

Cette idée a été soutenue par Paul Marty (1917, p. 254) en ces termes on ne peut plus clairs : « *il reste donc que le vrai propriétaire n'est autre que l'ensemble des descendants de celui qui, le premier, a mis le champ en valeur, c'est-à-dire la famille actuelle* ». Selon Christian Coulon (1983)²³, le « *chef que nous présente la tradition politique de cet espace africain n'a [...] en général pas grand-chose à voir avec le potentat que toute une littérature et toute une imagerie nous proposent encore aujourd'hui. Le meilleur chef, c'est celui qui*

²³ Cité par Tidjani et Gaye, 1995, p. 101.

gouverne le moins, qui n'abuse pas de son pouvoir et qui n'accumule des biens que pour les redistribuer ».

Dans la même veine, ces propos de Bour Sine, chef des provinces sérères au Sénégal en 1895, rapportés par P. Dareste (1908) sont clairs : *« la presque totalité du sol appartient à des familles sérère et [ma] situation de souverain ne [me] permet pas plus d'en disposer qu'elle ne [me] permet de disposer des terres de [ma] propre famille, même de celles dont [j'ai] la jouissance. Si nos pères ne nous avaient pas conservé la terre du Sine, nous n'aurions plus les moyens de faire nos cultures et nous aurions dû abandonner notre pays. Nous devons la transmettre à nos enfants... »*

Cet état des faits est aussi reconnu par E. Maguet²⁴ qui soutenait que *« les droits reconnus au chef politique, en tant que maître du sol étaient très limités. S'il lui appartenait de distribuer les terres, il ne pouvait les reprendre ni en disposer d'une manière quelconque après attribution. Sur son propre domaine il avait les mêmes droits que tout autre occupant... »* Cela veut dire que la souveraineté des rois n'était que politique et la terre (*toolu bur*) ne leur appartenait que symboliquement. Ils avaient juste un droit d'administration générale, de contrôle et de police encadré par les coutumes et traditions et ne pouvaient à aucun moment exproprier les familles propriétaires des terres.

Le contrôle de l'action des chefs politiques est effectué par un conseil des notables et des sages émanant du peuple. Ce conseil a pour rôle, entre autres, de veiller à ce que le chef n'outrepasse pas ses pouvoirs légitimes et de lui apporter des avis sur des décisions impliquant la cohésion et la survie du lien social communautaire.

En résumé, nous retiendrons que dans les traditions négro-africaines, la terre est un bien commun appartenant en propre à la communauté villageoise, à la collectivité familiale ou au clan. Il y a un ensemble de relations juridiques (l'indivision et l'inaliénabilité des terres) établies par les droits fonciers entre ces collectivités et leurs domaines indépendamment de toute autre personne ou collectivité. La terre appartient donc exclusivement et de manière absolue aux collectivités qui sont titulaires de ces droits fonciers. Elles ont un pouvoir juridique complet (droits absolus et exclusifs) sur leurs domaines (Kouassigan, 1966).

Cependant si l'on porte un regard sur la nature des terres objet de ces droits, on objectera que ces collectivités familiales ou villageoises ne se trouvent pas tout à fait dans la situation d'un propriétaire disposant de pleins pouvoirs sur son bien en ce que la terre est inaliénable. Son occupation par les hommes qui la possèdent traduit l'alliance entre ceux-ci et

²⁴ Cité par Kouassigan, 1966, *op. cit.*, p. 85.

les esprits de l'ancêtre fondateur, premier occupant et des génies protecteurs à qui elle appartient.

2.2. Caractéristiques de la terre

Dans l'Afrique précapitaliste, la terre, de par son appartenance aux ancêtres et de par sa fécondité à l'image de la femme qui donne vie, est sacrée. Elle ne peut être vendue en ce sens qu'elle appartient à toute la communauté qui ne se reconnaît qu'à travers elle. La terre est la mémoire « vivante » de toute une famille, de toute une communauté villageoise. Son changement des mains d'une communauté à l'autre peut être considéré comme une perte de repère et d'identité pour les premiers propriétaires.

2.2.1. La terre est un bien sacré

La terre est la propriété des dieux et des génies. Considérée comme « *une divinité génératrice* » (Kouassigan, 1966) de la nourriture elle doit pourvoir aux besoins des hommes qui l'habitent et l'exploitent. C'est aussi parce qu'elle est source de vie que la terre ne peut et ne doit être appropriée. « *En Afrique, traditionnellement, la terre appartenait plutôt à la divinité, aux fétiches ou aux ancêtres* » (Madjarian, 1991, p. 13). La terre est un bien sacré pour les africains. Les relations entre les hommes et la terre vont au-delà de l'ordre économique. Il y a ainsi des liens mystiques entre les collectivités titulaires des droits fonciers et leurs domaines.

La sacralité de la terre explique le fait que les africains, en particulier les groupes ethniques se situant dans la région de Casamance²⁵, rejettent le gaspillage des produits agricoles et exigent leur usage modéré par peur des sanctions et représailles des ancêtres qui pourraient punir les auteurs d'actes de gaspillage. Entre les hommes et la terre il y a des rapports mystiques qui sont en général attestés par des rites agraires (Kouassigan, 1966). Ainsi toute occupation première ou tout travail agricole font l'objet de sacrifices préalables pour implorer la bonté et l'agrément des ancêtres fondateurs et des génies pour éviter à la communauté une colère foudroyante de la part de ces derniers pouvant provoquer le malheur sur elle. La place occupée par ces esprits invisibles dans le quotidien des peuples de cette Afrique noire traditionnelle fait de la terre un bien inaliénable.

²⁵ La Casamance est la région méridionale, forestière et très agricole du Sénégal. Cette région est habitée essentiellement de diolas, mandingues, peulhs, baïnouncks, manjacques, mancagnes et balantes.

2.2.2. La terre est un bien inaliénable

Le propos qui suit nous édifie sur la conception que les africains ont de la terre : « *A mon sens, la terre appartient à une grande famille dont beaucoup de membres sont morts, quelques-uns sont vivants, et dont le plus grand nombre est encore à naître*²⁶ ». La réflexion qui précède montre que la terre, bien familial constitue un legs des ancêtres au profit de leur descendance. Elle est un bien sacré dont la gestion doit être assurée au profit de la famille. En raison de l'abondance des terres et de la précarité de la possession de la terre, ainsi que de l'indivision de la possession familiale, il n'est pas possible de vendre des terres sans le consentement de tous les membres mariés ou majeurs de la famille. C'est une question d'honneur, parce qu'il en va de la survie de la famille. La vente des terres est ainsi prohibée en vertu des liens sacrés existant entre l'homme et la terre (McNee, 1998). Ainsi comme le soulignait Chambonneau en 1674²⁷ « *n'ambitionnons point les richesses, tout est en commun chez eux pour les immeubles, car la terre qu'ils cultivent ne leur est point vendue et ils ne la vendent point* ». Ce témoignage confirme le caractère inaliénable dans la terre dans le Sénégal précapitaliste.

La nature des infrastructures de transport et la prédominance de l'économie de subsistance reposant sur les produits du sol au Sénégal précapitaliste pourraient aussi expliquer l'aliénabilité de la terre. En effet, l'économie marchande même si elle existait dans l'espace ouest africain comme le témoignait l'utilisation des moyens de paiement comme l'or, les cauris, les bandes d'étoffe, le cuivre, la barre de fer et le pain de sel, la monnaie (d'abord les pièces) n'a été introduite au Sénégal qu'en 1820 par les colonisateurs français²⁸. En conséquence, les échanges limités à un nombre restreint de produits et confinés souvent dans des marchés locaux se pratiquaient sous forme de troc. La « vente » au sens monétaire occidental était donc impossible.

Le droit de succession dans la possession du sol s'octroie ici aussi par la lignée collatérale. « *Le fils ne succède pas à son père dans la possession du sol. C'est le plus âgé des frères, qui, est le premier appelé, à son défaut ce sont les frères qui viennent successivement après lui. Le fils n'arrive à la succession qu'à défaut de mâles plus âgés dans la lignée collatérale* » (Jacomy, 1888, p. 22). Comme dans l'Europe précapitaliste, le statut social d'une

²⁶ Cette réflexion d'un chef nigérian en 1912 devant le West African Lands Committee est rapportée par Elias Olawalé dans son livre « Nature du droit coutumier africain » cité par Kouassigan, 1966, *op. cit.*, p. 67

²⁷ Cité par Ritchie, CIA, « Deux textes sur le Sénégal, 1673-1677 », *Bulletin de l'IFAN*, B, n° 1, Dakar, 1968, pp. 289-353 et repris par Boubacar Barry, « *Le royaume du Waalo. Le Sénégal avant la conquête* », Paris, Maspéro, 1972, p. 56.

²⁸ <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/musee03>

personne dans les sociétés africaines dépend de sa position foncière. Ses droits et devoirs politiques sont déterminés par la tenure foncière.

Toutefois, il existe une autonomie accordée à l'individu dans la gestion de la récolte mais la terre qui lui procure de tels fruits reste la propriété collective de la communauté familiale ou villageoise. Celles-ci en gardent l'abusus et l'individu est un usufruitier, détenteur de l'usus et du fructus. La terre est donc incessible et indivise. Le fructus du droit revient à l'individu, mais la communauté est propriétaire des moyens ou instruments de production comme la terre.

2.2.3. La terre est un bien collectif

Rappelons que l'administration de la terre dans le Sénégal précapitaliste est confiée au chef de famille qui reste toujours le mâle le plus âgé (Jacomy, 1888). Ce chef est le père, le patriarche, l'ancien, c'est-à-dire le sage, dont les fonctions, par conséquent, sont de réflexion et d'intelligence pour le bien de la famille. Il se charge de la gestion des terres et de la répartition de celles-ci aux membres mariés ou majeurs, qui les cultivent à leur profit. C'est le chef de famille qui, par son expérience, pourvoit à l'imprévu; c'est lui dont l'intelligence supplée, dans les circonstances difficiles, au possible désordre (Diop, A.B., 1981).

L'activité économique du Sénégal précapitaliste, essentiellement dominée par l'agriculture, reposait sur une organisation collectiviste de la production fondée sur le lignage.

La propriété collective concerne les terres affectées au pâturage des animaux de toute la communauté villageoise. Ces terres appartiennent à la communauté. C'est donc un bien partagé et dont la jouissance peut être individuel chacun ayant l'égal droit de faire paître son troupeau d'animaux. Cela est bien remarqué chez les wolofs, pour lesquels le mot « partager » se dit *bok*. Son substantif, *mbok*, désigne non seulement le partage, mais le bien en commun, la parenté (partageant le même sang ou la même résidence). Les domaines sont donc possédés par les communautés qui vivent de leur exploitation (McNee, 1998). Chacun reçoit une part proportionnée à la valeur de son apport dans l'exploitation des terres communes. Cette part seule devient sa *propriété individuelle*.

3. L'émergence de la propriété individuelle

L'appropriation individuelle des biens n'est pourtant pas étrangère aux univers sociaux traditionnels négro-africains (Madjarian, 1991). Au Sénégal précapitaliste on peut noter son apparition chez les Toucouleurs (*diatti*) et les Sarakholés (*falot*) qui pouvaient en commun se

partager les terres familiales pourtant indivises (Marty, 1917). Les droits connus sont l'usufruit, l'usage et les servitudes et portent principalement sur des biens mobiliers, des instruments usuels dont les habitants se servent. Comment les droits de propriété privée ont-ils pu émerger des sociétés africaines précapitalistes ?

3.1. Appropriation par le travail

La terre, sans doute, fournit à l'homme avec abondance les choses nécessaires à la conservation de sa vie et, plus encore, à son perfectionnement, mais elle ne le pourrait d'elle-même sans travail et les soins de l'homme. Ainsi en Afrique, si du fait de sa jouissance collective et sa sacralité, la terre ne peut faire l'objet d'une appropriation à titre individuel, personnel et exclusif, les biens obtenus par son labourage appartiennent au cultivateur. Seul le travail justifie la propriété. L'exploitant a des droits exclusifs et absolus sur les produits de l'exploitation. Dans une autre mesure la propriété individuelle constitue le résultat de la création individuelle. Elle porte généralement sur les biens produits ou fabriqués par la personne et comprend donc les maisons, les biens meubles, les plantations.

3.2. Appropriation par une occupation longue et ininterrompue d'une terre par une même famille

L'occupation durable du sol, du fait de la présence même des cultures, des arbres, constitue un mobile de transformation du droit d'usage en un droit de propriété. La famille qui occupe et exploite une portion de terre sera maître de celle-ci tant que cette exploitation dure.

Elle peut en user et en disposer en toute liberté, dans le respect de la règle de solidarité (Kouassigan, 1966).

Ces terres peuvent entrer dans l'héritage, la dévolution successorale étant considérée comme un facteur normal et naturel de solidarité et de cohésion sociale et prouve l'attachement fort des africains aux liens sanguins.

De ce qui précède, nous déduisons un pluralisme de formes dominantes de propriété dans les traditions négro-africaines que nous reprenons dans le tableau suivant :

Tableau 1.2 : Types de propriété dans les traditions négro-africaines (interprété d'après Gomez et Mendy, 2005 et Gomez, 2001)

Détenteur de la propriété ➡	Communauté lignagère ou clanique	Communauté familiale	Individu isolé
▼ Caractéristiques du droit de propriété			
<i>Fructus</i>	Partagé		Oui
<i>Usus</i>	A la collectivité	Aux familles	Oui
<i>Abusus</i>	Non	Non	Oui
Type de propriété	Collective	Familiale	Privée individuelle

La communauté est au centre de cette organisation des droits de propriété. Cette suprématie de la communauté (clanique ou familiale) est garantie par l'inaliénabilité de la terre. La première ligne du tableau indique le sujet de la propriété : à qui appartient la terre ? Deux cas s'opposent : l'individu isolé et la communauté (familiale ou clanique). La deuxième ligne précise bien que l'individu, membre d'une famille, est propriétaire des fruits de son travail (*fructus*) d'une part, et pour tous les deux types de communauté les fruits qui proviennent des terres (*fructus*) sont partagés entre les membres de la communauté familiale ou lignagère. La troisième ligne montre que la communauté reste propriétaire des terres qu'elle occupe et exploite par ses membres de manière absolue et exclusive. L'exploitation de la terre est essentiellement confiée aux familles conjugales même s'il y a des terres à usage commun de la collectivité toute entière (*usus*). La quatrième ligne nous apprend que les biens (exclusivement la terre) communautaires sont inaliénables (l'*abusus* est absent). Dans la cinquième ligne nous devinons aisément qu'il y a essentiellement trois types de propriété : la propriété collective, la propriété familiale (selon la taille de la famille) et la propriété individuelle.

Récapitulons-nous. Si la possession et l'exploitation des terres sont privées, la propriété privée individuelle au sens occidental capitaliste n'était pas de mise dans ces régimes de propriété alors connus dans le Sénégal précapitaliste comme l'atteste Cheikh Tidiane Sy (1965, p. 215) « *Tout le monde travaillait pour assurer l'existence de la communauté et si même la notion de propriété recouvrait une certaine complexité, le principe général demeurerait celui d'une mise en commun des moyens de production. C'est surtout au*

niveau du lignage qu'on le retrouve : la possession commune des champs par la collectivité familiale et la mise en commun du travail par les membres de la famille en est le meilleur exemple. »

Ces éléments doivent encore être nuancés. En effet, certains auteurs ayant étudié les droits fonciers, tels qu'ils sont définis dans les coutumes négro-africaines, le soulignent de manière très claire. Ainsi H. Labouret (1939) montre que « *Le mot propriété, dont nous usons, bon gré mal gré, à notre insu, au sens romain, avec ses attributs si crûment dessinés, ne convient pas ici : son seul emploi serait souvent source d'erreur. Celui de possession ou de droit possessif exprime mieux la relation conçue de l'homme avec son (bien)* ». Pour P. Dareste²⁹ « *Ce n'est ni la propriété, ni la négation de la propriété, c'est autre chose* ». Les droits fonciers dans les traditions négro-africaines ne sont pas conçus de la même façon qu'en Occident³⁰.

Sachant que le Sénégal précapitaliste a été pour une bonne partie de son territoire colonisé par les conquérants arabo-musulmans qui y avaient amené l'Islam nous allons voir comment la conception sénégalaise de la propriété a pu bénéficier du contact de la civilisation arabo-musulmane.

Section 2. L'influence de l'Islam sur la conception sénégalaise de la propriété³¹

Le Sénégal précapitaliste a connu l'expansion de l'Islam par le commerce mais aussi par la conquête religieuse armée. Aussi nous essayerons d'analyser l'impact de cette civilisation dans la conception sénégalaise de la propriété. Venu de l'Orient avec la colonisation par les berbères almoravides au XI^{ème} siècle, l'Islam s'est propagé au Sénégal en

²⁹ cité par Kouassigan, 1966, p. 109.

³⁰ Le premier régime de propriété des terres dans les traditions négro-africaines (Afrique précapitaliste) est caractérisé par l'aspect sacré, collectif et inaliénable de la terre. Toutefois, n'y voyons pas un particularisme africain. En effet, les formes de propriété et de gestion du sol, voire des grandes manufactures, ne sont pas essentiellement différentes de celles qu'a connues, par exemple, la France jusqu'à la fin du XVIII^{ème} siècle. Il faut donc se méfier du primitivisme qui verrait dans le seul continent africain la propriété collective des terres alors que ce régime de propriété est quasi général et donc « normal » dans le monde entier, à l'époque précapitaliste. Voir Gomez et Korine, 2009, chapitre 3.

³¹ Il faut être prudent quand nous parlons de l'Islam car cet Islam dont il est question ici n'est pas tel qu'il a été à l'époque mohammadienne même si nous faisons référence à certains principes du Coran, de la Souna et des Hadiths mais de l'Islam tel qu'il a peu à peu évolué sous l'influence des traditions négro-africaines et des croyances occidentales. Il ne faut pas perdre de vue que loin de ses bases l'Islam ancien s'est africanisé à son contact avec l'Afrique.

gagnant petit à petit une place importante dans le quotidien de nombre de Sénégalais grâce aux marabouts autochtones. La facilité avec laquelle la conversion à l'Islam atteint nombre de Sénégalais pourrait s'expliquer par l'existence d'une parenté métaphysique entre les croyances africaines et la tradition musulmane (l'unicité d'un Dieu supérieur aux autres génies) notée par Cheikh Anta Diop. L'Islam, par ses principes, allait pourtant constituer un autre référentiel idéologique au Sénégal concernant la place de l'homme dans la société, son rôle dans la création et la répartition de la richesse mais aussi sur les fondements de la propriété.

L'influence de l'Islam sur la propriété, les valeurs de travail, de consommation et d'épargne et sur le gouvernement des entreprises n'est intéressante à examiner que dans la prise en compte du contexte local en ce sens que les valeurs religieuses et les valeurs contenues dans les cultures locales interagissent. En effet, du fait de l'importance de l'Ummah (la communauté musulmane) dans la vie du croyant, le comportement d'un musulman est différent selon sa culture d'origine (Noland, 2007). De même qu'un musulman en Arabie Saoudite n'a pas la même vue sur le monde qu'un musulman européen, de même un musulman en Amérique Latine adoptera un comportement différent de celui d'un musulman au Sénégal. C'est pourquoi il nous semble plus commode de parler de la conception sénégalaise de l'Islam pour en dégager les interactions possibles entre les valeurs négro-africaines sénégalaises et celles promues par l'Islam, leur influence sur la pratique des affaires.

L'Islam est apparu au Sénégal par la voie de la colonisation arabo-berbère vers le XI^{ème} siècle par le fait des berbères almoravides (Monteil, 1964) dont les Mandingues et les Toucouleurs (peulhs du Tékrou) prendront le relais au XIII^{ème} siècle. Dans ses notes, R. Mauny³² précisait que « *Le XI^{ème} siècle a donc été, pour le Soudan occidental (le Mali et le Sénégal), une période d'intense islamisation. Au lieu de quelques minorités de musulmans vivant dans les villes, commerçants principalement, il y avait désormais des pays entiers passés à la nouvelle religion : outre la pression des almoravides fanatiques, dont la présence empêchait dans les pays du Sud toute velléité de retour à l'ancienne foi pour ceux qui auraient voulu rejeter l'Islam, on comptait en effet au nombre des musulmans les Toucouleurs, une bonne partie des Sarakolé, la dynastie de Mali et une partie des Mandingues.* »

³² Cité par A-B, Diop, 1981, notes p. 216.

C'est dans la région du fleuve Sénégal habitée essentiellement par des Toucouleurs que débute l'islamisation du Sénégal³³ avant de gagner progressivement l'intérieur du pays pendant la colonisation. Cet Islam a d'abord été la religion des rois et de leurs cours avant de se répandre dans les autres parties de la société. Sous l'effet de l'organisation politique les premiers contacts ont été établis avec les puissances politiques. La religion musulmane connut une progression fulgurante à partir de la fin du XIX^{ème} siècle avec la prise de pouvoir militaire et politique survenant après les guerres que menaient nombre de rois et princes convertis à l'Islam, des almamy ou certains khalifes musulmans contre les populations animistes (Sy, 1965) mais aussi contre l'occupation coloniale française³⁴. L'Islam devint alors une idéologie de ralliement à l'anti-impérialisme occidental.

Les marabouts³⁵ s'opposaient à l'oppression, aux exactions et aux razzias de l'aristocratie sur le peuple et défendaient le peuple contre la colonisation. La réputation de libérateur qu'ont incarné ces marabouts a contribué à la conversion de nombre de sénégalais à l'Islam. Ils alliaient leurs fonctions de chef du culte, d'enseignant, de juriste à celles de chef de communauté à qui était confié le règlement des affaires civiles (Diop, A.B., 1981).

Dans un premier temps nous essaierons de voir comment l'idée de propriété est véhiculée dans l'Islam Sénégalais et dans un second, nous analyserons les moyens d'accession à cette propriété.

1. La conception islamique de la propriété

Qu'est-ce que la propriété en Islam ? Un courant de pensée islamiste, les Mutazilites³⁶, considère que pour l'Islam l'homme est libre de ses actes et paroles et en est de surcroît responsable en cela que rien ne peut faire admettre la doctrine de la prédestination absolue. C'est parce qu'il est responsable que l'Islam reconnaît à l'individu une propriété privée. L'appropriation privée des biens par un individu et la création d'entreprises privées sont donc autorisées par l'Islam qui encourage et protège la propriété privée. Comme l'écrit Benmansour (1994, p. 86) « *l'Islam garantit le droit de la propriété individuelle à tout citoyen, contre tout empiétement, toute expropriation, nationalisation, mainmise, destruction, etc.* ».

³³ El Bekri cité par A-B, Diop, 1981, p. 215.

³⁴ Pour l'expansion de l'Islam au Sénégal voir V. Monteil, 1964; C-T. Sy, 1965 et A-B. Diop, 1981.

³⁵ Cf. A-B. Diop, 1981, p. 236 et suivantes.

³⁶ Le courant moderniste animé par Mouhamed Abdou disciple de Gamal Ad-Dine-Al-Afghan cité par Cheikh Tidjane Sy, 1965, p. 209.

Cependant la propriété privée n'est pas absolue, elle est limitée par les obligations de l'homme d'utiliser les richesses, à lui confiées par Dieu conformément aux valeurs morales. L'individu doit respecter un certain nombre de conditions dans l'acquisition et la jouissance des biens qu'il doit acquérir de manière licite dans le respect de la justice sociale et dans l'intérêt général. Ainsi, l'homme considéré comme un élément actif et utile dans toutes les activités sociales a un droit de propriété privée qui est incontestable. Même le riche peut utiliser son argent dès lors qu'il ne porte pas préjudice à la société. En Islam, la propriété privée et l'intérêt public sont deux éléments compatibles.

Les musulmans se comportent conformément à leurs valeurs religieuses. Si l'Islam admet la concurrence, il n'accepte pas au contraire que la recherche du profit conduise l'individu à la pratique de toute sorte de tricherie et de tromperie dans le commerce et les transactions marchandes. L'Islam lutte contre l'opportunisme calculateur parce qu'il peut verser dans le mensonge et la fraude. Il exige l'honnêteté, le respect des engagements et la confiance dans les transactions économiques (Coran, Sourate 23, Verset 8 ; Sourate 17, Verset 35 ; Sourate 83, Verset 1-3). Il interdit l'accroissement et l'augmentation de la valeur d'un bien sans équivalent de service rendu, c'est le cas de l'usure et du prêt avec intérêt (le ribâ).

Cela contribue à inciter les musulmans à travailler et ne pas vivre que de la rente financière. Pour l'Islam, le bien-être de l'homme est obtenu dans la satisfaction des biens tant matériels que spirituels. Pour se nourrir et nourrir ses proches, assurer son bien-être et celui des siens, l'homme doit par le travail générer des richesses et des revenus à partir des richesses naturelles appartenant à Dieu et conformément aux valeurs de justice sociale, de non gaspillage et de fraternité.

2. Comment accède-t-on à la propriété dans l'Islam ?

2.1. Par le travail

En tant que membre à part entière de la communauté, l'individu a un droit d'appropriation, d'exploitation et de jouissance sur des biens qu'il a acquis par le travail. En Islam, le travail est la principale voie d'accès à la propriété « *Les meilleurs biens acquis par l'homme sont ceux acquis par ses propres mains*³⁷ ». Le travail est considéré comme un moyen de vivre dignement. « *Celui qui ne travaille point ne doit pas espérer récolter, et celui qui travaille sera récompensé de sa peine*³⁸ ». « *Nul n'a jamais consommé une meilleure*

³⁷ Hadith (parole) du prophète rapporté par Ahmad, cité par Benmansour, 1994, p. 54.

³⁸ Hadith rapporté par Al Bukhari cité par Zikria et repris par Sy (1965, p. 199).

nourriture que celle qu'il a gagnée par le travail de sa main. [Suivant l'exemple du] Prophète David [qui] vivait du fruit de son labeur, [l'homme doit travailler pour vivre décemment] ».

En comblant sa vie sur terre des fruits de son labeur l'homme s'ouvre une heureuse voie après sa mort. Ses « *efforts seront bientôt remarqués ; alors il en sera récompensé de la plus haute récompense*³⁹ ». Le travail est aussi vu comme une forme de prière : « *travailler pour faire vivre les siens équivaut à la prière et à l'adoration de Dieu* »⁴⁰.

La sanctification par le travail est aussi notée comme valeur morale de la communauté musulmane sénégalaise. Dans la philosophie du mouridisme, une confrérie musulmane d'inspiration soufie (doctrine mystique de l'Islam) fondée vers la fin du XIX^{ème} siècle par Ahmadou Bamba (né vers 1850 et mort le 19 juillet 1927), le travail (al kasbou) permet d'acquérir une indépendance financière et de vivre décemment, sans mendier. Selon le fondateur, le musulman mouride doit travailler comme s'il ne devait jamais mourir, et prier comme s'il devait mourir demain. Cette idée nouvelle, consistant à élever le travail au rang de la prière, allait bouleverser la conscience de ses fidèles qui étaient pour la plupart issus de la société wolof organisée en caste et où le travail physique était laissé exclusivement aux seules castes professionnelles supposées inférieures.

Chez les mourides du Sénégal, le disciple doit conquérir et garder son indépendance économique afin de pratiquer sa foi de manière libre. En d'autres termes, le travail qu'il exerce le met à l'abri de soucis matériels et lui permet donc de mieux vivre pleinement sa foi. Par le travail le disciple est à même de pouvoir satisfaire ses besoins existentiels, ceux de sa famille et participer à la vie de la confrérie (Sow, 1998).

La conception mouride de la sanctification par le travail n'admet donc pas l'ascétisme calviniste car le mouride loin de se détacher du monde doit y vivre en travaillant pour gagner son pain. Suivant les enseignements de leur guide religieux et spirituel Cheikh Ahmadou Bamba, les mourides ont longtemps été le moteur de la culture et de la commercialisation de l'arachide dans les zones rurales wolof (Diop, A-B, 1981). En zones urbaines leur dynamisme sera remarqué dans les secteurs des transports, du commerce et de l'immobilier. Même si les mourides sont plus en vue dans l'activité économique les autres musulmans sénégalais contribuent aussi à leur manière au développement économique du pays.

³⁹ Hadiths du Prophète Mohamed cités dans Monteil (1964, p. 263).

⁴⁰ Cf. Monteil, *op. cit.*, p. 263.

2.2. Par l'accumulation privée du capital

Selon Benmansour (1994) l'Islam reconnaît la propriété privée mais préconise la prise en compte de l'intérêt général. Sous la condition d'une solidarité collective l'accumulation privée du capital est acceptée par l'Islam. Ainsi l'Islam par la voie du prophète a institué l'Al-iqtâa, mesure grâce à laquelle il est permis à l'État de procéder à des privatisations, ou octroi des biens publics par concession ou affermage à des particuliers. Pour encourager l'activité économique l'Islam ne s'est pas limité qu'à l'institution de l'Al-iqtâa. Il a aussi interdit toute forme de thésaurisation.

En effet, pour les savants musulmans, la monnaie ne joue que deux rôles essentiels dans l'économie. D'une part, elle est un instrument d'échange qui permet l'acquisition des biens et services et d'autre part, elle détermine la valeur des biens et services dans l'échange en tant qu'étalon de valeur. La fonction de réserve de valeur que lui attribue la pensée économique occidentale n'est pas reconnue par l'Islam car elle conduit à la thésaurisation mais aussi à l'enrichissement des détenteurs d'argent. C'est la raison pour laquelle l'Islam interdit le prêt à intérêt à l'instar de l'Europe chrétienne médiévale. L'intérêt usuraire ne peut être considéré comme la rémunération de l'effort d'épargne que si celle-ci, par son utilisation ou placement, crée de la richesse pour l'emprunteur (Omarjee, 2007)⁴¹.

L'Islam proscriit l'intérêt usuraire : *« Ô croyants ! Craignez Allah et renoncez au reliquat de l'intérêt usuraire si vous êtes croyants. Et si vous ne le faites pas, alors recevez l'annonce d'une guerre de la part d'Allah et de Son Messenger. Et si vous vous repentez, vous aurez vos capitaux. Vous ne léserez personne et vous ne serez point lésés »* (Coran, Sourate 2, Versets 278-279). L'intérêt usuraire ne peut donc être vu que comme le fruit du capital productif et non comme le prix de la location de l'argent épargné. En d'autres termes, selon Omarjee (2007), le prêteur peut réclamer la part du profit qui lui revient lors même que les deux conditions suivantes sont réunies : qu'il devienne actionnaire de l'entreprise débitrice et que l'argent qu'il a mis à la disposition de celle-ci rapporte un profit. L'intérêt usuraire se justifie par le fait que l'apporteur de capitaux financiers assume les pertes que le débiteur essuie dans l'investissement de l'argent emprunté. En outre, le contrat de partenariat économique doit se fonder sur les profits anticipés et non sur la solvabilité de l'emprunteur.

Autrement dit, le taux d'intérêt ne doit pas être fonction du montant du prêt et fixé à l'avance dans le contrat mais doit être défini à posteriori par rapport aux résultats de

⁴¹ Cf. <http://www.islam-fraternet.com/maj-0598/capital.htm>

l'investissement. Ainsi pour protéger l'emprunteur l'Islam condamne le risque unilatéral et insiste sur la prise en compte de la notion de risque mutuel, de risque partagé par les parties dans les contrats en affaires. Dans ces types de contrat (Mudarabah ou Musharakah), les détenteurs de fonds (les apporteurs de capitaux financiers) risquent leurs fonds alors que les entrepreneurs leur force de travail, leur savoir-faire et leur temps (Omarjee, 2007).

Toutefois, l'interdiction du prêt à intérêt par l'Islam ne contraint guère certains musulmans qui ferment les yeux sur ces prescriptions en procédant au prêt par intérêt. C'est le cas des commerçants. Selon Cheikh Tidjiane Sy (1965) certains hommes d'affaires musulmans sénégalais, prétextant de l'existence d'un échange entre le prêt en monnaie et le remboursement en nature, violent le droit coranique pour obtenir des gains financiers au travers des prêts qu'ils consentent aux demandeurs de capitaux.

L'Islam est donc favorable à la création d'entreprise en ce qu'il encourage aussi le goût modéré du risque et le profit même s'il interdit la thésaurisation et le prêt à intérêt pour la simple raison que ces deux pratiques détournent la monnaie de sa vocation naturelle qui consiste à assurer la fluidité et la teneur des échanges marchands et donc à développer l'économie d'un pays. Il organise aussi les relations internes à la firme en recommandant à l'employeur de payer un salaire juste à son employé et à celui-ci de fournir un profit juste au premier.

Dans un autre registre, la formalisation et la normalisation des activités commerciales ne sont pas oubliées. En effet, l'Islam a très tôt reconnu la contractualisation des transactions par un écrit et devant un « huissier » comme le souligne le Coran : *« O croyants ! Lorsque vous participez à une convention comportant un engagement de payer à un terme fixé, consignez-le par écrit. Qu'un scribe consigne vos déclarations avec fidélité... Faites appel au témoignage de deux témoins pris parmi vous ou, à défaut de deux hommes, d'un homme et de deux femmes choisis parmi ceux que vous estimez habilités à témoigner ; en cas de défaillance de l'une, l'autre femme lui rafraîchira la mémoire... »* (Coran, Sourate 2, Verset 282). Un peu plus loin il est recommandé au musulman *« quel que soit le montant, [d'] inscrire une dette et [d'] en préciser l'échéance. [Car] ce procédé qui est le plus juste auprès de Dieu, conserve au témoignage toute sa valeur et s'avère le plus propre à [lui] épargner des doutes »* (Coran, Sourate 2, Verset 283). Ainsi, si l'Islam a apporté au Sénégal l'écrit par le fait que sa référence est un livre, le Coran, il a aussi apporté une relation entre certaines pratiques économiques et l'écrit. En cela, il a contraint à institutionnaliser ces relations de manière différente que la société négro-africaine.

2.3. Par l'héritage

Les régimes de succession déterminent les modes de répartition des biens et richesses accumulés par un individu à ses ayants droit qui sont généralement parmi les nouvelles générations. Ces régimes influencent les rapports sociaux, fixent le statut des individus et façonnent les relations au sein d'une même famille en déterminant les droits et devoirs de chacun des membres.

Pour l'Islam, l'héritage est aussi un moyen d'accès à la propriété privée. Il est un droit naturel individuel. C'est l'une des formes précises de la propriété privée individuelle reconnue par l'Islam. Selon le sexe et le nombre d'ayants droit les parts de l'héritage ne diffèrent. Comme l'indique le Coran (Sourate 4 an-Nisâ, Versets 11-12) lorsqu'un homme laisse un héritage net du passif du défunt et de tout legs testamentaire (l'Islam prescrit à tout musulman un testament écrit selon la Sourate 2 al-baqara (Verset 180) pour faciliter son héritage car le départ d'un homme de la vie terrestre vers Dieu n'est jamais connu d'avance) à ses enfants la part du garçon équivaut au double de celle de la fille.

En l'absence d'un héritier mâle, les deux tiers de l'héritage reviennent à ses filles, si elles sont plus de deux. Si l'héritière est fille unique, la moitié de l'héritage lui revient, le reste est partagé aux autres membres de sa lignée selon les liens de parenté. Concernant les ascendants, père et mère, ceux-ci auront chacun un sixième, si le défunt laisse un garçon. À défaut et si le père et la mère sont les seuls héritiers, le tiers de l'héritage revient à la mère, les deux tiers allant au père. En revanche, s'il a des frères, le sixième de l'héritage revient à la mère, le sixième pour le frère ou la sœur, ou bien encore le tiers pour tous les frères et ou sœurs qui cohéritent s'ils sont plusieurs. Le mari d'une défunte bénéficie de la moitié du legs de son (ou ses) épouse(s) décédée(s) sans enfants. L'épouse quant à elle aura un sixième des parts de l'héritage si son défunt mari a laissé un enfant derrière lui (Coran, Sourate 4 an-Nisâ, Verset 11-12).

Par ailleurs, dans la même Sourate 4 an-Nisâ du Coran, il est indiqué que si un homme célibataire et sans enfant décède la moitié de son legs reviendra à sa sœur s'il n'en a qu'une seule. S'il a deux sœurs alors chacune d'elles bénéficiera d'un tiers de l'héritage. Par contre, s'il a des frères et des sœurs, la part allouée au mâle équivaudra au double de celle de sa sœur. De même, si une femme non mariée ou divorcée et sans postérité décède son unique frère hérite de tout le legs laissé par sa défunte sœur (Coran, Sourate 4 an-Nisâ, Verset 176).

Selon notre propre expérience de la société sénégalaise ces règles de dévolution successorale appliquées dans le cadre de la polygamie autorisée par l'Islam constituent une

nouveauté dans le cadre de succession négro-africain. En effet, dans la plupart des familles polygames musulmanes sénégalaises les liens entre frères et sœurs se font autour de la mère biologique. Ainsi, les différends qui surviennent entre les coépouses déchirent souvent la famille. Au décès du père de famille de tels liens conflictuels autour d'intérêts entre demi-frères ou demi-sœurs peuvent engendrer le partage des droits agnatiques⁴² communs.

Au Sénégal, du fait d'un droit de succession complexe, il est rare de voir une firme individuelle ou familiale survivre à son fondateur. Notre expérience nous a permis de constater en effet que les biens meubles et immobiliers appartenant juridiquement à la firme sont comptabilisés parmi l'héritage et certaines familles n'hésitent pas à les vendre et se partager les produits de la vente. La firme peut rester entre les mains d'un enfant ou des enfants issus d'une même mère, s'ils rachètent aux autres demi-frères et ou demi-sœurs leur part. On voit souvent les enfants d'une même mère se regrouper autour du plus riche des leurs et utiliser le devoir d'entraide et leur solidarité pour racheter la firme. Il peut aussi arriver qu'un accord intervienne entre les enfants d'une part et leurs mères d'autre part sur les droits successoraux. Cet accord aboutit à une fusion de l'ensemble des biens compris dans l'héritage et permet, par ailleurs, de pérenniser l'entreprise fondée par le défunt père en confiant sa gestion à un des leurs ; celui-ci étant souvent le fils aîné.

Dans les faits, la religion musulmane a su faire preuve de souplesse (Monteil, 1964), ce qui a favorisé sa rapide diffusion en Afrique de l'Ouest. Propagé dès l'origine par des berbères puis par des Sénégalais ayant pris le relais des premiers, l'Islam a perdu très tôt son caractère de religion extérieure au continent et s'est africanisé. Il n'a pas contredit les lois et les habitudes coutumières et familiales et a reconnu dans une certaine mesure l'autorité des ancêtres et des anciens (Diop, A-B, 1981). D'une certaine façon, l'Islam s'est dilué dans la société africaine. Ainsi au Sénégal, près de 95 % de la population se dit musulman.

Aussi semble-t-il nécessaire de noter que l'Islam avec son principe de patriarcat a eu une influence sur l'évolution de la filiation (notée *supra*). En effet, dans ces sociétés plus ou moins islamisées à des degrés différents, il subsiste encore un mélange des deux régimes matrilineaire et patrilineaire avec un penchant pour la ligne paternelle. On retrouve ce régime patrilineaire chez les Toucouleurs où le père est le véritable chef de famille duquel les enfants héritent. Contrairement aux coutumes Wolof, Peulhe et Sérère où l'autorité familiale sur l'enfant appartient à l'oncle maternel, chez les Toucouleurs ce sont plutôt les oncles paternels

⁴² Droits des collatéraux descendants d'une même branche masculine.

qui ont une certaine responsabilité sur les enfants. Cette responsabilité s'accroît en l'absence du père.

Conclusion du chapitre 1

Nous retiendrons que l'émergence des droits de propriété est soumise à la nature des objets sur lesquels ils portent et à celle des relations établies entre les hommes et leurs biens. Pour toutes les civilisations, la notion de propriété a commencé à prendre forme dans la vie des hommes avec la mise en valeur de la terre. Un peuple est généralement lié à une terre : c'est *la terre des ancêtres*, la terre originelle du peuple, même pour les peuples nomades. De coutume en Afrique, il n'y a pas de propriété individuelle de la terre, tous les vivants et les morts de la société en sont collectivement propriétaires du fait de leur présence en ces lieux (*cf. supra*) : c'est leur territoire.

Nous pouvons retenir que le Sénégal précapitaliste a connu la propriété collective, la propriété familiale ou clanique et la propriété individuelle. La propriété individuelle portait dans ce contexte sur les fruits du travail personnel à savoir les cultures, les plantations, les maisons, les meubles et les objets artisanaux. Seuls ces biens pouvaient faire l'objet d'une appropriation individuelle et donc d'une aliénation. Il s'agissait essentiellement des choses ou des biens susceptibles d'être échangés sur le marché. Ces échanges requièrent l'utilisation d'un outil dont les fonctions essentielles sont d'étalon des valeurs, réserve de pouvoir d'achat et d'intermédiaire des échanges. Or, dans le Sénégal précapitaliste, il n'y avait pas d'économie monétaire.

La terre dans les traditions négro-africaines est un bien qui n'est pas comme les autres. Elle est exclue de la catégorie des biens marchands. Les individus qui l'exploitent ne peuvent se considérer comme des propriétaires exclusifs et souverains (c'est le cas de la propriété collective et familiale des terres). En outre, la différenciation sociale avec la distinction des fonctions a conduit à la dévalorisation de l'accumulation matérielle et de l'appropriation privative. La société africaine traditionnelle est la seule qui a su concilier l'indispensable liberté individuelle et la nécessaire solidarité dans le groupe. Elle a harmonisé les relations entre l'individu et le groupe en les plaçant en équilibre dynamique.

Cette harmonie entre l'individu et la communauté se traduit, au plan socio-économique, par la coexistence d'un capitalisme privé (champs individuels et autres activités

rémunératrices personnelles) et d'un capitalisme collectif (champ familial et troupeau familial) qui consacre l'interdépendance sociale. Ainsi, à côté d'une communauté de travail et du fruit du travail (propriété collective) cohabite une maîtrise individuelle des instruments de travail (propriété privée).

La civilisation africaine est une civilisation du «nous» (le collectif). En faisant de la solidarité son fondement, le noyau central sur lequel repose son organisation sociale, politique et économique, elle privilégie des liens sociaux et non des biens et des profits égoïstes et refuse les modes d'organisation et les pratiques individuelles allant à l'encontre du bien commun (Le Roy, 2004). De son côté, malgré l'apport d'une vision plus individualiste de la société par la reconnaissance de la propriété privée au sens occidental du terme, l'Islam est vite adopté par les autochtones en ce qu'il n'est pas en contradiction avec les traditions négro-africaines.

Deux sources juridico-idéologiques influencent la conception sénégalaise de la propriété mais cela est retenu comme une évidence.

Après la colonisation arabo-islamique le Sénégal a connu la colonisation occidentale au moment où la question de la propriété préoccupait les intellectuels occidentaux. Parallèlement à l'Islam, les colonisateurs occidentaux sont venus au Sénégal avec leur religion qui n'est ni l'animisme, ni l'Islam. Par conséquent, pour comprendre la stratification au Sénégal il faut aussi comprendre la stratification en Occident. Cela revient à dévoiler les soubassements juridico-idéologiques de la propriété en Occident.

Chapitre 2 : Les fondements juridico-idéologiques de la propriété en Occident à l'ère capitaliste

« Il y a des sociétés dans lesquelles la vie privée est dotée d'une grande valeur, où elle constitue le centre de référence des conduites et un des principes de sa valorisation – c'est le cas semble-t-il des classes bourgeoises dans les pays occidentaux du XIX^{ème} siècle... »

Michel Foucault, (1984),
Le Souci de soi, Histoire de la sexualité 3, Paris, Gallimard, p. 57.

Introduction

Qu'est-ce qui caractérise le capitalisme ? Selon Marx, comme selon les libéraux, c'est la propriété privée des moyens de production (Marx, 1867 ; Alchian, 1977). L'objet de ce chapitre est d'abord de présenter l'histoire de la propriété en Occident en présentant les origines idéologiques du concept moderne de la propriété. La propriété est née avec la première sédentarisation de l'homme. Mais sa compréhension et son analyse comme ressort économique ont réellement été entreprises à partir du milieu du XIII^{ème} siècle, en Europe, par des penseurs comme Thomas d'Aquin (1227-1274) reprenant Aristote, et Guillaume d'Occam (1285-1349)⁴³. Pour comprendre comment apparaît le concept moderne de propriété privée capitaliste nous nous proposons de faire un rapide survol des idéologies qui ont façonné les comportements et les représentations des occidentaux, en ce qui concerne l'individu, sa responsabilité face au collectif et dans la création de richesses.

Le sens donné à la propriété s'est modifié entre le XVII^{ème} et le XX^{ème} siècle par des débats idéologiques portant sur la nature humaine et sur le fondement de son pouvoir. Ces débats contradictoires aussi passionnants (car ces discussions étaient parfois âpres et très vives entre chrétiens, libéraux et socialistes) qu'ils soient vont être fondés sur une reprise de certains thèmes fondamentaux de la vision chrétienne de la nature de l'homme. Nous verrons qu'en ces points les philosophes libéraux ont beaucoup emprunté au christianisme même s'ils tendaient à opérer une rupture avec la théologie chrétienne en revendiquant la libération des droits humains de l'emprise de Dieu⁴⁴. La thèse de Marie-France Renoux-Zagamé (1987) a, de façon remarquable, apporté la preuve de ces liens de « filiation ».

L'objet est de montrer, dans un second temps, comment à partir du concept moderne de propriété l'entreprise privée a émergé et s'est imposée comme l'organisation de référence autour duquel la société occidentale capitaliste se structure. Nous verrons que dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle, la théorisation idéologique de l'entreprise comme objet de propriété privée a été établie par le courant néolibéral.

⁴³ Cf. Amann, 1999.

⁴⁴ Nous nous inspirons ici du titre de l'ouvrage de Marie-France Renoux-Zagamé « *Origines théologiques du concept moderne de propriété* », Editions Droz, Paris-Genève, 1987.

Tableau 2.1 : Sommaire du deuxième chapitre

Première partie : Cadre conceptuel et théorique: la propriété comme fondement de l'entreprise et de son gouvernement
Chapitre 2 : Les fondements juridico-idéologiques de la propriété en Occident à l'ère capitaliste <i>Section 1 : Une lente maturation idéologique et historique de la propriété privée</i> <i>Section 2 : La propriété privée comme fondement de l'entreprise moderne</i>

Section 1 : Une lente maturation idéologique et historique de la propriété privée

Dans l'espace occidental, à partir du Moyen Age et beaucoup plus précisément entre le XVIII^{ème} et le XX^{ème} siècle, la question de la propriété a suscité beaucoup de débats entre canonistes, réformistes, juristes civils, philosophes, hommes d'affaires et autres politiques. Ainsi chrétiens, libéraux et socialistes s'opposèrent les uns aux autres sur la nature et les objectifs de la propriété.

Nous tenterons de montrer comment les questions économiques, et surtout la question de la propriété, ont été traitées par ces idéologies dominantes citées plus haut pour ensuite analyser comment l'ordre économique libéral a pu dépasser les autres formes de pensée économique qui ont coexisté avec lui. Autrement dit, il s'agit de partir des grands principes qui ont structuré la pensée chrétienne pour montrer comment ils sont interprétés par le libéralisme (en réaction contre cette pensée) et comment ce dernier est pris à contre-pieds par le socialisme (réaction à la réaction libérale) et en ce sens s'oppose au socialisme.

Si les chrétiens (1) et libéraux (2) mettent l'individu au centre de leurs préoccupations leurs approches semblent néanmoins différentes. De même, la conception socialiste (3) de la propriété mettant au centre le collectif, semble s'opposer aux deux premières même si elle tente de reprendre l'approche judéo-chrétienne de la communauté.

1. De l'inscription de la propriété dans l'idéologie chrétienne⁴⁵

Comme le montre Peyrefitte (2005, p. 89), « [l']évolution économique comme d'ailleurs l'évolution politique, sociale, culturelle, s'est déroulée sous le regard de l'Église ». L'idéologie chrétienne a joué un rôle important dans le façonnage des mœurs et des comportements des peuples de l'Occident médiéval. Ces comportements ont eu sans aucun doute des répercussions sur la vie économique et le développement des nations chrétiennes médiévales mais aussi sur celles de la modernité. La pensée chrétienne est bâtie autour des dimensions religieuse, morale et politique. La dimension religieuse s'applique à l'individu dans sa relation à Dieu.

Dans celle-ci, tous les hommes sont égaux et leur dignité doit être respectée (1.1) car ils sont créés par amour à l'image de Dieu. La dimension morale concerne la relation de l'individu à son prochain. Cette dimension soulève la question de la responsabilité de l'individu vis-à-vis de son prochain et du collectif auquel il appartient (1.2). Enfin, la dimension politique qui implique la relation de l'individu à la société englobante, fournit un stimulus dans l'action individuelle en faveur d'une société plus juste et permet de mettre le doigt sur la responsabilité individuelle dans la création de richesses (1.3). Nous terminerons cette partie consacrée à l'idéologie chrétienne par la naissance de la propriété selon elle (1.4).

1.1. L'égale dignité des hommes et le salut individuel

Selon la tradition chrétienne les hommes ont été créés par Dieu à son image et à sa ressemblance. De cette relation divine provient le fait que les hommes sont essentiellement égaux. « *Il n'y a ni juif, ni grec, il n'y a ni esclave ni homme libre, il n'y a ni homme ni femme, car tous vous ne faites qu'un dans le Christ Jésus*⁴⁶ ». Il en résulte que les relations qu'ils entretiennent entre eux requièrent le respect de la dignité de la personne humaine. « *Une société juste ne peut être réalisée que dans le respect de la dignité transcendante de la personne humaine. Celle-ci représente la fin dernière de la société qui lui est ordonnée*⁴⁷ ».

⁴⁵ Nous considérons ici la pensée chrétienne comme une idéologie au sens défini en introduction de cette partie, sans nous préoccuper de sa Vérité et de son rapport à la Vérité qui relèverait d'un autre travail. Nous nous appuyons essentiellement sur le corps catholique dans la mesure où il a influencé le colonisateur français d'une part et est le pôle majoritaire chez les chrétiens au Sénégal d'autre part.

⁴⁶ Saint Paul a répété cette idée dans ses Epîtres aux Galates (Ga 3, 28), aux Romains (Rm 10, 12), aux Corinthiens (1 Co 12, 13) et aux Colossiens (Col 3, 11).

⁴⁷ Compendium pour la Doctrine Sociale de l'Église, 2005, p. 132.

Cette société juste exige que des valeurs humaines soient défendues et promues en tout temps et en tout lieu⁴⁸.

Chaque homme est considéré comme un « *individu en-relation-à-Dieu*⁴⁹ ». La foi chrétienne n'ajoute rien au sens humain de la responsabilité partagée par tout homme de bonne volonté mais elle le fonde sur la confiance de Dieu en l'homme et donc non sur la volonté mais sur la nature humaine. La spécificité chrétienne réside dans le sens du bonheur que le chrétien fonde sur la conscience d'être aimé par Dieu. Ainsi, loin de décider ce qu'il doit faire pour bien faire, le chrétien voit sa responsabilité comme une réponse à l'œuvre de Dieu, au don de Dieu⁵⁰.

C'est donc « *à juste titre [que l'homme] doit former et conduire, de sa libre initiative, sa vie personnelle et sociale, en assumant personnellement la responsabilité*⁵¹ ». Chaque homme doit être laissé libre de ses choix qu'il assume en s'ajustant (le juste) ou non (le pêcheur) au désir d'amour divin. Tout homme est responsable de son destin. C'est à chacun de construire son salut⁵². Dès lors, l'on cherche à savoir ce que cet homme libre et responsable vise en termes d'accomplissement personnel et d'amélioration de la société.

1.2. La responsabilité individuelle se réalise dans le bien commun

L'idéologie chrétienne prône l'engagement individuel et la solidarité à l'autre, favorise le sens de la responsabilité individuelle et de la liberté individuelle⁵³. Cependant, il y a une inévitable tension sensible dès les Évangiles entre la liberté et la loi qui s'affrontent sur le champ des actes humains. La loi limite la liberté et la confine dans une zone d'interdiction et de permission.

Même s'il est reconnu à chacun son droit universel de l'usage des biens mis à la disposition du genre humain par Dieu pour un monde juste et solidaire, l'individu ne peut pas

⁴⁸ Encyclique *Sollicitudo rei socialis* du Pape Jean Paul II, 30 décembre 1987.

⁴⁹ Cf. Troeltsch cité par Dumont, 1991, p. 39.

⁵⁰ Cf. Mgr Claude Dagens, « Proposer la foi dans la société actuelle, III, Lettres aux catholiques de France », Rapport adopté par l'Assemblée plénière à la conférence des évêques de France, novembre 1996 [2003], 130 pages.

⁵¹ Cf. La Constitution du II^{ème} Concile du Vatican, 1965, *Gaudium et Spes*, n° 1038.

⁵² L'homme est donc libre et a la possibilité d'être auteur de paroles et d'actes libres en raison du principe de l'inaliénabilité de la liberté de la conscience. Cependant, en tant qu'être en relation capable de nouer des contacts avec d'autres hommes pour atteindre des objectifs collectifs et individuels, il doit tenir compte des répercussions possibles de ses décisions sur les intérêts de ceux-là car il n'est pas dans la capacité de faire *tout le bien* et doit donc se contenter de faire *au mieux* quand ce n'est pas *d'éviter le pire*. Dans les décisions et les actes de la vie il engage sa responsabilité de sujet sur ses choix, aucune autre personne encore moins aucun organisme intermédiaire, ne doit prendre sa place. Nul ne peut et ne doit se substituer à lui (principe de subsidiarité).

⁵³ André Gounelle, 2006, *Penser la foi*, Van Dieren éditeur, Paris.

agir sans tenir compte des effets de l'usage qu'il fait de ses ressources sur les autres, mais il doit agir de façon à poursuivre aussi, au-delà de son avantage personnel et familial, le bien commun⁵⁴. En effet, dans la conception chrétienne, l'homme entretient envers ses semblables la même relation que Dieu entretient envers lui, puisqu'il est fait à son image et à sa ressemblance. Le « souci de l'autre » n'est donc pas un devoir moral mais le moteur de la praxis, comme le produit de la Création elle-même.

Dans la tradition chrétienne c'est donc le sentiment de la fraternité humaine, d'amour du prochain, de charité active et de don de soi qui fonde un monde juste (c'est-à-dire littéralement *a-justé* à Dieu). La recherche du bien commun conduit les hommes à vivre en communauté et à s'associer en vue d'atteindre des objectifs dont les moyens de réalisation excèderaient les capacités individuelles.

La réalisation d'une personne humaine n'est possible que dans le fait qu'elle « *se soucie de l'autre* ». L'épanouissement humain suppose « *le bien pour tous les hommes, pour tout homme et pour tout l'homme* » vers lequel tous les efforts personnels et collectifs doivent être orientés. Ces efforts doivent être inscrits dans la propriété « *naturelle*⁵⁵ » qui, associée à d'autres formes de pouvoir privé, contribue au plein épanouissement de la personne humaine en lui offrant les conditions d'exercer sa responsabilité dans la société et de participer à la construction de l'économie par la création et la répartition des richesses⁵⁶.

1.3. La responsabilité individuelle dans la création de richesses

Construire une société « juste » est donc la grande affaire de l'idéologie chrétienne puisque Dieu crée l'homme pour qu'il poursuive sa propre création. Tout homme a des talents qu'il doit mettre à profit pour créer des richesses concourant à la satisfaction de ses propres besoins et de ceux de ses semblables. « *Chacun usera légitimement de ses talents pour contribuer à une abondance profitable à tous, et pour recueillir les justes fruits de ses efforts* »⁵⁷. La pensée chrétienne est indissociable de la nécessité de créer pour participer au salut individuel et collectif (cf. *supra*).

Par ailleurs, puisque les biens et les richesses sont destinés à fructifier pour satisfaire les besoins humains, leur mauvais usage est condamné. En effet, le principe de gérance veut

⁵⁴ Selon le Catéchisme de l'Église Catholique, le bien commun est entendu comme « l'ensemble des conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée » n° 1906.

⁵⁵ Cf. Les Encycliques *Rerum Novarum* (Pape Léon XIII, le 15 mai 1891), *Mater et magistra* (Pape Jean XXIII, le 15 mai 1961) et *Centesimus Annus* (Pape Jean Paul II, le 01 mai 1991).

⁵⁶ Concile Vatican II, 1965, *Gaudium et Spes*, op. cit. n° 74.

⁵⁷ Concile Vatican II, 1965, *Gaudium et Spes*, op. cit. n° 63.

que ces richesses soient bien utilisées, conservées et fructifiées pour servir l'homme et la société dans son ensemble. Il faut confier la production et la gestion des biens et richesses matérielles à ceux qui en ont la capacité et le désir.

En d'autres termes, pour éviter de contrecarrer le plan divin, l'homme doit assurer la bonne gestion génératrice de profit⁵⁸. Cela requiert qu'un certain nombre de conditions soient remplies à savoir le respect du travail (dont l'efficacité et l'utilité conditionnent l'apparition du profit), la restriction de la jouissance désordonnée des biens et des richesses grâce à l'épargne et à l'investissement du profit généré en vue de créer d'autres richesses, l'esprit d'initiative et de progrès (et donc de concurrence) et l'acceptation du risque (Gélinier, 1965, p. 134 et suiv. ; Weber, 2004 [1904-1905]).

Il est acquis pour les chrétiens que la dimension créative est un élément essentiel de l'action humaine dès lors qu'elle permet la création de biens destinés à la satisfaction des besoins de toute la société dans le respect du principe de bien commun. Cette création peut être favorisée par le respect du principe de subsidiarité qui encourage l'esprit d'initiative et de libre entreprise. En fait, le progrès et la prospérité d'une société ne peuvent être engendrés que par les efforts individuels et collectifs des individus qui la composent.

1.4. La naissance de la propriété privée, du domaine commun originel aux domaines particuliers

Comment assumer individuellement la responsabilité d'un monde dont on est simple gestionnaire puisqu'il n'appartient qu'à Dieu ? La pensée chrétienne s'est heurtée très tôt à la question de la propriété privée et de son rapport avec la société dont l'homme est entièrement solidaire parce qu'il s'y réalise. Nous montrons comment les théologiens chrétiens ont pu justifier la naissance de la propriété privée individuelle dans un espace médiéval qui ne la tolérerait pas toujours. L'idée de l'existence d'un domaine commun originel appartenant pleinement à Dieu, si elle a été admise par les théologiens chrétiens, a été perçue différemment à partir des XVI^{ème} et XVII^{ème} siècles. Selon Renoux-Zagamé (1987), les théologiens ont tous admis que la terre est donnée par Dieu mais la question de sa gestion les oppose. Deux thèses s'affrontent, la thèse patriarcale selon laquelle le domaine est mis en gérance à chaque membre de cette humanité considéré *ut singuli* et la thèse communautaire selon laquelle le domaine est mis en gérance à l'ensemble des hommes pris *ut universi* (formant un tout).

⁵⁸ Cf. Gélinier, 1965, p. 140.

La première thèse met en avant la nécessité de la possession individuelle. Chaque être humain se voit attribuer le domaine originaire⁵⁹ par héritage à partir d'un ancêtre commun (Adam) qui a reçu possession. La propriété est une conséquence des relations entre les hommes, de la hiérarchie qui s'établit entre eux selon leurs talents ou leurs nécessités.

Selon la seconde thèse les propriétés particulières ne peuvent être créées qu'avec l'accord et la volonté de tous les membres du collectif, car c'est l'humanité globalement qui a reçu mandat de gestion sur la terre. Cette vision fait prévaloir le droit de la communauté sur le droit de chaque individu pris isolément. C'est donc la collectivité qui se voit attribuer le domaine commun originel et qui le délègue, si besoin, à des particuliers.

L'opposition entre ces deux thèses se résume selon Renoux-Zagamé (1987, p. 292) à la distinction entre, d'une part une humanité conçue comme une totalité hiérarchisée en la personne de son chef (le *totum*) et d'autre part, un ensemble d'individus pensé comme une somme d'éléments égaux (l'*universitas*). Dans le cas de la totalité hiérarchisée, l'individu acquiert des droits sur le domaine commun du fait de son appartenance à la communauté humaine qui le lui délègue. Ces droits individuels sont fondés sur des liens de parenté et la place spécifique de l'individu dans la hiérarchie, cette communauté humaine s'identifiant « *comme l'intégrale des relations qui lient les membres au tout et les membres entre eux* » (Renoux-Zagamé, 1987, p. 292). Dans le cas de l'*universitas*, les individus ont des droits sur les choses relevant du domaine commun mais pour les faire fructifier au nom du bien commun, il peut être nécessaire qu'ils s'accordent pour les déléguer à certains individus qui l'exercent comme une fonction sociale.

1.4.1. L'origine contractuelle de la propriété

L'origine contractuelle de la propriété est déduite de la thèse de l'*universitas* composée d'individus égaux ayant des droits identiques et qui doivent trouver un « accord des volontés » pour se répartir la propriété. Renoux-Zagamé détaille la démonstration qu'en fit le juriste Hotman⁶⁰. Pour l'auteur, la prise d'une décision collective requiert nécessairement l'unanimité c'est-à-dire l'acceptation de chaque membre de la communauté en ce que chacun détient des droits spécifiques rattachés à sa position hiérarchique ; ce qui bloque la société. Dans une *universitas*, en revanche, en vertu de l'égalité des membres de la collectivité, la majorité des voix suffit pour prendre une décision collective. Dès lors un

⁵⁹ Cf. Marie-France Renoux-Zagamé, « Origines théologiques du concept moderne de propriété », Genève-Paris, 1987, p. 254 et suivantes.

⁶⁰ Cité par Renoux-Zagamé, *op. cit.*, 1987, p. 292 et suivantes.

accord (contractuel) entre ces individus peut déterminer ou modifier les droits de chacun des membres de l'*universitas*. Ainsi, selon Conrad Summenhart⁶¹, seul l'accord des volontés des individus formant la collectivité peut permettre l'apparition des propriétés individuelles. En effet, pour qu'une appropriation individuelle puisse être reconnue de tous les membres de la collectivité, il faut que ces derniers en tant que maîtres des choses comprises dans le domaine commun, s'accordent pour renoncer individuellement tout d'abord à ce domaine commun, et pour recevoir ensuite en contrepartie un domaine particulier. Ce principe étant une condition nécessaire mais non suffisante à la naissance de la propriété privée individuelle, sa mise en pratique requiert l'intervention d'une autorité pour que le contrat ainsi conclu soit appliqué et protégé. Ce sera le rôle de l'État.

Certains théologiens du XVI^{ème} siècle, opposés au contractualisme, proposeront, de substituer la *collectivité* par l'Empereur ou l'État qui seul aura la prérogative et les pleins pouvoirs sur le domaine commun et d'autoriser l'existence voire de créer les propriétés particulières. Ils considéreront l'État comme le seul propriétaire du domaine commun originel. Cette thèse étatiste n'est pas sans influence sur certaines thèses socialistes mais aussi sur Hobbes.

Pour nous résumer, nous concluons que l'origine contractuelle de la propriété naît dans le terreau chrétien aux XVI^{ème}-XVII^{ème} siècles et vient de la jonction de trois conditions à savoir : l'identité des droits originels détenus par chaque membre de l'*universitas*, le rôle de l'accord de volontés (consensus) en vertu même de ces droits originels dans la détermination des droits individuels et la nécessité d'une intervention de l'État pour protéger ces droits.

1.4.2. L'origine naturelle de la propriété : le choix de l'Église

L'Église a mis du temps avant de trancher la question car le débat est poursuivi jusqu'au XIX^{ème} siècle et il va être repris, comme nous le verrons, par les penseurs libéraux sur une base différente (et parfois hostile) des thèses chrétiennes. Par la voix du Pape Léon XIII (1891) soucieux de préserver l'indépendance de l'individu face aux probables dérives d'un État ou Empereur despotique, l'Église rejette la thèse d'une *universitas* composée d'égaux pour souscrire à la thèse patriarcale. Elle a ainsi tranché en faveur de la thèse patriarcale selon laquelle toutes les personnes sont appelées à être individuellement gestionnaire par « héritage », c'est-à-dire parce que la terre a été confiée en gérance à des hommes qui, en s'organisant la confient à d'autres, de génération en génération. Elle exclut

⁶¹ Renoux-Zagamé, *op. cit.*, 1987, p. 293.

ainsi la thèse d'une propriété globale, qui suppose un État établissant les règles de propriété individuelle.

C'est en vertu de leur appartenance à cette communauté humaine hiérarchisée fondée sur les liens de parenté que les hommes ont chacun des droits (définis en fonction de leur place et de leur rôle spécifique à l'intérieur de cette communauté humaine) sur les choses de ce domaine commun (la Terre) qui appartient en entier à chaque homme. L'origine « naturelle » et donc non « contractuelle » de la propriété a été confirmée par Pie XII⁶² selon lequel *« le droit de l'individu et de la famille à la propriété dérive immédiatement de la nature de la personne, c'est un droit attaché à la dignité de la personne humaine, qui comporte, certes, des obligations sociales, mais qui n'est pas seulement une fonction sociale »*.

La discussion entre les théologiens chrétiens du XVI^{ème} au XVIII^{ème} siècle, présentée par Marie-France Renoux-Zagamé (1987) et que nous avons esquissée ci-dessus, ouvre la voie au libéralisme. Car, même s'ils ont fondé une anthropologie sans relation nécessaire à la question de Dieu, les penseurs libéraux reprendront l'essentiel des thèses de l'*universitas*. Ils ont repris à leur compte ce débat en sécularisant la question de la propriété. Pour Hobbes et Rousseau la terre appartient à l'État alors que Locke et le courant libertaire du libéralisme pensent que la terre appartient à chaque individu. Si l'Église tranche en faveur de la thèse patriarcale, c'est sans doute aussi pour se démarquer de l'idéologie libérale moderne.

Il nous semble donc important de montrer en quoi le libéralisme vient poursuivre les débats portant sur la propriété de la terre et les transformer.

2. Du modèle libéral comme contre-modèle du christianisme

La sous-section précédente ayant permis de présenter la conception chrétienne de la propriété nous nous intéresserons dans la présente au libéralisme et aux liens qu'il a établis avec le christianisme. Qu'est-ce que le libéralisme a emprunté au christianisme ? En quoi le libéralisme contredit-il et dépasse-t-il le christianisme ?

Le libéralisme est issu de la doctrine du droit naturel dans sa vision du bien et du mal, du juste et de l'injuste, et de l'utilitarisme dans sa définition du bonheur privé. La pensée libérale aurait émergé de la tradition chrétienne entre le XVII^{ème} et le XIX^{ème} siècle en Occident (précisément en Europe) sous les formes philosophique (la liberté de pensée et de

⁶² Pie XII, Message au Katholikentag, 14 septembre 1952, Documentation catholique, 1952, n° 1323.

conscience, la rationalité, le libre arbitre), politique (la libre opinion avec l'instauration du suffrage) et économique (la liberté d'initiative et d'entreprise et le libre échange)⁶³.

La présente sous-section se structure en trois points. Dans le premier nous montrerons que pour les libéraux la propriété privée implique la responsabilité individuelle de l'homme libéral dans la création de richesses et sur les biens produits et leur production. Cette responsabilisation passe par la contractualisation des relations entre l'individu et ses semblables que nous présenterons dans le deuxième point avant de terminer dans le troisième point par l'analyse du rôle du travail dans l'accession à la propriété et sa légitimation.

2.1. De la liberté individuelle comme fondement de la propriété privée

Dans la conception libérale de la société, une collectivité n'existe que par les individus qui la forment. Ce sont les actes isolés des individus qui sont rapportés à la collectivité comme à leur source secondaire. En outre, l'individu est la seule entité qui a la capacité de mesurer la valeur morale d'une action. Ainsi défend-on le primat de l'individu sur la société. Il n'y a pas d'autres agents moraux pour les libéraux que l'individu et qu'il n'y a pas d'autres références du bien et du mal que lui, en tant qu'être pensant, capable de choix libres (principe du libre arbitre) et rationnels. L'individu connaît ainsi sa fin en soi. Les droits, les intérêts et la valeur de l'individu sont privilégiés par rapport à ceux du groupe ou de la communauté.

Les libéraux promeuvent et défendent la liberté individuelle, l'indépendance personnelle, la créativité individuelle, la responsabilité individuelle, le respect des droits individuels, etc. Considéré comme le point extrême, l'unité de base de la société, ***l'individu est autonome***. Cette autonomie fonde alors le fait que l'individu est le juge en dernier ressort de ses propres fins (Friedrich von Hayek, 1993 [1944])⁶⁴. Il est le seul à pouvoir expliquer ses décisions et les motivations de celles-ci en s'appuyant sur ses convictions et connaissances personnelles. En ce point on retrouve la responsabilité de la personne humaine défendue par le christianisme. L'individu ne doit être contraint encore moins soumis à une pression extérieure de quelque origine que ce soit. ***L'individu est libre*** de et dans ses choix.

Mais la différence essentielle entre la liberté chrétienne et la liberté libérale tient à l'usage de cette liberté. Les choix de l'individu libéral sont motivés par leur utilité. ***L'individu est rationnel***. Cette rationalité implique que chaque individu a la capacité de connaître les meilleures actions à mener et les moyens nécessaires pour le faire. En outre, à partir des

⁶³ Cf. A. Piettre, 1986.

⁶⁴ Friedrich August von Hayek (1993, [1944]), *La Route de la servitude*, PUF, Paris.

informations qu'il a de la situation de ses choix, l'individu libéral peut prendre une décision selon les avantages et les inconvénients offerts par celle-ci.

Sachant que ces choix ont des influences sur les intérêts d'autres individus et sur l'intérêt général, il convient donc d'en apporter les limites en mettant l'individu devant les conséquences de ses actes et paroles. *L'individu est responsable*. La responsabilité va de paire avec la liberté. Elle rend l'individu capable d'assumer les conséquences de ses actes et paroles à l'égard des autres. De plus, exercer sa responsabilité, c'est aussi éprouver la joie d'exercer sa force, son esprit d'entreprise, son initiative. La responsabilité, c'est la fierté de l'homme libre mais aussi la possibilité qui est donnée à chaque être humain de s'accomplir, d'assurer, et de s'assumer (Bastiat, 1893 [1852])⁶⁵.

Le libéralisme considère que le meilleur moyen de rendre responsable l'individu aussi autonome et rationnel qu'il soit, c'est la propriété. La responsabilité et la propriété sont indissociables. La propriété détermine la légitimité de l'usage des biens et des choses. C'est un droit naturel en ce qu'elle est gage des libertés. Pour Locke, les droits de propriété englobent la vie, les libertés, les pensées et les biens humains. Ainsi selon l'auteur, Dieu a donné les biens, les choses aux hommes pour assurer leur préservation. Par la propriété, l'homme possède des libertés dans l'usage, la jouissance et la disposition des biens de la terre qui lui sont confiés par Dieu même s'il faut utiliser la propriété avec une certaine modération en ne prenant que des choses dont on a besoin.

La liberté est donc incluse dans la propriété. L'homme « *porte en lui-même la justification principale de la propriété parce qu'il est son propre maître et propriétaire de sa personne, de ce qu'il fait et du travail qu'il accomplit*⁶⁶ ». Le fait que l'homme soit maître de lui-même (cela donne à sa responsabilité toute son effectivité) justifie qu'il soit aussi maître des objets qu'il détient et qui lui sont accordés par la nature. La propriété est donc un droit naturel⁶⁷ et recouvre la nécessité de l'appropriation personnelle des biens et régit leur usage. L'homme peut au besoin les aliéner ou les échanger. Cela s'inscrit dans le caractère

⁶⁵ Voici par exemple ce que dit Bastiat dans le chapitre « Services privés, services publics » des « *Harmonies Economiques* » : « *La responsabilité, mais c'est tout pour l'homme : c'est son moteur, son professeur, son rémunérateur et son vengeur. Sans elle, l'homme n'a plus de libre arbitre, il n'est plus perfectible, il n'est plus un être moral, il n'apprend rien, il n'est rien. Il tombe dans l'inertie, et ne compte plus que comme une unité dans un troupeau* » (p. 548). Dans le chapitre consacré précisément à la Responsabilité Bastiat souligne : « *La responsabilité, c'est l'enchaînement naturel qui existe, relativement à l'être agissant, entre l'acte et ses conséquences. C'est un système complet de peines et de récompenses fatales, qu'aucun homme n'a inventé, qui agit avec la régularité des grandes lois naturelles, et que nous pouvons par conséquent regarder comme d'institution divine. Elle a évidemment pour objet de restreindre le nombre des actions funestes, de multiplier celui des actions utiles...* » (p. 602). Elle consiste à prévenir l'individu des conséquences de ses actes.

⁶⁶ Locke, (1690), « *Second Traité du gouvernement civil* », 44.

⁶⁷ L'approche lockéenne de la propriété comme droit naturel rappelle les discussions déjà présentées lorsque nous avons abordé la conception chrétienne de la propriété (cf. 1.4.2 du présent chapitre).

sacré de la propriété, qui lui-même, relève de la souveraineté de chaque homme sur lui-même (principe d'autonomie). La propriété réalise la liberté, la propriété fonde la liberté.

De même que les droits de propriété accordent au propriétaire une autonomie dans l'usage qu'il fait de ses biens, de même ils limitent l'excès de cette autonomie. Autrement dit, l'autonomie c'est la propriété et la propriété c'est l'autonomie. L'analyse libérale de la propriété est parfaitement circulaire. De plus, en limitant l'excès de l'autonomie du propriétaire par ses biens propres nécessairement limités, la propriété contribue à la paix sociale.

2.2. Contractualisation des relations entre sujets de droit

C'est parce que les hommes naissent égaux⁶⁸ en droit et devant la loi que les libéraux construisent une société policée et civilisée qui bannit le recours à la violence dans la satisfaction des besoins individuels ou collectifs. Ainsi, entre individus égaux, libres, rationnels et informés, une négociation paisible qui débouche sur un contrat pour échanger leurs biens est préférable à la violence. L'individu est perçu comme une île qui communique avec les autres par l'établissement des contrats, des alliances. Ces contrats, en ce qui concerne le libéralisme, opèrent dans un cadre idéal de coordination c'est-à-dire le marché, lieu d'échange optimal.

Par ailleurs, selon Locke, la propriété est une « *indispensable fonction sociale, destinée à former et à administrer les capitaux par lesquels chaque génération prépare les travaux de la suivante* ». Dans la même veine, l'anarchiste Proudhon, le plus célèbre opposant à la propriété privée libérale⁶⁹, reconnût que « *la propriété, quant à son principe ou contenu,*

⁶⁸ Le principe d'égalité, dès leur naissance, de tous les hommes en droit est promu dans d'importants textes comme « La déclaration des droits de l'homme et du citoyen » de 1789 par exemple. Ce principe met tous les hommes sur un pied d'égalité compte non tenu de leurs différences. Il en est ainsi pour l'accès aux ressources (naturelles). Ce qui va différencier les hommes portera sur leurs résultats qui dépendront des initiatives créatrices, du degré d'aversion aux risques, de la rationalité et des efforts de chaque individu.

⁶⁹ À la fameuse question « Qu'est-ce que la propriété ? », Proudhon répondait que la « propriété, c'est le vol » car, en se fondant sur l'attitude de son époque qui avalisait le fait qu'il était inacceptable que les propriétaires terriens travaillent leurs propres lopins de terre (Gomez et Korine, 2009), il considérait que sans participer au travail les propriétaires terriens (oisifs rentiers) en s'accaparant les profits les volaient aux travailleurs dont la force de travail a servi à l'obtention de ces profits. D'où sa théorie de l'exploitation (que Marx empruntera) : « *du droit de la force sont dérivées l'exploitation de l'homme par l'homme, autrement dite le servage, l'usure (...) la propriété* » (1840, p. 166). Rappelons cependant que les proudhoniens prônent la généralisation de la propriété privée par le morcellement du capital et de la terre en autant de bras que compte la société (Proudhon, 1866, Théorie de la propriété, œuvre posthume) en ce que la propriété foncière (appropriation privée de la richesse qui est obtenue dans des conditions sociales de la production) reste le fondement de la liberté même : « la propriété, c'est la liberté » (Proudhon, 1846, *Système des contradictions économiques*). Proudhon a aussi rejeté la propriété collective. « *La propriété est l'exploitation du faible par le fort ; la communauté est l'exploitation du fort par le faible... La communauté est oppression et servitude* » (1840, p. 162).

qui est la personnalité humaine, ne doit jamais périr : il faut qu'elle reste au cœur de l'homme comme stimulant perpétuel du travail, comme l'antagonisme dont l'absence ferait tomber le travail dans l'inertie et la mort. ». On voit que présentée de cette façon la propriété privée finira par s'enraciner dans la conscience collective d'une part et y trouvera son respect et sa sécurisation par sa légalisation d'autre part.

Ainsi du fait du contrat social (Rousseau, 2002 [1762]) qui organise la société comme une série de contrats inter-individuels (c'est avec l'accord de ses semblables, réunis en société) qu'un propriétaire a la possibilité de jouir de ses biens dans le respect de la liberté et des intérêts des autres. La propriété joue un double rôle : d'un côté, elle limite la liberté d'action d'un individu par rapport à autrui ; de l'autre, elle protège l'individu de la liberté d'action d'autrui⁷⁰. Nous retrouvons ici l'idée de l'origine contractuelle de la propriété déduite de la thèse de l'*universitas* discutée par les théologiens chrétiens.

On s'aperçoit de l'existence d'une influence de l'idéologie chrétienne sur l'évolution de la pensée économique libérale en Occident. Comme l'écrivent Pierre Murat *et al.* (1996, p. 97)⁷¹ *« il y a une relation nécessaire, quoique indirecte, entre le christianisme et l'histoire européenne telle qu'elle s'est développée notamment depuis la Renaissance. Le dynamisme historique de l'Occident est un produit du christianisme [...] l'univers de l'économie et de la société politique européennes que nous connaissons n'en demeurent pas moins un produit de l'esprit chrétien. »*

En réduisant les possibles conflits qui surviendraient de l'ambiguïté entre les droits et devoirs individuels et collectifs, la propriété établit l'ordre social et apporte la paix sociale sans lesquels ne sont pas réunies les conditions du développement économique d'une société quelle qu'elle soit, même si elle se fonde sur la concurrence pour s'approprier les droits de propriété. L'homme libéral étant civilisé et autonome (Gomez, 1996) cette concurrence se passera sans heurts dans le respect égal de chaque partie.

De plus, l'échange apporte une cohésion spontanée des intérêts individuels et une solidarité mécanique non intentionnelle de la part des acteurs économiques⁷² grâce à la libre concurrence des activités privées. L'échange (marchand) permet le partage du surplus que chacun dégage grâce à la division du travail. *« Si chacun agit pour servir son propre intérêt, comme celui-ci dépend sous le régime de la division du travail, des biens qu'il fabrique en*

⁷⁰ Cf. Ludwig Von Mises (1938), *Le Socialisme, étude économique et sociologique*, Deuxième partie, Chapitre 9, Éditions M.-Th. Génin/Librairie de Médicis, Paris ; traduit de l'allemand par Paul Bastier, André Terrasse et François Terrasse in <http://www.catallaxia.org/sections.php?op=viewarticle&artid=215>

⁷¹ Murat Pierre, Cros Jean-Michel et Borrelly André, (1996), *« Les apports du judaïsme, du christianisme et de l'islam à la pensée occidentale »* sous la coordination de Jean Picano, Paris, Ellipses/Édition marketing S.A.

⁷² Cf. le principe de la « main invisible » de Smith ou encore la fable des abeilles de Bernard de Mandeville.

*propre, alors, chacun sera conduit à servir l'intérêt personnel des autres*⁷³. » Il en résulte que la propriété est la source des progrès lesquels naissent de l'accumulation des biens acquis par le travail et l'épargne.

2.3. L'accession à la propriété privée par le travail et la reconnaissance sociale de l'entreprise privée⁷⁴

L'accession à la propriété privée par le travail détermine l'autonomie de l'homme libéral. Contrairement à la conception chrétienne, le travail au sens libéral n'est pas un moyen pour atteindre le bien commun. Il est un moyen pour atteindre son bien-être autojustifié. C'est le travail qui légitime la propriété individuelle. « *Le travail qui est mien, sortant les choses de l'état de communauté où elles étaient, a fixé ma propriété sur elles*⁷⁵ ». Le travailleur a le droit de jouir, de fructifier et de vendre les fruits de son travail. C'est l'origine, le fondement et l'essence de la propriété moderne. Depuis Locke jusqu'à Bastiat le travail est vu comme la source et la justification de la propriété privée⁷⁶. Celle-ci constitue le meilleur moyen d'intégration sociale dans la société libérale. Or, ce rôle de modèle d'intégration sociale est assuré grâce au travail. C'est par le travail que l'homme est reconnu par son groupe social. Il en découle une acceptation politique de l'entrepreneur et de l'entreprise comme idéaux-types de la société libérale.

2.3.1. De la légitimité de l'entrepreneur...

L'entrepreneur est considéré comme le héros de la société capitaliste moderne, celui qui, partant de rien dans certains cas et en s'aidant de ses capacités d'innovation et d'invention, de sa force de travail, produit de la richesse qu'il accumule comme sa propriété privée. On assiste à l'exaltation de l'entrepreneur « *bourgeois, qui se lève tôt, qui économise, qui organise, qui fait fructifier son bien [...]* » (Gomez et Korine, 2009, p. 77). Un lien est établi entre l'individu, le travail qui valorise la propriété privée et le développement économique.

⁷³ Cf. J. A Kregel, 1985 cité par Thoris, 1997, p. 28

⁷⁴ Nous nous inspirons principalement de Gomez et Korine, 2009, « *L'entreprise dans la démocratie* », Bruxelles, De Boeck, chapitre 3.

⁷⁵ Locke, *opt. cit.*, paragraphe 32

⁷⁶ À ce niveau il y a un renouveau dans les débats. La propriété a toujours été opposée voire déclarée incompatible au travail à l'époque médiévale. Il était inadmissible d'être propriétaire des terres et de les labourer soi-même (Gomez et Korine, 2009). Autrement, ceux qui travaillaient ne pouvaient posséder les terres qu'ils exploitaient. Avec Locke cette vision des rapports entre la propriété et le travail change. Dorénavant c'est par le second que l'homme accède à la première. Les terres n'ont aucune valeur si elles ne sont pas transformées par le travail de l'homme.

Pour les libéraux, la propriété privée incite les agents économiques (rationnels et calculateurs de surcroît) à investir dans des activités économiques génératrices de profit et de croissance (voir la doctrine de la sanctification par les œuvres).

Cela nécessite la mobilisation et le bon usage des facteurs de production. Dans un régime concurrentiel régulé par le mécanisme des prix où les profits sont obtenus par ceux qui satisfont efficacement les besoins des hommes, les moyens de production doivent être confiés à ceux qui ont les capacités de les valoriser (Lepage, 1985). La recherche du profit (Pesqueux, 2000) contraint l'entreprise à produire des biens rares (grâce aux innovations) et à bas prix (grâce à la concurrence). Cela profite aux consommateurs et donc à l'ensemble de la société. C'est en sens que la responsabilité première de l'entreprise consiste à développer une performance économique pour satisfaire les besoins matériels de la communauté.

Si elle n'est pas performante l'entreprise ne peut pas créer des emplois bien rémunérés pour résorber le chômage, elle ne peut pas non plus participer à la solidarité nationale en s'acquittant de ses impôts. Les profits que génèrent les entreprises concourent au bien-être du consommateur, de sa famille et de la société toute entière (l'intérêt général) et doivent à cet effet être garantis par la propriété privée des moyens de production.

2.3.2. [...] à l'acceptation du salariat

L'entreprise est d'abord définie comme le lieu de rencontre du capital et du travail. « *De l'union habilement concertée des biens productifs et du travail sortent finalement les biens de jouissance*⁷⁷ ». Or, la séparation entre le capital et le travail est l'essence de la politique économique libérale. Comment est-on arrivé à cette séparation ? Selon les penseurs libéraux, tout part de l'épargne née d'une *privation* de certains individus. Cette épargne est investie dans les activités productives dans lesquelles sont employés des salariés dont la rétribution des efforts fournis permet de leur procurer des moyens de subsistance. Ces rétributions proviennent de l'accroissement de la productivité du travail grâce aux moyens matériels et financiers acquis par le biais du capital.

C'est donc la propriété du capital (des moyens de production) qui fonde la suprématie de l'entrepreneur par rapport au salarié. Au XIX^{ème} siècle, déjà, l'entreprise a été vue comme une pure société de capitaux qui, pour fonctionner, recourt aux salariés qui ne sont propriétaires que de leur force de travail. Le débat portait sur le statut des salariés au sein de

⁷⁷ Cf. Ludwig Von Mises (1938), *Le Socialisme, étude économique et sociologique*, Première partie, chapitre I Éditions M.-Th. Génin/Librairie de Médicis, Paris ; traduit de l'allemand par Paul Bastier, A et F Terrasse in : <http://www.catallaxia.org/sections.php?op=viewarticle&artid=215>

l'entreprise : pouvaient-ils être considérés comme extérieurs à l'entreprise ? En d'autres termes, l'entreprise n'était-elle pas une institution sociale de coopération des personnes, une société de personnes (une association en droit français) ?

Dans la logique libérale, le salariat est une vente contractuelle parmi d'autres, au cours de laquelle le propriétaire de la force de travail accepte de vendre ses droits de propriété sur lui-même à un entrepreneur en contrepartie d'un salaire. Il accepte donc de se soumettre à l'autorité de ce dernier. Le contrat de travail affirme cette subordination du salarié à son employeur. Ainsi, le salariat remet en cause la liberté entendue au sens de Benjamin Constant à savoir la liberté de n'être dirigé par personne⁷⁸. Pour résoudre ce paradoxe, l'économie libérale a soutenu l'idée selon laquelle le salariat découle d'une libre contractualisation entre des individus *égaux et libres* détenteurs de droits de propriété. Ainsi celui qui se sent lésé peut dénoncer ou réfuter le contrat en se retirant. Cette récusation du contrat entraîne son ineffectivité.

La logique libérale du travail (reposant sur le calcul économique) considère les travailleurs comme de véritables producteurs de l'énergie physique qu'il faut sans cesse renouveler par son entretien et sa maintenance pour faire fonctionner les machines de manière régulière (Marx, 1867 ; de Molinari, 1864). Dans cette logique, le travail humain est traité comme un simple facteur de production, une simple marchandise dont le prix (salaire horaire) et la quantité (volume horaire) sont dans la plupart des cas définis par la loi de l'offre et de la demande⁷⁹ (le marché du travail).

C'est sans doute cette approche qui a prévalu chez les économistes classiques qui fondent la valeur marchande des biens sur la quantité de travail employée pour leur fabrication. Pour Adam Smith (1776, p. 99), « *le travail est donc la mesure réelle de la valeur échangeable de toute marchandise* ». C'est en ce sens qu'on « *peut dire du travail, comme des autres marchandises, qu'il a un prix réel...* » (p. 102). C'est par la négociation entre l'employeur détenteur des capitaux et le salarié détenteur de sa force de travail que la quantité à travailler et le prix à recevoir sont déterminés. Les termes de cet échange sont consignés dans un contrat de travail qui proclame la subordination du salarié à l'employeur. Ce contrat selon lequel le travailleur consent à mettre à la disposition (jouissance et usage) de l'employeur sa force de travail contre un salaire défini par celui-ci (ou par la loi) est l'instrument de l'aliénation marchande de la force de travail selon Karl Marx. C'est cette

⁷⁸ Cf. Gomez et Korine, 2009, p. 112.

⁷⁹ En France par exemple ce sont les conventions collectives qui, conformément au droit du travail, fixent les tarifs horaires et le nombre d'heures de travail selon les branches d'activités.

aliénation de l'individu (le salarié) que le socialisme combat en s'érigeant comme le rempart du libéralisme.

À l'issue de ce parcours rapide, nous pouvons tirer quelques éléments expliquant le contenu de la pensée libérale dans la société occidentale. Cette conception idéologique poursuit le christianisme qui en est le contexte. Mais elle s'en distingue sur au moins trois points :

- l'individu est considéré comme un acteur autonome livré à ses intérêts et non réalisateur d'un dessein de la Providence ;
- il recherche son bien particulier et non le bien commun à tous les hommes ;
- la propriété privée permet l'exercice de son indépendance d'action et non celle de sa responsabilité personnelle dans la gestion de la Création.

Ces différences sont capitales et le libéralisme doit être pensé comme une idéologie de rupture dont les philosophes des Lumières sont porteurs.

3. Du modèle socialiste comme un contre-modèle du libéralisme

S'inspirant⁸⁰ des travaux des socialistes utopistes dont Saint-Simon, Fourier et Owen sont les fondateurs, le socialisme s'est affirmé au XIX^{ème} siècle comme l'idéologie anticapitaliste conçue pour corriger les erreurs commises par le capitalisme au moment où la société occidentale est affectée dans son ensemble par des transformations économiques et sociales suite aux crises aiguës touchant les milieux urbains (le cas des ouvriers) et ruraux (le cas des paysans) de l'Europe capitaliste au XIX^{ème} siècle. L'idéologie socialiste nous apparaît donc, dans ce parcours, comme une réaction au libéralisme et notamment au régime social fondé sur la propriété privée.

Compris comme étant un régime de jouissance commune des biens, le socialisme a pour objectif la mise en commun de la production et de la propriété dans sa lutte contre la misère et l'exploitation, pour la suppression de la propriété privée des instruments et des moyens de production et du travail salarié qui accompagne leur mise en œuvre, et plus

⁸⁰ Le marxisme s'est inspiré des idées développées dans le programme final des socialistes utopistes pour proposer un fondement théorique (socialisme scientifique) aux revendications concrètes du mouvement ouvrier, engagé dans la lutte de classes. L'exemple de la description faite des succès obtenus dans la mise en pratique des idées utopistes montre la fascination de Engels par les socialistes utopistes. Pour Engels la rapidité avec laquelle toutes les communautés communistes fondées entre dix et quinze ans sous l'égide des socialistes utopiques comme Robert Owen, Charles Fourier et Henry Saint-Simon sont devenues riches démontre la supériorité de la communauté des biens vis-à-vis de la propriété privée individuelle. Cette forme d'organisation sociale annonce l'avenir en s'imposant à l'organisation sociale capitaliste (cf. Engels et Marx, (1976), « *Utopisme et communauté de l'avenir* », Petite collection maspero, Paris, Maspero, traduction et notes de Roger Dangeville).

largement pour la justice et le bonheur de l'humanité. Pour ce faire, les socialistes optent pour l'appropriation collective des moyens de production en opposition au capitalisme et la coordination des décisions, l'affectation des ressources productives sous l'égide d'un organe central, l'État s'appuyant sur un plan. Cette conception de la société et de l'entreprise ayant affecté l'économie sénégalaise, il nous importe d'en comprendre la logique.

L'objet de cette sous-section consiste à présenter le point de vue socialiste sur la propriété privée (sous-section 3.1) et le programme que le socialisme propose pour aboutir à une société éprise d'humanité (sous-section 3.2).

3.1. La propriété privée comme un moyen d'aliénation et d'exploitation...

La principale marque du capitalisme est la séparation entre le capital et le travail qui le distingue des autres modes de production. Le mode de production capitaliste se fonde sur la relation entre le capital détenu par les bourgeois et la force de travail propriété des prolétaires. Le capitalisme a désormais permis la séparation entre les moyens de production, le capital et le travail jadis détenus tous les deux par les seuls paysans. Dépossédés de leurs moyens de production, des terres qu'ils mettaient en valeur, les paysans sont obligés de louer leur force de travail en tant qu'ouvriers agricoles aux nouveaux propriétaires (capitalistes) des moyens de production. Ainsi perdent-ils non seulement leurs moyens de production mais aussi les produits de leur travail (plus-value) au profit des capitalistes qui ont la possibilité d'orienter à leur convenance l'usage de ces moyens de production y compris la force de travail afin de tirer le meilleur d'eux c'est-à-dire le profit le plus important. L'appât effréné du gain fondé sur l'exploitation sans limite des ouvriers déshumanise ces derniers en les transformant en une machine pourvoyeuse de profits (Marx, 1867).

Leur utilisation dans des conditions inhumaines de travail n'est pas le seul tort causé aux travailleurs. Il s'y ajoute le fait que la valeur que le capitaliste reçoit à la suite de la vente d'un bien produit avec la force de travail utilisée n'est pas intégralement versée à l'ouvrier comme salaire. Car selon Marx la force de travail utilisée dans le processus de production a une valeur supérieure à celle du travail nécessaire, la caractéristique principale de la force de travail étant de produire plus de richesses qu'il n'en est nécessaire pour sa reconstitution (ou encore pour l'entretien et la conservation du travailleur). Ce qui fait dire à Marx que le salaire versé aux ouvriers par les capitalistes correspond à la contrepartie des biens nécessaires à la conservation et à la reproduction de la force de travail (le « travail nécessaire » selon Marx).

C'est cet écart de valeur au profit du capitaliste que Marx appelle la « plus-value ». La plus-value vient donc de la différence entre la valeur marchande de la force de travail et sa valeur d'usage sachant que « *la propriété vend au travailleur le produit plus cher qu'elle ne lui paye, etc...*⁸¹ » Celle-ci est le moteur du dynamisme du capitalisme en ce qu'elle est la source du profit qui, à son tour, fonde le capitalisme. Ainsi selon Marx l'appropriation de la plus-value et des profits par les capitalistes aurait permis une accumulation de capitaux qui auraient servi à financer le développement de l'industrie. C'est donc la dépossession des moyens de production et des produits du travail des travailleurs par les capitalistes qui est en partie à l'origine de l'accumulation primitive.

Parce que Marx considère le mode de production capitaliste comme un ensemble de rapports sociaux fondés sur l'asservissement, l'aliénation et l'exploitation des classes laborieuses, essentiellement la classe des prolétaires, sa critique du capitalisme se présente à nous comme une théorie de l'aliénation de l'homme. Selon les socialistes, une telle aliénation doit être abrégée avec l'abolition de la propriété privée des moyens de production et de distribution (échange) et son remplacement par l'appropriation collective.

3.2. [...] Qu'il faut remplacer par la propriété collective

Le postulat de la société socialiste est que l'homme recouvre son épanouissement total dans la plénitude de sa personnalité et soit libéré de la domination qu'exercent sur lui d'autres hommes. Cela n'est possible que dans le cas de la promotion et de la défense de l'appropriation collective des moyens de production.

3.2.1. [...] d'abord par sa transformation en propriété publique

La société socialiste dessinée par Marx devait se former à partir des conséquences même du développement des forces productives commencé avec la société capitaliste qui est vue comme une étape vers le socialisme en passant par le capitalisme monopoliste d'État (concentration et centralisation capitalistes des moyens de production autour de l'État permettant d'atteindre un niveau élevé d'accumulation ; assimilation du bien du peuple tout entier à la propriété d'État)⁸² pour développer l'industrie lourde qui donnerait les moyens et les bases du socialisme. Comment ? Selon les marxistes, les crises sociales et économiques sont nées de la contradiction entre l'appropriation privée des moyens de production et des

⁸¹ Cf. Le résumé de la cinquième proposition, p. 123 chapitre IV de « *Qu'est-ce que la propriété ?* », Premier mémoire de Pierre Joseph Proudhon, 1840.

⁸² Cf. L'article 5 de la Constitution de l'URSS en 1936.

fruits du travail des salariés (rendue possible grâce à l'introduction du calcul économique égoïste dans la production et l'économie) d'une part, et le caractère social du mode de production capitaliste d'autre part.

Selon Marx, la quête permanente du profit et la concurrence qui s'accompagne du bouleversement de la structure de production avec le remplacement progressif du travail physique par des machines plus sophistiquées les unes que les autres ont entraîné le chômage, la paupérisation des travailleurs qui se sont retrouvés dans la misère. Cette donne a généré des tensions sociales accentuées lors des crises économiques. Ce sont ces contradictions qui vont conduire le capitalisme à sa propre disparition. Car étant un élément d'un rapport de production, c'est en modifiant ce rapport que le prolétaire peut espérer la liberté. Cette modification exprime et réalise la solidarité de classe sur laquelle les prolétaires s'appuieront pour réclamer un jour une nouvelle distribution des avantages et des inconvénients sociaux. Selon les propres termes de Marx, l'antagonisme et la lutte des classes déboucheront sur la *dictature du prolétariat* qui soumettra à son autorité tous les propriétaires privés des moyens de production. Le prolétariat s'emparera des moyens de production pour les transmettre à une autorité politique publique, l'État, qui procédera à une révolution sociale en transformant les rapports sociaux de production.

Ainsi, le prolétariat (classe des hommes privés de propriété des moyens de production) émancipera donc le monde entier de la dictature de la bourgeoisie capitaliste (classe possédant tous les moyens de production, les produits du travail et les profits) en s'emparant d'abord de l'État (puissance politique et publique), puis en imposant au moyen de cette puissance politique la propriété publique afin d'organiser la production dans le cadre d'un programme bien défini qui se déclinera sur un plan concerté. Ce sera donc l'État, véritable propriétaire, qui aura transitoirement le droit et la tâche d'administrer la propriété publique pour le bien public avec « *la conviction que l'étatisation et la planification centralisée [et la gestion bureaucratique] par des fonctionnaires conduiront spontanément à un développement économique rapide, harmonieux et égalitaire* »⁸³. L'avènement des prolétaires au pouvoir jettera les bases d'une société fondée sur le socialisme en prélude à une société communiste (sans classes) qui réconciliera l'homme avec lui-même et avec la société. L'État, à son tour, est appelé à dépérir puis disparaître car il est le symbole de la domination d'une classe de privilégiés sur les producteurs. À la disparition de l'État feront suite l'abolition des classes et l'avènement d'une société sans classes.

⁸³ Jean Baechler, 1995, tome 1, p. 131.

3.2.2. [...] *puis en propriété collective*

D'après les marxistes le développement de la production sous l'égide d'une autorité prolétarienne centrale aboutira nécessairement à la disparition des classes, à l'abolition du salariat et à l'anéantissement de l'État et de tout pouvoir politique. À mesure que la nation⁸⁴ sera substituée à l'État on assistera à l'instauration de la communauté des biens collectifs (communisme) pour qu'en définitive « *la centralisation nationale des moyens de production [devienne] la base naturelle d'une société composée d'associations libres et égales de producteurs qui régleront consciemment leur activité selon un plan commun* »⁸⁵. La production sociale sera organisée conformément à « *la transformation du travail en premier besoin vital* »⁸⁶. Ainsi sera fondée une société dans laquelle tous les membres recevront un traitement égal, bénéficieront des droits égaux sur la propriété commune selon les principes « *à quantité égale de travail, quantité égale de produits* »⁸⁷ ou « *égalité de travail, égalité de salaire* »⁸⁸. Les marxistes aspirent donc à une société fondée sur la justice sociale qui mette fin à l'exploitation économique, au salariat. La société marxiste serait une société dans laquelle chacun produira en fonction de ses besoins et où l'exploitation de l'homme par l'homme sera supprimée.

Pour conclure la présente section, nous résumons dans le tableau suivant la conception que chacune des trois idéologies a de l'individu, du groupe et de la propriété tel que ce parcours rapide l'a mise en évidence.

⁸⁴ Dans ses *Thèses d'avril* en 1917, Lénine propose l'expropriation des propriétaires terriens et la nationalisation des domaines confisqués avant de les confier aux parlements locaux (soviets) des députés ouvriers, salariés agricoles et paysans.

⁸⁵ Marx, cité dans Friedrich Engels et Karl Marx, 1976, « Utopisme et communauté de l'avenir », Petite collection maspero, Paris, Maspero, p. 100.

⁸⁶ Lénine, 1917, *L'État et la Révolution*.

⁸⁷ *Idem.*

⁸⁸ *Idem.*

Tableau 2.2 : La conception idéologique de l'homme en société en Occident capitaliste (élaboré par l'auteur)

Rapports	Idéologies		
	Christianisme s'oppose	s'oppose Libéralisme s'oppose	Socialisme
À l'individu	- Responsabilité individuelle dans la création de richesses - Mais l'individu doit concourir au bien commun.	- Liberté et initiative individuelles totales de l'individu dans la création, la gestion et l'utilisation des richesses sans fin commune prédéfinie	- L'individu est le produit de la société et n'est libre que dans celle-ci. - La société définit collectivement les besoins et les réalisations attendues
Au groupe	- Inscription de la personne dans la communauté avec le principe de bien commun et de destination universelle des biens	- L'individu est membre de la société mais reste autonome	- La primauté est accordée au groupe sur l'individu car ce dernier est par essence solidaire
À la propriété	- Propriété privée atténuée par le bien commun - Accès à la propriété par le travail	- Propriété individuelle des moyens de production, d'investissement et des biens de consommation - Accès à la propriété par toutes les voies légales et marchandes	- Appropriation collective des moyens de production ; - Accès à la propriété individuelle des biens de consommation sur redistribution faite par l'État

La confrontation des idéologies ne préjuge pas des luttes et des tensions sociales qui en ont été le supposé. Nous en restons, ici à la compréhension des corps d'idées dans lesquelles les entrepreneurs sénégalais pourraient puiser.

Section 2 : La propriété privée comme fondement de l'entreprise moderne⁸⁹

Dans la société moderne le droit de propriété défendu par l'idéologie libérale triomphe et s'impose comme la **norme** alors que les autres conceptions de la propriété deviennent marginales. L'importance de la théorie libérale des droits de propriété a été de nouveau

⁸⁹ Cette section s'inspire de l'ouvrage publié par Gomez (1996), *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions, première partie, I.

confirmée par son utilisation en tant qu'outil permettant l'analyse économique au cours des années 1960 grâce aux économistes et juristes de l'école de Chicago.

Pendant la décennie 1970 ces derniers instrumentalisent⁹⁰ de manière systématique les droits de propriété en faisant une comme variable économique dans les relations entre le droit et l'économie ou encore dans la capacité de l'économie à résoudre les problèmes d'externalité et de l'existence et de la persistance des organisations dans une économie que le marché est supposé réguler spontanément (Gomez, 1996, p. 34). Ils seront à l'origine de la notion de « corporate governance ». C'est pourquoi il faut nous y attarder davantage.

1. Définition et justifications théoriques des droits de propriété

Le droit de propriété occidental a subi l'influence du droit romain⁹¹ qui lui a donné ses caractéristiques qu'on lui connaît actuellement. Le mot propriété dérive étymologiquement du mot latin *proprius* signifiant propre et sans partage. Il consacre l'appartenance exclusive d'une chose à un individu titulaire d'un droit de propriété sur la chose.

Le droit de propriété donnait ainsi à chaque individu la pleine faculté de disposer à sa guise du fruit de son activité et des richesses matérielles qu'il a créées ou acquises de façon légitime dans le respect des lois en vigueur. « *La propriété [privée] est le droit de disposer d'une chose comme de sa propre personne, c'est-à-dire pleinement et exclusivement, et d'en faire comme le prolongement de soi-même*⁹² ». C'est donc « *le droit en vertu duquel une chose se trouve soumise, d'une façon absolue et exclusive à l'action et à la volonté d'une personne*⁹³ .»

D'après la Déclaration des droits, publiée en tête de la Constitution de 1793, la propriété est « *le droit de jouir et de disposer à son gré de ses biens, de ses revenus, du fruit de son travail et de son industrie* ». De même, le Code Napoléon, à son article 544, définit la propriété comme « *le droit de jouir et de disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois et les règlements* ». Ainsi le propriétaire d'un bien peut laisser ce bien se dégrader sans l'utiliser. Il peut même le détruire, le jeter, l'échanger ou l'offrir en cadeau à la personne de son choix. Il peut enfin ne pas partager l'emploi de ce bien mis à sa disposition pourvu que l'usage qu'il en fait soit effectué

⁹⁰ Selon Gomez (1996, pp. 34-35) cette instrumentalisation a pris plus d'ampleur avec la publication de l'ouvrage de Posner (1972), puis la création dans le début des années 1960 de la revue *The Journal of Law and Economics* qui a été le lieu de publication et de vulgarisation de ces travaux académiques.

⁹¹ On citera particulièrement la propriété quiritaire jadis réservée aux citoyens romains appelés aussi Quirites, cf. Marie-Hélène Renaut, Histoire du droit de la propriété, 2004, Ellipses.

⁹² Cf. Belliot cité par A. Desqueyrat (1939, p. 146).

⁹³ Cf. Aubry et Rau cités par A. Desqueyrat (1939, pp. 146-147).

dans le respect des lois en vigueur. La propriété est un parfait accumulateur du droit et du pouvoir⁹⁴.

Dans le droit romain et les systèmes juridiques auquel il a donné lieu, trois attributs de la propriété ont été définis selon les trois modalités suivantes : l'*usus*, le *fructus* et l'*abusus*. Le premier correspond au droit d'user de la chose ou d'utiliser l'actif associé (droit d'exploiter la propriété). Le *fructus* est associé au droit d'en recueillir les fruits, de s'approprier et de jouir des produits et revenus de l'actif (droit de tirer profit de la propriété). Enfin, l'*abusus* désigne le droit de disposer de la chose en l'aliénant (droit de vendre la propriété), de changer la forme ou la substance de l'actif. Mais en général, les droits de propriété présentent les attributs tels que l'exclusivité, la transférabilité, et la divisibilité.

Le droit de propriété est exclusif dans le sens où la détention d'un bien par un individu en propre lui donne un droit absolu sur ce bien qu'il utilise librement et sans partage. La propriété reste à l'entière discrétion de son propriétaire qui peut en disposer à sa guise.

Le propre du libéralisme c'est que les individus sont égaux et autonomes. C'est sur la base de ces principes fondamentaux qu'un autre principe a été établi à savoir à chaque individu correspond un droit de propriété. Mais, comme selon Lepage (1985, p. 23) « *seule une personne peut se voir investir du droit sacré à la pleine propriété* », à chaque droit de propriété correspond un individu.

Les trois composantes du droit de propriété (*abusus, fructus et usus*) peuvent se retrouver séparées et détenues par des personnes différentes comme il en était le cas dans l'ère médiévale (les droits féodaux). Le propriétaire d'un bien dans l'usage qu'il en fait peut céder ce bien à d'autres individus dans le respect des dispositions légales. Ce transfert permet des échanges des droits libellés dans un contrat fondé sur le compromis trouvé entre le vendeur détenteur des droits de propriété et l'acheteur futur acquéreur de ces droits. Grâce à ce compromis, la propriété des ressources doit être transférée à ceux qui sont à même de plus les fructifier (Furubotn et Pejovich 1972 ; Lepage, 1985).

Ainsi, les droits de propriété, dès lors qu'ils sont correctement spécifiés et bien garantis, incitent les agents économiques à utiliser les ressources dont ils disposent de manière efficace. Pour les économistes, la bonne définition des droits de propriété permet d'orienter les ressources rares vers ceux qui sont capables et disposés à en faire un meilleur usage. Cependant, pour faire supporter à chacun les inconvénients ou les bienfaits de ses actions, ils

⁹⁴ Cf. Hauriou cité par A. Desqueyrat (1939, p. 71).

proposent une internalisation des externalités. Cette internalisation est bénéfique lorsque les gains qu'elle procure sont supérieurs aux coûts qu'elle engendre (Demsetz, 1967).

2. De la théorie de la propriété à la théorie libérale de l'entreprise

L'analyse des contenus du droit de propriété permet de classer les types de propriété desquels on déduit une cartographie des types d'organisation, les entreprises particulièrement. Selon le rôle accordé à l'individu ou au groupe social il y a une large panoplie de types de propriété allant de la propriété individuelle à la propriété publique. Rappelons que ces formes de propriété sont influencées par les principales idéologies à savoir le libéralisme pour la propriété privée (individuelle et atténuée) et le socialisme /communisme pour la propriété collective (publique étatique et propriété collective atténuée). La théorie libérale de la propriété débouche sur celle de l'entreprise.

L'entreprise devient un objet sur lequel s'établit une propriété (Pesqueux, 2000). Les distinctions sur la subjectivité, l'exclusivité et la cessibilité du droit déterminent la classification des types de propriété (2.1), d'une part, et l'exercice total ou partiel des attributs des droits de propriété (*abusus, fructus et usus*) permet de repérer les types d'entreprise, d'autre part. Il en découle qu'à chaque type de propriété correspond au moins un type d'entreprise. Ainsi, un éventail de type d'entreprise s'inscrit dans l'entrepreneur individuel privé à un bout du spectre et l'entrepreneur public à l'autre bout (2.2) des entreprises dont on ne comprend le gouvernement que si l'on se reporte à l'idéologie de référence (*cf. infra*).

2.1. Des formes de propriété...

L'utilisation des différents attributs du droit de propriété tel qu'il est défini par les juristes romains c'est-à-dire l'*usus*, le *fructus* et l'*abusus* peut différer selon les formes de propriété. Ces attributs peuvent appartenir à un individu, à un groupe d'individus ou à une organisation (l'entreprise ou l'État). Il en découle selon la pensée libérale un continuum de possible entre la propriété privée individuelle et la propriété collective dans lequel s'insère une variété de formes de propriété (Furubotn et Pejovich, 1972). On distingue généralement les principaux types suivants (Simon et Tezenas du Montcel, 1977).

2.1.1. Propriété privée individuelle

Nous reviendrons sur ce type de propriété dans les chapitres suivants. Pour l'essentiel nous retiendrons que dans le cas de cette propriété, le détenteur des moyens de production (ou

l'actif) est un seul individu. Il a donc le droit d'utiliser ses biens, le droit de jouir des fruits et des produits tirés de ces biens et le droit de les céder définitivement à un tiers.

2.1.2. Propriété privée atténuée

Il s'agit d'une initiative privée associée en ceci que la propriété est partagée entre plusieurs individus privés ou groupe d'individus. Ce sont les mandants qui utilisent les moyens de production (l'actif) dans le cadre de leur travail. Concernant le fructus, il appartient aux propriétaires. Cependant les décisions liées à la pérennité des moyens de production (ou l'actif) sont discutées et partagées par les parties prenantes, essentiellement les propriétaires et leurs mandants.

2.1.3. Propriété publique

C'est le cas dans lequel le droit d'usage des moyens de production (ou l'actif) appartient à une organisation, un agent public représentant la collectivité (la collectivité locale ou l'État). Les fruits récoltés dans l'utilisation des moyens de production (ou l'actif) appartiennent à la collectivité. Sauf cas de changement de la nature des droits de propriété, la privatisation dans le cas d'espèce, les moyens de production ne sont pas cessibles à un tiers. En effet, l'État a pour rôle l'arbitrage des conflits qui peuvent survenir entre les personnes collectives et les personnes individuelles (Mounier, [1936], 2000). L'État n'est que le tuteur du bien commun et à ce titre il a un droit préventif de juridiction et non un droit de propriété sur ce bien commun.

2.1.4. Propriété collective atténuée

Le droit d'utiliser les moyens de production (ou l'actif) est détenu par l'entreprise. Les propriétaires de l'entreprise sont aussi les employés. Ce sont ces derniers qui en tirent un revenu et ont le droit de céder définitivement l'actif à un tiers. C'est principalement le cas typique des coopératives de travailleurs.

2.2. [...] aux types d'entreprise

La définition des formes organisationnelles dépend effectivement de la manière dont les droits de propriété sont attribués. La détention des attributs des droits de propriété par l'individu ou l'organisation permet de distinguer plusieurs types d'entreprise (Alchian, 1967 ; Alchian et Demsetz, 1972 ; Furubotn et Pejovich, 1972).

2.2.1. L'entreprise capitaliste classique

Mais, la pensée libérale opère un choix dans ce continuum de forme. Pour elle, depuis l'origine, la forme importe sur l'efficience et c'est l'efficacité économique qui doit permettre de trancher. Pour Alchian et Demsetz (1972), l'entreprise est une forme d'organisation efficiente de la production en équipe composée de plusieurs propriétaires d'inputs. La composition d'une telle équipe rend très difficile la détermination exacte de la productivité marginale de chacun de ses membres. En effet, leur contribution individuelle n'est pas isolable. Ainsi, pour amener chacun à être plus productif, il est nécessaire de confier la surveillance de cette équipe à un responsable habilité à négocier avec chacun des apporteurs de ressources. Ce responsable, pour qu'il soit efficace dans le contrôle et afin de pouvoir mesurer la performance de chaque membre de l'équipe, doit détenir un certain nombre de prérogatives et de droits sur tous les autres membres de l'équipe.

Ainsi, selon les auteurs, ces prérogatives consistent à réviser ou résilier les contrats individuels des propriétaires d'inputs, sans pour autant mettre fin à l'équipe elle-même, à assigner les tâches et donner les instructions quant à leur exécution, à observer les comportements des inputs pour détecter ou estimer leur productivité marginale, à mesurer les résultats de l'équipe en termes d'outputs, à rémunérer les membres de l'équipe de production selon leur performance. À côté de telles prérogatives, cet agent doit avoir le droit de s'approprier le surplus, d'assurer le contrôle du travail des membres de l'équipe de production, d'opérer l'embauchage et le licenciement de la main-d'œuvre et enfin de vendre l'entreprise (Gabrié et Jacquier, 1994).

Cela conduit en définitive à considérer que le moniteur détient alors le droit au contrôle résiduel et le droit au rendement résiduel (Milgrom et Roberts, 1992). L'effet incitatif des droits de propriété prend plus son importance dans ce type d'entreprise en ce sens que le moniteur de l'équipe de production, en tant que créancier résiduel, sera incité à être plus vigilant dans le contrôle des ressources.

En effet, mieux les ressources disponibles sont bien gérées avec l'effort qu'il faut plus le profit résiduel est important. Selon certains économistes, ce responsable n'est rien d'autre que l'entrepreneur individuel propriétaire et dirigeant entre les mains duquel sont concentrés tous les droits de propriété. L'équipe de production s'assimile alors à l'entreprise capitaliste individuelle qui peut faire face de manière optimale, à l'asymétrie informationnelle et au risque moral (Coriat et Weinstein, 1995). Dans ce type d'entreprise, l'effet incitatif des droits de propriété permet d'atteindre l'efficience des facteurs de production.

2.2.2. L'entreprise managériale

Si les économistes libéraux ont plébiscité la propriété privée individuelle au détriment des autres formes de propriété, l'entreprise managériale est apparue sans doute comme une remise en cause de ce plébiscite dans la problématique des organisations. L'entreprise managériale se distingue de l'entreprise capitaliste en ceci qu'elle a la particularité d'être le lieu de séparation du droit au rendement résiduel (la propriété) et du droit au contrôle résiduel (la gestion de la firme). Le droit d'usage des actifs de l'entreprise managériale est détenu par les gestionnaires et non pas par les propriétaires. On y voit donc une atténuation de la propriété privée (Berle et Means, 1932). L'entrepreneur n'a plus de liens personnels avec la firme.

C'est la forme d'organisation la plus efficiente pour exploiter les gains de la spécialisation et de la surveillance des équipes de grande taille (Alchian, 1987), une forme particulière d'entreprise dans un système de droits de propriété privée (De Alessi, 1973) grâce à l'aliénabilité et la divisibilité des droits de propriété (Amann, 1999). Elle a l'avantage non négligeable de permettre une levée de capitaux pour financer les investissements à long terme.

Contrairement à l'entreprise capitaliste classique appartenant à un seul propriétaire, l'entreprise managériale est la propriété de plusieurs actionnaires qui partagent le droit de céder les actifs de leur entreprise avec les gestionnaires. Leur poids sur les décisions stratégiques dépend de l'importance des parts d'actions qu'ils détiennent individuellement dans le capital de l'entreprise.

Cette importance des parts détenues est relative à la structure du capital de l'entreprise, si l'actionnariat est fortement dilué, la détention de plus du quart des actions par le seul actionnaire peut faire de lui l'actionnaire principal. Les actionnaires majoritaires ont un pouvoir énorme sur le fonctionnement de l'entreprise, une mainmise sur l'ensemble du capital de l'entreprise. Grâce à la propriété des titres qu'ils possèdent sur l'entreprise, les actionnaires majoritaires supplantent les autres actionnaires en décidant souvent à leur place. Cela peut se comprendre par le fait que la déception voire la défection de l'actionnaire majoritaire a souvent des répercussions non négligeables sur la survie de l'entreprise. De plus, la responsabilité de chaque actionnaire est limitée à sa seule part détenue dans le capital investi et non à l'ensemble de ses biens (Madjarian, 1991, p. 254).

Par ailleurs, dans l'entreprise managériale, les gestionnaires peuvent être tentés de se détourner de l'objectif de maximisation du profit pour les actionnaires. Pour éviter ces risques, les actionnaires doivent mettre en place des mécanismes de contrôle. Ils peuvent créer

un conseil d'administration qui défendra leurs intérêts ou encore inciter les dirigeants avec les stock-options qui leur donnent la possibilité d'entrer dans le capital de l'entreprise et de voir leurs émoluments varier selon leurs efforts à la création de la valeur.

2.2.3. L'entreprise publique

Le droit d'utiliser les actifs de l'entreprise publique est détenu par les salariés alors que le droit d'en tirer un revenu et le droit de les céder est du ressort de l'État ou ses démembrements. Les salariés n'ont aucun droit sur les profits encore moins sur le patrimoine de l'entreprise. Ils ne peuvent ni échanger, ni vendre les actifs de l'entreprise à leur profit. Même les gestionnaires de l'entreprise publique ne possèdent aucun droit au-delà de leurs devoirs, autrement dit, le pouvoir d'accomplir leur devoir (Desqueyrat, 1939).

D'une part, l'inaliénabilité des actifs empêche les entreprises publiques de se spécialiser dans des secteurs porteurs et à forte compétitivité. De l'autre, il est difficile et coûteux de contrôler les managers de l'entreprise publique pour en détecter des moins performants et les remplacer car les propriétaires de l'entreprise publique, les contribuables, ne sont pas associés de façon directe aux prises de décisions stratégiques dans les entreprises publiques contrairement à la firme capitaliste individuelle ou même managériale pour lesquelles un actionnaire devant l'incompétence d'un dirigeant peut choisir de le remplacer ou de vendre ses actions à défaut.

Personne ne bénéficie des économies que pourraient réaliser les managers (Simon et Tezenas du Montcel, 1977). Pour les auteurs, étant donné que les managers sont nommés par les pouvoirs politiques, théoriquement, la seule manière de les sanctionner est de changer le vote des citoyens lors des élections, en renversant démocratiquement la majorité en place.

Pratiquement, cette solution est loin d'être certaine car cela prend du temps pour que la nouvelle majorité remplace les dirigeants incompetents par de nouveaux dirigeants. Une telle lenteur est d'autant plus évidente qu'il leur faille observer les mouvements de transhumance politique qui voient le nouveau régime bénéficier de l'adhésion des dignitaires et autres membres influents de l'ancienne majorité. Les managers des entreprises publiques sont souvent incités à outrepasser les limites qui leur sont fixées dès qu'ils peuvent soustraire le profit et l'accaparer. Ils utilisent ce profit détourné à l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail (Furubotn et Pejovich, 1972 ; Alchian, 1969). Pour les théoriciens libéraux, cette forme d'entreprise est donc, par nature, sous-optimale.

2.2.4. L'entreprise coopérative

L'entreprise coopérative relève d'une forme particulière de propriété collective. Elle est caractérisée par le fait que les actifs appartiennent aux salariés qui en ont la gestion et la maîtrise. Ils ont le droit de les vendre ou de s'approprier le profit. Ils peuvent soit accroître leur consommation en dépensant ce profit soit le réinvestir pour accroître leurs revenus futurs. L'entreprise est donc gouvernée par les employés qui prennent eux-mêmes les décisions, leurs droits ne sont pas transférables, et ces droits sont liés à leur emploi dans la firme (Pejovich, 1995).

Le problème qui se pose est un problème d'horizon temporel. L'objectif des salariés coopérateurs consiste à maximiser le surplus moyen par employé. L'intérêt des employés est d'investir dans le court terme afin de percevoir le surplus pendant qu'ils sont encore dans la firme. Cette attitude « court-termiste » peut entraîner la surexploitation des actifs et donc conduire au gaspillage des ressources. De plus, même en cas de réussite économique, les droits sur les profits supplémentaires liés à une augmentation en capital restent inaliénables, incessibles ou non négociables. Par conséquent, un salarié perd ses droits dès qu'il démissionne de l'entreprise, il ne pourra donc pas récupérer la valeur de son investissement. Cela le conduit à privilégier le court terme. Ici encore, l'entreprise coopérative est considérée, par construction, comme sous-optimale, pour les théoriciens libéraux (Gomez 1996).

En résumé, les rapports entre les types de propriété et les formes d'entreprises sont représentés dans le tableau synthétique suivant :

**Tableau 2.3 : Le lien entre les types de propriété et les formes d'entreprise
(adapté de Gomez, 1996, p. 39)**

Détenteur du droit de propriété ➡	Individu	Individu	Collectif	Collectif
Caractéristiques du droit de propriété ▼	(propriétaire)	(employé)	(l'entreprise)	(l'État)
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
<i>Usus</i>	Oui	À l'employé	Oui	Oui
<i>Fructus</i>	Oui	Au propriétaire	À l'employé	À la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limité	Non	Non
<i>Abusus</i>	Oui	Partagé	Éventuellement aux employés	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Individuelle ou Capitaliste	Managériale	Coopérative	Publique ou étatique

Ce tableau qui croise les sujets de propriété et les caractéristiques du droit de propriété est éloquent quant à la parenté qu'il y a entre la forme de propriété et les types d'entreprise. La propriété peut être accordée à l'individu ou au collectif. La première montre que le propriétaire-employé de la firme individuelle ou capitaliste conserve tous les pouvoirs entre ses mains en ce qu'il détient toutes les caractéristiques des droits de propriété.

Au contraire, dans les autres colonnes l'on voit une dispersion des droits de propriété entre les parties prenantes. Ainsi, si les droits de propriété sont exclusifs pour tous les sujets de propriété, l'*usus* appartient à l'employé qui utilise toutes les ressources dont dispose l'entreprise pour produire un bien ou service tandis que le *fructus* revient au propriétaire qui selon le type d'entreprise peut ne pas travailler. La séparation entre le *fructus* et l'*usus* beaucoup plus accentuée dans la deuxième colonne décrit l'entreprise managériale. Par ailleurs, si le propriétaire-employé peut céder la totalité de ses droits (*abusus*) en bénéficiant de tous les fruits de cette cession, il n'en est pas de même dans le cas des autres types d'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise publique, l'État ou la collectivité propriétaire ne peut se départir de ses droits de propriété sauf s'il obéit à une logique de privatisation (changement de la nature des droits de propriété portant sur la firme à céder). Selon les statuts de l'entreprise ou le protocole d'actionnariat la cessibilité des actifs est limitée dans l'entreprise managériale.

De plus, l'*abusus* est souvent partagé entre le propriétaire et l'employé. Une offre publique d'achat (OPA) par exemple ne peut être décidée par le propriétaire sans avoir consulté au préalable l'employé qui maîtrise mieux la gestion de l'entreprise et l'organisation de sa production. Un autre exemple, une importante décision d'investissement ou de désinvestissement ne peut être prise par l'employé sans le consentement du propriétaire.

À la lumière de ce qui précède arrive la question lancinante à savoir quel est le meilleur type de propriété qui puisse organiser le meilleur usage des biens conformément à leur destination naturelle et aux besoins de l'homme ?

2.3. [...] et de leur efficacité relative

Au total, l'idéologie libérale a fait naître non seulement une réflexion sur les différentes formes d'entreprise selon l'exercice de la propriété, mais elle en a déduit une classification de celles-ci en fonction de leur efficacité économique. L'individu tel que le définit l'idéologie libérale, cherchant à extraire le maximum de profit de ses moyens de production pour lui-même, aura intérêt à limiter le gaspillage de ses ressources rares en les

exploitant avec dextérité et avec une attention particulière puisqu'en tant que propriétaire il sera la première victime de ses propres errements. Sachant que « *rien ne stimule l'activité, rien ne soutient l'effort, rien ne développe l'initiative et l'ingéniosité, rien ne persuade efficacement la modération dans l'usage des biens et la sagesse dans l'emploi de l'épargne, comme la certitude qu'on sera la première victime de ses négligences, de ses maladresses et de ses prodigalités, et le premier bénéficiaire de son travail, de sa prudence et de sa modération.* [Par conséquent], *le self-help, la responsabilité, l'attrait de la propriété à acquérir, le souci de la propriété à conserver et à transmettre, constituent le mobile le plus puissant et le soutien le plus constant de l'activité économique et du judicieux emploi des biens*⁹⁵ ».

Paul Cauwès (1893) résume cette idée en ces termes : « *La société a pour garantie l'intérêt personnel, de l'intérêt personnel procèdent le travail et le bon usage général de la propriété* ». Il rejoint Adam Smith pour lequel la recherche de l'intérêt privé conduit l'individu à contribuer involontairement à l'intérêt collectif. Ainsi, en utilisant au mieux sa propriété privée individuelle, par la maximisation de son utilité individuelle, le propriétaire d'un bien participe à la maximisation de l'utilité collective par agrégation.

Tous les travailleurs sont collectivement propriétaires d'un droit d'usage des moyens de production de l'entreprise publique en tant que citoyens mais n'ont aucun droit sur le profit encore moins aucune décision sur la cession de céder définitive leur outil de production à un tiers. Les seuls salaires qu'ils gagnent à l'échange de leur travail ne suffisent pas à les inciter à fournir plus d'effort que nécessaire. Ainsi, une diminution de ce dernier affecte négativement la performance de l'entreprise. On assiste alors dans l'entreprise publique à un gaspillage des ressources.

De même, le partage du *fructus* entre les travailleurs membres de l'entreprise coopérative entraîne le gaspillage des ressources. En effet, dans l'atelier coopératif chacun prend sa part du profit selon l'effort qu'il a fourni. Dès lors, pour gagner plus, chaque travailleur est incité à utiliser plus de ressources qu'il lui en faut normalement. Cette course effrénée à la recherche du profit personnel a pour conséquence la surexploitation de l'outil collectif de production et la diminution des ressources collectives. Les droits de propriété étant mal définis et mal identifiés chacun subira donc collectivement, selon l'économiste libéral, l'opportunisme individuel des membres de la coopérative.

⁹⁵ Cf. Valère Fallon cité par Desqueyrat (1939, p. 201).

En résumé, comme le soutenait déjà Jean Baptiste Say (1821), la propriété individuelle est supérieure à toutes les autres formes de propriété parce qu'elle permet d'accroître la productivité. Il est donc plus efficace de produire dans une entreprise privée individuelle.

Des comparaisons sur les performances des mutuelles et coopératives d'une part et des entreprises capitalistes d'autre part ont été faites dans le secteur des assurances-vie (Spiller, 1972) et dans le secteur de la santé (Frech, 1976). Des études ont aussi été axées sur la comparaison des performances des entreprises publiques et privées dans le domaine des transports aériens (Davies, 1971)⁹⁶, dans le secteur des hôpitaux (Clarkson, 1971 et 1972), dans le cas de l'exploitation de l'eau potable (Crain et Zaardkahi, 1978) dans le secteur des banques (Davies et Brucato, 1987)⁹⁷, des aciéries indiennes (Dunn, 1994)⁹⁸ et du gaz (Troesken, 1997). Il ressort en général de ces études que les entreprises capitalistes sont plus efficaces que les entreprises coopératives et publiques.

Mais ces résultats sont contestés. Ainsi, Monsen (1969)⁹⁹ a montré que les entreprises familiales fournissent un meilleur retour sur investissement avec une structure du capital mieux contrôlée et une allocation des ressources plus efficace. Il y a là une supériorité marquée des entreprises familiales en matière de performance réalisée. Les travaux de Charreaux (1991) sur les entreprises familiales françaises ont confirmé la supériorité de ces entreprises en performance économique mesurée par le Q de Tobin.

Pareillement, Allouche et Amann (1995) dans leur étude comparative sur les performances des entreprises familiales et non familiales en France ont montré à trois niveaux (la rentabilité, la structure financière et la rentabilité de l'exploitation) que les entreprises familiales étaient plus performantes que les autres.

D'autres auteurs (Kole et Mulherin, 1997 ; Gupta, 2005) défendent l'idée selon laquelle la performance est sensiblement la même, quelle que soit la forme de propriété de l'entreprise, dès l'instant que les mécanismes de surveillance et d'incitation et donc de gouvernance sont mis en place et sont bien respectés par les agents économiques. Considérant la performance financière, Charreaux (1991) approuve la thèse de la neutralité déjà défendue par Demsetz (1983). Il apparaît donc que même si théoriquement l'entreprise privée est considérée comme étant supérieure aux autres formes d'entreprise dans la pratique cette posture n'est pas souvent vérifiée.

⁹⁶ Cf. Bruno Amann, *op. cit.*

⁹⁷ Cf. Bruno Amann, *op. cit.*

⁹⁸ Cf. Bruno Amann, *op. cit.*

⁹⁹ Cf. Bruno Amann, *op. cit.*

Enfin, si certains travaux menés sur les entreprises des pays développés ont montré qu'après leur privatisation beaucoup d'entre elles sont devenues plus rentables, productives et financièrement efficaces (Djankov et Murrell, 2000 et 2002 ; Megginson et Netter, 2001 ; D'Souza et Megginson, 1999 ; Havrylyshyn et McGettigan, 1999)¹⁰⁰, d'autres par contre (D'Souza *et al.*, 2005) n'ont cependant pas trouvé une corrélation positive entre la privatisation et la performance des entreprises privatisées. Ils rejoignent Hausman et Neufeld (1991), qui, en s'appuyant sur les données recueillies auprès du secteur de l'électricité du XIX^{ème} siècle ont pu montrer que les entreprises publiques étaient plus performantes que les entreprises privées.

Contrairement à ces résultats observés pour les pays développés, Boubakri *et al.* (2005) ont montré que pour les pays en développement les performances des entreprises après leur privatisation sont positivement liées aux facteurs institutionnels. Ainsi, le retrait du contrôle des entreprises des mains de l'État par le biais de la privatisation est un facteur de rentabilité, d'efficacité et de compétitivité (Boubakri *et al.*, 2005). La Banque mondiale dans son rapport de 2002 a aussi confirmé une telle assertion pour les économies émergentes.

Toutefois, il est noté que la privatisation des entreprises publiques avec l'accès au capital d'actionnaires étrangers a toujours eu un impact négatif sur les emplois à cause de la réduction des effectifs que prônent souvent les dirigeants étrangers nouvellement acquéreurs des entreprises privatisées. Cette idée a été confortée par D'Souza *et al.* (2005) et Boubakri *et al.* (2005).

¹⁰⁰ Cf. D'souza, J., Megginson, W. et Nash, R., (2005), « Effect of institutional and firm-specific characteristics on post-privatization performance: evidence from developed countries », *Journal of corporate finance*, vol. 11, n° 5, October.

Conclusion du chapitre 2

L'entreprise moderne a émergé et s'est développée dans le contexte historique des sociétés occidentales. Principalement deux visions s'opposent quant à la nature de l'homme, de ses rapports avec les biens et avec ses semblables dans l'usage de ces biens. Il s'agit de la philosophie politique libérale et de l'idéologie socialiste. Si toutes les deux recherchent le bonheur ou le bien-être de l'homme, leurs approches diffèrent. Fondée sur la propriété privée individuelle, la liberté individuelle et l'autonomie, l'idéologie libérale a pour origine la conception chrétienne¹⁰¹ de la personne humaine construite sur la base des principes de la liberté de conscience individuelle et du libre arbitre et la conception de la philosophie grecque. Mais elle transforme cette anthropologie en inventant le sujet comme individu autonome dont l'économie est le lieu d'épanouissement de la liberté (Gomez et Korine, 2009). Le socialisme se fonde sur la communauté des biens et l'appropriation collective des moyens de production.

Néanmoins, ce clivage idéologique est remis en cause à partir du XVIII^{ème} siècle. La philosophie libérale est devenue l'idéologie de référence des sociétés occidentales modernes reléguant à la marge les autres idéologies. Cette domination s'est accentuée depuis la décennie 1990 avec l'effondrement du bloc communiste et la réunification de l'Allemagne. Le socialisme ne semble pas avoir réussi à long terme à s'imposer comme une alternative au capitalisme comme le prédisait Marx, même si son influence se fait encore ressentir. Les pays occidentaux les plus développés ont construit leurs économies dans le respect des préceptes libéraux même s'il subsiste certaines formes socialisées de propriété comme la propriété publique ou coopérative. Le libéralisme s'affirme donc comme le système économique et social dominant nonobstant les oppositions auxquelles il fait face.

La propriété est de droit naturel mais son existence et sa pérennité requièrent l'approbation de la société par le truchement du contrat social qui permet à chaque propriétaire de jouir de manière privative de son bien dès lors qu'il ne porte pas atteinte à l'intérêt général.

¹⁰¹ Pour Baechler la « modernité, qui a émergé en Europe pour des raisons contingentes [lutte contre le clergé et la monarchie, le féodalisme enclenchée par la bourgeoisie française et anglaise] et qui en a été affectée de caractères locaux eux-mêmes contingents, cette modernité avait une validité universelle. Ce qui a commencé par être, entre le XVII^{ème} et le XIX^{ème} siècle, un trait culturel européen était en fait non pas une civilisation nouvelle, mais la matrice de civilisations possibles à inventer » ; cf. Jean Baechler, *Le capitalisme : Les origines*, tome 1, Gallimard, 1995, p. 12.

Pour les penseurs libéraux, parmi lesquels Locke, la propriété privée est le produit du travail, de l'intelligence de son propriétaire. Le travail permet à son auteur de s'approprier et de jouir de manière privative les fruits de son labeur. La pensée moderne libérale exalte le travail de l'entrepreneur, cet homme industriel, laborieux et raisonnable, qui avec des capacités et talents exceptionnels arrive à combiner de la meilleure manière les moyens de production (y compris ses employés) et à produire plus que les autres pour accumuler une propriété plus importante.

Pour Gomez et Korine (2009, p. 33) « *cette personnalisation due au travail incorporé* » annonce l'entreprise comme organisation privée dédiée à la production collective dont le propriétaire veut prendre soin. Ainsi, l'entrepreneur qui est parti du néant et s'est donné de la peine pour créer et développer son entreprise bénéficie d'une légitimité pour gouverner ladite entreprise. L'entrepreneur tire donc sa légitimité de la propriété qu'il a obtenue de son travail compte tenu de la quantité et de la qualité spécifiques de ce travail.

C'est parce que d'une part, l'« *inscription du libéralisme dans le corps social nécessite l'entrepreneur, l'entreprise et l'assujettissement qu'elle implique aux projets économiques collectifs* [et d'autre part, la] *liberté d'entreprendre a été la condition de réalisation du « monde libre* » [que] *l'entreprise est au cœur de notre système politique moderne* » (Gomez et Korine, 2009, p. 41). L'entreprise devient ainsi un objet de propriété avec le capitalisme. La théorie de la propriété entraîne celle de l'entreprise.

Cependant, la forme de l'entreprise n'est pas unique et stable. Car, même si l'idéologie libérale dominante soutient l'entreprise privée capitaliste les idéologies marginales particulièrement l'idéologie socialiste défendent d'autres formes d'entreprises. La théorie libérale des droits de propriété classe les types de propriété selon l'utilisation des attributs de ces droits.

À l'issue de ce parcours nous retenons que la théorie libérale s'est imposée en Occident et a imposé l'entreprise libérale mais, de façon surprenante, la tension sur la propriété (public versus privé) demeure. De même, nous constatons que du fait de la diversité des formes de propriété il y a des formes d'entreprises différentes même dans un cadre qui se veut strictement libéral. Loin de s'imposer comme un corpus unique, l'occidentalisme économique témoigne, comme la société traditionnelle sénégalaise, d'une diversité d'inspirations pas toujours unifiée.

Chapitre 3 :
Le gouvernement des entreprises comme
conséquence de la propriété : l'analyse
des modèles occidentaux, entre
convergence et hybridation ?

Introduction

Comme nous voulons comprendre comment évolue le gouvernement d'entreprise au Sénégal du fait des multiples influences que le pays a subies, il nous paraît important de comprendre l'évolution du gouvernement d'entreprise en Occident à partir des différentes représentations de la propriété. Nous verrons que, y compris en Occident, la question du gouvernement d'entreprise se pose dans une dynamique et que la question de la convergence vers un modèle unique de « bonne gouvernance » ou une hybridation des modèles et des pratiques reste une question ouverte. Cela permettra d'éclairer et de relativiser notre regard sur la situation en Afrique.

Le gouvernement d'entreprise « *recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduites et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997). La problématique du gouvernement d'entreprise est relative à l'objectif de l'entreprise à savoir quels intérêts elle doit principalement servir. Ce sont donc les attentes qu'ont les individus vis-à-vis de la firme qui déterminent les modalités du pouvoir dans cette dernière. Comme le souligne Charreaux (2002) « *la vision de la gouvernance apparaît contingente au modèle de création et de répartition de la valeur lequel dépend lui-même d'une conception particulière de la firme retenue* ». Selon Bonnafous-Boucher (2006) deux situations se posent dans le cadre actuel du gouvernement d'entreprise :

- la question du partage de la richesse de l'entreprise met celle-ci dans un état conflictuel permanent entre les intérêts divergents des partenaires ;
- le recensement et la prévision *ex ante* des conflits potentiels est impossible ce qui réduit l'efficacité des solutions à adopter.

Or, l'efficacité d'une entreprise est déterminée par la cohérence entre d'une part les mécanismes qui rendent légitime le pouvoir de décision de ses dirigeants et contrôlent leurs actions, et d'autre part, les processus de production. Ainsi, une entreprise n'est pas rentable soit parce que son processus de production est inefficace, soit parce que son système de gouvernement est inefficace (Gomez, 1996).

Parler de l'efficacité d'un système de gouvernement des entreprises revient à répondre à une question : comment harmoniser les intérêts de toutes les parties prenantes avec l'entreprise ? Dit en d'autres mots, comment aligner les différents intérêts privés et les rendre

solidaires du profit commun ? Cette question générale trouve une actualisation particulière dans la période contemporaine. La démocratisation de l'entreprise à travers la massification de l'actionnariat a modifié les contours du pouvoir et de son exercice dans les grandes entreprises occidentales (Gomez, 2001). Les parts d'actions qu'ils possèdent sur le capital social de l'entreprise au nom du régime du droit de propriété privé individuel, confèrent aux actionnaires des droits souverains sur le devenir de cette entreprise. Ils ont les pouvoirs d'orienter les activités stratégiques de leur entreprise, la répartition des bénéfices, la nomination et le contrôle des dirigeants à qui la gestion quotidienne de l'entreprise est confiée.

On sait que la séparation du pouvoir et de la propriété pose le problème de la divergence des intérêts entre les actionnaires et les managers (Jensen et Meckling, 1976) considérés comme les parties prenantes souveraines de l'entreprise. L'intérêt du gouvernement d'entreprise réside dans la gestion et la conciliation de ces intérêts divergents et donc, en particulier, de ceux des managers et des actionnaires.

Pour ce faire, deux modèles principaux sont avancés. Selon le premier modèle, le *shareholder model*, les actionnaires confèrent aux managers la légitimité d'utiliser tous les biens financiers et matériels appartenant à l'entreprise et de s'imposer aux salariés. Mais, ils veillent au rendement et à la pérennité de l'entreprise par la surveillance de leurs actes. L'activité économique a donc pour fondement la satisfaction de l'intérêt des actionnaires et la définition des bons systèmes incitatifs pour atteindre cet objectif. Dès lors, l'objectif déterminant de l'entreprise est la création de la valeur actionnariale et non la maximisation des richesses en faveur de l'ensemble des parties prenantes (Jensen, 2000). Contrairement à ce point de vue, Freeman et Reed (1983) estiment qu'une organisation performante ne peut exister sans la prise en compte et la satisfaction des intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes conformément au *stakeholder model*, qui se présente donc comme une alternative au modèle précédent.

Le caractère multiforme du gouvernement des entreprises (Clarke et Chanlat, 2009 ; Gomez et Korine, 2009) pose la question de l'évolution des systèmes nationaux de gouvernement d'entreprise. Les modèles occidentaux de gouvernement d'entreprise convergent-ils vers un modèle unique de référence ou évoluent-ils de manière autonome ? Cette question est décisive pour notre travail doctoral car on ne peut analyser l'évolution du gouvernement d'entreprise au Sénégal sans tenir compte de la dynamique des systèmes de gouvernement d'entreprise en Occident, qui se présente comme la référence en la matière. Dans un premier temps, nous présenterons les principaux modèles de gouvernement

d'entreprise en Occident avant d'analyser dans un second temps les différents facteurs de convergence ou de divergence des pratiques en matière de gouvernement d'entreprise selon les trajectoires historiques des économies nationales.

Tableau 3.1 : Sommaire du chapitre 3

Première partie : Cadre conceptuel et théorique : la propriété en tant que fondement de l'entreprise et de son gouvernement
Chapitre 3 : Le gouvernement des entreprises comme conséquence de la propriété : l'analyse des modèles occidentaux, entre convergence et hybridation ? <i>Section 1 : Les modèles dominants du gouvernement des entreprises en Occident</i> <i>Section 2 : Convergence, divergence ou hybridation des modèles de gouvernement des entreprises</i>

Section 1 : Les modèles dominants de gouvernement des entreprises en Occident

Deux modèles de gouvernement des entreprises dominent actuellement dans les pays développés occidentaux. D'un côté, le modèle anglo-américain dit « outsider » orienté par le marché et caractérisé par un actionnariat largement diffus et un contrôle par un marché autorégulé. De l'autre côté, un modèle marqué par un actionnariat concentré entre les mains de quelques actionnaires qui sont des banques et entreprises non financières, des familles et l'État lequel joue, avec les syndicats des salariés, un rôle important dans la régulation des activités économiques. Ce deuxième modèle dit encore le modèle « insider » s'organise autour des relations entre les différentes parties prenantes à l'entreprise. On parlera du modèle des parties prenantes orienté par la *stakeholder value*.

1. Le modèle « outsider » anglo-américain : l'approche actionnariale de l'entreprise ou la *shareholder value*

Le modèle « outsider » se caractérise fondamentalement par :

- un actionnariat largement diffus avec d'importants groupes d'investisseurs institutionnels ;
- la primauté des intérêts des actionnaires reconnue par le droit des sociétés ;

- une forte protection des intérêts des investisseurs minoritaires par la loi et les règlements ;
- une liquidité du marché des capitaux permettant aux actionnaires de diversifier leurs investissements ;
- et enfin des exigences élevées en matière de divulgation et de transparence de l'information financière.

Ce modèle se fonde sur la *shareholder theory* affiliée au courant libéral dont les principes fondateurs sont la liberté et la propriété individuelle. Selon les libéraux, l'intérêt personnel doit l'emporter sur l'intérêt collectif car la recherche du premier aboutit à la réalisation du second selon le principe smithien de la main invisible. En d'autres termes, en risquant leur épargne au travers des investissements que font les entreprises, les actionnaires mettent en place les conditions de la croissance économique. Il en résulte que la satisfaction des intérêts des actionnaires contribue au bien-être de la société toute entière. D'où l'objectif de la maximisation de la valeur actionnariale qui devrait être le seul assigné à l'entreprise.

En termes de théorie implicite ou explicite de la propriété, le modèle outsider suppose un actionnariat large et dilué dans le public tel qu'aucun groupe de pression majoritaire n'apparaisse. Les actionnaires sont en relation entre eux par un marché financier. On est dans une logique idéale de pure propriété individuelle privée comme base de la relation de pouvoir dans l'entreprise (pour une synthèse voir Gomez, 1996).

1.1. La théorie de l'agence comme fondement de la *shareholder value*

La grande entreprise américaine dite « managériale » est caractérisée non seulement par l'appel public à l'épargne mais également par la séparation entre la propriété largement dispersée entre des nombreux actionnaires et la gestion des actifs de l'entreprise. Cette séparation correspond à un accord portant sur un transfert contractuel des droits de propriété des actionnaires (propriétaire mandant) au manager (mandataire) (Jensen et Meckling, 1976). C'est la délégation décisionnelle. La gestion de ces entreprises pose des conflits d'intérêts et un problème de contrôle en ce que le manager, ayant obtenu par le contrat de gestion un mandat à exécuter, peut être amené à la recherche de son intérêt personnel qui peut diverger de celui de ses actionnaires (Berle et Means, 1932).

La question de l'équilibre du pouvoir dans la firme au profit des actionnaires a été posée en 1976 par les auteurs américains Michael Jensen et William Meckling dans un article célèbre. La séparation entre la propriété du capital et le contrôle de l'entreprise déjà observée

par Adolf Berle et Gardiner Means (1932) entraînerait des conflits d'intérêts entre les propriétaires et les managers et conduirait à la baisse de la valeur de marché des fonds propres. Elle aboutirait à l'inefficacité économique des grandes entreprises managériales américaines. Jensen et Meckling (1976) ont mis en évidence par l'analyse en termes de relation d'agence¹⁰² les coûts que la puissante technocratie managériale pouvait faire supporter à l'entreprise, particulièrement aux actionnaires. En effet, d'une part, en tant qu'agent et donc premier informé sur le fonctionnement de l'entreprise et d'autre part, en tant qu'expert réputé à même de décrypter ces informations, le manager peut orienter la stratégie de l'entreprise à son propre compte en maintenant l'asymétrie informationnelle.

Cette position qui fait de lui un acteur incontournable dans la vie de l'entreprise peut l'amener à investir dans des projets visant à augmenter son prestige, sa notoriété et par ricochet sa rémunération personnelle contre une diminution du profit de l'entreprise¹⁰³. Le manager peut donc être amené à détourner une partie de la richesse de l'entreprise à son profit en trompant la vigilance des actionnaires qu'il relègue au second plan. Ainsi, les managers peuvent augmenter leurs avantages en numéraire ou en nature sur le dos des actionnaires. Ils peuvent encore accroître leur valeur sur le marché du travail en engageant l'entreprise dans des stratégies mirobolantes consistant à les mettre plus au devant de la scène et non à maximiser le profit pour les actionnaires.

Jensen et Meckling (1976) en arrivent dès lors à proposer la mise en place de mécanismes de surveillance, de contrôle et d'incitation pour contraindre les managers à réduire ces coûts d'agence et à créer de la valeur pour les actionnaires. Parmi les solutions préconisées, on peut retenir la mise en place d'un conseil d'administration fort (dans lequel doivent figurer des administrateurs indépendants) pour le contrôle, la ratification et la

¹⁰² Jensen et Meckling (1976) parlent de relation d'agence dans le cas où les investisseurs ou actionnaires (les principaux ou les mandants possédant le *fructus* et l'*abus*) confient la gestion des actifs de leur firme à des dirigeants non propriétaires (les agents ou les mandataires possédant l'*usus*) qui en assurent le contrôle pour la formation d'un profit. Juridiquement les actionnaires possèdent les actions de la société personne morale qui est propriétaire de la firme. C'est en cette qualité qu'ils sont considérés comme les propriétaires de celle-ci. Mais dans la réalité ils n'ont pas beaucoup de prérogatives en ce qui concerne le fonctionnement interne de la firme. La séparation des fonctions née de l'avènement de la technocratie managériale a fait perdre aux actionnaires leur pouvoir sur le fonctionnement quotidien de la grande entreprise. Ils ne peuvent ni directement nommer ni révoquer les membres de la direction générale encore moins fixer leurs rémunérations. En effet cette prérogative a été déléguée à des mandataires sociaux (les administrateurs). Ce sont ces derniers qui ont le pouvoir de ratifier et de contrôler les décisions stratégiques prises par la direction générale. Les actionnaires ne peuvent non plus directement fixer les prix des produits (Baudry, 2003).

¹⁰³ Notons que les auteurs interviennent dans le contexte de la lutte contre le gouvernement technocratique qui avait marginalisé les actionnaires en leur reprenant une grande partie de leur souveraineté. Le gouvernement technocratique peut être un moyen de léser les actionnaires au profit des managers car ces derniers peuvent être conduits à maximiser leur intérêt personnel au détriment des profits de l'entreprise. Tout concourt à chercher des mécanismes d'incitation des dirigeants pour les faire agir dans le sens de la maximisation de la richesse des actionnaires.

surveillance de l'exécution des décisions ; le recours au marché financier par le biais de l'OPA et le recours au marché de travail des managers.

Il a semblé aussi logique de faire subir aux managers, sur leurs revenus personnels, les conséquences de leur gestion par l'attribution des stock-options et des bons. Pour garder leur légitimité mais aussi pour accroître leur rémunération, les managers sont obligés de se conformer à cet objectif unique qu'est la création de la valeur pour l'actionnaire. Le profit devient le meilleur indicateur de la légitimité des dirigeants (managers et administrateurs). Un tel critère faisant de l'actionnaire un « sanctionneur » ouvre l'ère de la « démagogie spéculative » (Gomez, 2001 ; Aglietta et Rebérioux, 2004 ; Boyer, 2005).

Notons enfin que, si au départ la théorie d'agence a été réservée aux rapports entre managers et actionnaires, dans un cadre économique où le marché financier constitue le régulateur principal et où il n'est même plus besoin d'avoir plus de 50 % du capital pour être l'actionnaire le plus important à cause de la large dispersion du capital en milliers d'actionnaires, elle peut être valable pour des actionnaires pris entre eux. Sachant qu'un actionnaire ou groupe d'actionnaires qui détient un peu plus de 10 % des actions ou parts sociales devient majoritaire lorsque le capital est très dilué, il se pose la question de la protection des actionnaires minoritaires dont les intérêts s'exposent à la menace d'un alignement entre les managers et les actionnaires majoritaires ou principaux.

En fait, dans la définition de la stratégie de l'entreprise, les managers sont plus enclins à satisfaire les exigences des actionnaires majoritaires dont la richesse économique dépend des résultats de l'entreprise. Les actionnaires majoritaires sont normalement plus impliqués dans l'orientation stratégique de l'entreprise conséquemment aux parts en capital qu'ils y ont engagées. L'objectif de la régulation publique est d'encourager la protection des minoritaires et donc d'assurer la souveraineté d'un actionnariat dispersé et d'une propriété privée individuelle.

1.2. La *shareholder value*

La raison de la défense des intérêts des actionnaires dans leurs relations avec les managers (surtout dans la répartition du bénéfice dégagé par l'entreprise) vient du fait que leur unique fonction dans l'entreprise est d'assumer le risque de faillite. Cette idée est étayée par les propos d'Alfred. P. Sloan (1965 cité par Yoshimori, 2000, p. 245) selon lesquels *« l'indicateur de la valeur d'une firme... n'est pas seulement la croissance de son chiffre d'affaires ou de ses actifs mais la rentabilité de l'investissement des actionnaires, étant donné*

que ce sont leurs capitaux qui sont en jeu et que leur intérêt primordial veut que la société soit gérée selon les principes propres à la firme privée ». Donc, en leur qualité de preneurs de risque dans l'entreprise, les actionnaires doivent disposer de mécanismes institutionnels appropriés qui leur permettent de maximiser le gain résiduel à la hauteur des risques qu'ils prennent grâce au contrôle qu'ils effectuent sur les comportements des managers. Les actionnaires sont la seule partie prenante courant le risque de ne pas réaliser un retour sur investissement ou encore de perdre son investissement en cas de faillite de la firme. Il est donc considéré comme le seul créancier résiduel (Demsetz, 1967 ; Alchian et Demsetz, 1972 ; Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990). Les actionnaires, petits propriétaires individuels, sont des créanciers résiduels dont il faut exclusivement protéger les intérêts, les rémunérations des autres parties prenantes étant fixées *ex ante*.

Dans un environnement de contrats incomplets impliquant des menaces d'expropriation et de confiscation des richesses créées dans l'entreprise, les droits clairement définis sur la créance résiduelle incitent les agents économiques à capacité de financement à investir dans des activités stratégiques. En d'autres termes, l'aspect stratégique des activités de l'entreprise requiert que les actifs qui les financent leur soient spécifiquement réservés.

Or, la détention de ces actifs spécifiques, du fait qu'ils ne sont pas réutilisables ailleurs sans coût et sans délai, fragilise la position de leurs détenteurs en les rendant vulnérables. Les détenteurs de ces actifs spécifiques ont donc intérêt à maintenir le contrat qui les lie à l'entreprise. C'est dans le souci d'attirer ces capitaux nécessaires à la production que les entreprises sont amenées à créer des droits de propriété assurant et protégeant les intérêts des investisseurs dans le partage du produit. Car l'intérêt d'attribuer les droits de propriété au détenteur d'actifs spécifiques réside dans le fait que dans l'espoir d'acquérir une part de la rente organisationnelle future créée avec le concours de ses propres investissements spécifiques, eu égard à l'accroissement de ses droits de contrôle résiduels (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990), il contribue à augmenter cette quasi-rente au profit de l'entreprise.

La théorie des contrats incomplets se place dans une posture d'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (ou investisseurs financiers). Le gouvernement d'entreprise dans ce cas consiste à conduire l'action des dirigeants vers la sécurisation de la rentabilité financière des placements des actionnaires (Charreaux, 2002) même si le fait d'accorder la primauté aux actionnaires n'implique pas que les intérêts des autres participants à l'entreprise ne doivent ou devraient pas être pris en compte (Hansmann et Kraakman, 2002). Mais le profit détermine l'ensemble des intérêts.

La création de la valeur pour les actionnaires requiert alors la mise en place des mécanismes internes de contrôle tels que le droit de vote, le conseil d'administration, les systèmes de rémunération, les audits et le renforcement du rôle des marchés comme mécanismes externes de contrôle (le marché du travail pour les dirigeants, le marché financier et boursiers pour le financement et les prises de contrôle des entreprises) dont l'efficacité ne peut donc être mesurée qu'à l'aune de la valeur créée. Cette structure contractuelle similaire à celle de la production en équipe développée par Alchian et Demsetz (1972) maximiserait le revenu des créanciers résiduels et pérenniserait l'entreprise (Fama et Jensen, 1983).

Lorsqu'on privilégie la vision actionnariale de l'entreprise on poursuit la maximisation de la valeur pour les actionnaires et la performance organisationnelle de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976). Or, les actionnaires ne seraient considérés que comme de simples investisseurs et non comme des propriétaires (Alchian et Demsetz, 1972, p. 789, note 14). Pour Fama (1980), en faisant des actionnaires les propriétaires de l'entreprise, les théoriciens des droits de propriété se seraient trompés en ce que l'entreprise peut être vue comme un nœud de contrats explicites impliquant différents acteurs économiques en plus des actionnaires. Par conséquent, les actionnaires doivent être mis sur un pied d'égalité avec tous les autres acteurs apporteurs d'inputs (Fama, 1980 ; Alchian et Demsetz, 1972). On ne peut donc caricaturer la *shareholder value* en affirmant qu'elle postule qu'il ne faut servir que les intérêts des actionnaires. Plus subtilement, elle affirme que les intérêts des actionnaires sont déterminants et que créer de la *shareholder value* c'est pouvoir créer en conséquence de la valeur pour toutes les autres parties prenantes (Friedman, 1970). Mais elle s'inscrit, et c'est essentiel pour la compréhension de notre sujet de thèse, dans un cadre de propriété anonyme, privée, diluée et individuelle.

2. Le modèle « insider » : l'approche partenariale de l'entreprise ou la *stakeholder value*

2.1. La théorie des parties prenantes¹⁰⁴ comme fondement de la *stakeholder value*

Les parties prenantes ou *stakeholders*¹⁰⁵ sont un ensemble d'individus qui interviennent de manières différentes dans la vie de l'entreprise. Il s'agit de tout individu ou groupe d'individus qui participent volontairement ou non à la création de la valeur pour l'entreprise et peuvent en bénéficier et ou en subir les conséquences (Clarkson, 1995 ; Post, Preston et Sachs, 2002¹⁰⁶), des agents pour lesquels la croissance et la pérennité de l'entreprise constituent des enjeux importants (Donaldson et Preston, 1995) ou encore des agents qui peuvent influencer les activités de l'entreprise ou en subir les externalités (Freeman, 1984)¹⁰⁷.

Comme le note Mahoney¹⁰⁸, les parties prenantes sont essentiellement les actionnaires, les prêteurs (Parrino et Weisbach, 1999), les salariés qui ont investi un capital humain spécifique à l'entreprise (Blair, 1995), les collectivités locales (Morris *et al.*, 1990), la société civile qui lutte contre la pollution de l'environnement (Buysse et Verbeke, 2003), les autorités de régulation (Post, Preston et Sachs, 2002), l'État collecteur de taxes et d'impôts (Brouthers et Bamossy, 1997), les sous-traitants dans le cadre des relations inter-firmes (Dyer et Singh, 1998), les consommateurs (clients) et les fournisseurs (Freeman, 1984). Au total, sont entendues comme parties prenantes de l'entreprise, toutes ces parties qui effectuent d'importants investissements spécifiques à l'entreprise et attendent en retour un partage des gains futurs qu'elles auront contribués à réaliser. À la différence de la théorie précédente, les *stakeholders* font référence à des acteurs identifiés selon des intérêts divergents et dont la propriété privée individuelle sur l'entreprise n'est pas le principal facteur de légitimité.

¹⁰⁴ Selon Freeman (1983, p. 31) le concept de « stakeholder » (parties prenantes) est utilisé pour la première fois en 1963 par Ansoff et Stewart dans le cadre des débats organisés au sein du Stanford Research Institute qui avaient tenu à différencier les actionnaires, « stockholder » des autres acteurs pouvant influencer ou subir les décisions et activités de l'entreprise. Le mot « stakeholder » dérivant de l'anglais « stake » (intérêt en français) a été vulgarisé par Freeman.

¹⁰⁵ Pour avoir plus d'informations sur la classification des parties prenantes voir Pesqueux, 2006, pp. 22-24

¹⁰⁶ Cités par Joseph T. Mahoney, « Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management » format pdf, sans date.

¹⁰⁷ Dans la définition de Freeman, 1984, « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de la firme » il y a une précision à faire. En effet une distinction entre influences et *stakeholder* doit être faite en ce sens que certaines entreprises par exemple comme les holdings jouent le double rôle d'influer sur les résultats de l'entreprise et de *stakeholder*. Toutefois, les médias influencent les gestionnaires mais n'ont aucun bénéfice potentiel relatif aux résultats des entreprises tandis que les chômeurs n'influent pas sur les résultats de l'entreprise mais y attendent un bénéfice potentiel (Donald et Preston, 1995).

¹⁰⁸ L'article dont il est question dans le présent travail n'est pas daté.

Bien qu'il ne s'agisse que d'une théorie formelle unifiée, on peut parler de la théorie des parties prenantes comme une approche plurielle de l'entreprise en termes de valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), de valeur substantielle dépassant la simple valeur financière (Hoarau et Teller, 2001). Elle met l'accent sur l'éthique des affaires et sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (Freeman, 1984 ; Pesqueux, 2000 et 2002). Cette approche éthique et morale qui définit le gouvernement des entreprises comme une idéologie (Pesqueux, 2000) se fonde sur une triple perspective épistémologique, anthropologique et politique. Dans ce cadre, l'entreprise est vue comme un ensemble de personnes responsables engagées dans des liens sociaux ou encore comme une communauté de personnes qui recherchent la satisfaction de leurs besoins fondamentaux à travers l'entreprise.

La théorie des parties prenantes considère l'entreprise comme une institution, une entité sociale, une « société des parties prenantes », une communauté, un espace public qui n'est pas exclusivement contractuel (Etzioni, 1998). Cette théorie est parfois fondée sur la perspective de la philosophie communautarienne (Pesqueux, 2006). Dans une autre perspective, Donaldson et Preston (1995) ont justifié la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes par la théorie des droits de propriété au sens rawlsien et beckerien de la justice distributive. Celle-ci reconnaît la place de chaque agent et défend l'idée que chaque partie prenante a des droits légaux et formels de propriété.

La propriété est entendue comme plus large que la seule propriété du capital, sans doute dans un enracinement idéologique qui n'est pas strictement libéral mais emprunte au terreau chrétien et/ou socialiste de la propriété que nous avons décrit au chapitre précédent. Le gouvernement de l'entreprise doit tenir compte de cette pluralité des sources de propriété.

La prise en compte des parties prenantes peut être perçue comme un signe de l'institutionnalisation de l'entreprise au-delà des logiques économiques de calcul pour entrer dans une forme d'interprétation des interactions qui s'opèrent entre la nature individuelle et organisationnelle d'un agent individuel (Pesqueux, 2006). Elle permet ainsi de maintenir et de renforcer l'engagement des parties prenantes à la coopération (Dodd, 1932 ; Barnard, 1938, voir Mercier 2006, p. 159) et donc d'équilibrer les intérêts des différents groupes de la communauté, concilier les intérêts contradictoires des groupes reliés directement à l'entreprise (Ansoff, 1968), satisfaire de manière équitable les attentes de toutes les parties prenantes.

Néanmoins, certains auteurs soulignent que la stakeholder theory sous-estime les actionnaires en ce sens que ces derniers sont dépossédés de l'*usus* de leurs droits de propriété (Moore, 1999). Finalement, ce seraient les dirigeants qui s'en sortent le mieux avec des pouvoirs discrétionnaires accrus (Jensen, 2001) et non contrebalancés par les actionnaires

(Boyer, 2005). Ces derniers sont donc les grands perdants et supportent les coûts d'agence liés aux erreurs d'appréciation et de gestion des dirigeants.

Du point de vue de la *stakeholder theory*, nous retiendrons que l'entreprise est formée par un ensemble de parties caractérisées chacune par des contributions et des rétributions qui leur sont propres. Il en résulte que la symétrie des parties prenantes doit être respectée dans l'équilibre organisationnel. L'organisation sera viable si chacune des parties qui la composent gagne une certaine satisfaction, un surplus positif (ou quasi-rente) qui équivaut à la différence entre la recette totale et la somme des coûts d'opportunité des facteurs de production (Aoki, 1984 ; Blair, 1995 ; Zingales, 1998). Encore faut-il savoir quelles parties sont concernées ou non par le gouvernement des entreprises.

2.2. La *stakeholder value*

L'approche descriptive (Donaldson et Preston, 1995) nous permet d'identifier la nature et les fonctions des différentes parties prenantes influençant ou subissant les activités de l'entreprise. S'il est vrai qu'en cas de faillite les actionnaires courent le risque de perdre leurs investissements, il en est de même pour les salariés, les fournisseurs, les prêteurs, les collectivités publiques qui perdraient aussi des revenus additionnels voire essentiels pendant les périodes de crises économiques et de récession que connaissent les firmes. Il va sans dire que les exigences des actionnaires en matière de rentabilité financière conduisent à un transfert du risque des profits vers les salaires¹⁰⁹. Ce transfert n'est pas souvent compensé par un report équivalent de la prime de risque. Les actionnaires n'apportent pas la plus grande contribution à la performance de l'entreprise. Cette performance est obtenue pour l'essentiel grâce au savoir, au savoir-faire, aux compétences et aux efforts conjoints de la direction, des salariés, des fournisseurs et des clients.

Ainsi, les actionnaires ne sont pas les seuls à prendre des risques car ils peuvent réduire les risques à prendre par la diversification de leurs portefeuilles d'actions. Donc ils ne doivent pas en être les seuls créanciers résiduels (Zingales, 2000 ; Stout, 2002). Contrairement à Sternberg (2001) selon lequel l'entreprise, même si elle est susceptible d'influencer ou d'être influencée par des groupes d'individus, n'est pour autant pas redevable à ces groupes qui ne peuvent en aucun cas intégrer les instances de prise de décisions mieux encore prétendre à un juste partage des bénéfices, Blair (1995) a soutenu que les actionnaires ne sont pas les seuls à prendre des risques dans l'entreprise. Pour elle, les salariés prennent aussi des

¹⁰⁹ Cf. Patrick Artus, 1999, « Transfert du risque des profits vers les salaires : quels effets ? », Document de travail n°1999-37/MA, Caisse des dépôts et consignations, juin.

risques dans l'entreprise au-delà des clauses contractuelles formelles qui fixent *ex ante* leurs rémunérations. En effet, plus ils passent du temps dans l'entreprise plus les salariés développent un capital humain spécifique à l'entreprise (Blair, 1995).

Du fait du non redéploiement de leurs actifs humains spécifiques, les salariés risquent (en cas de licenciement, de fermeture ou de délocalisation de l'entreprise) plus que les actionnaires qui ont les moyens de diversifier leurs portefeuilles d'actions en procédant à plusieurs placements dans différentes entreprises produisant dans des secteurs différents (Yoshimori, 2000). Alors que l'intégration définitive d'un salarié licencié ou démissionnaire dans le processus de production d'une nouvelle entreprise demande une période d'essai à l'issue de laquelle il peut ne pas être retenu. Blair (1995) considère que le développement des actifs humains spécifiques est stratégique pour une firme. Le savoir, le savoir-faire, les connaissances des employés et les compétences organisationnelles des entreprises permettent à ces dernières de satisfaire les exigences de leurs clients et des consommateurs.

Or, l'existence de tels actifs spécifiques peut conduire à des comportements opportunistes (Williamson, 1975, 1985). Pour lutter contre ces comportements opportunistes tendant au sous-investissement du capital humain spécifique, il semble nécessaire pour l'entreprise de prendre en compte les intérêts des salariés dans les objectifs qu'elle définit. Il s'agit donc d'octroyer aux salariés plus de droits aux profits dégagés par l'entreprise. Les salariés dont le capital humain est indispensable à la production devraient donc être faits propriétaires de l'entreprise. Cette solution les inciterait fortement à travailler davantage à la création de la valeur de l'entreprise et permettrait donc à celle-ci d'accroître ses performances.

Il va de soi que tous les participants à la création de la valeur dans l'entreprise devraient être considérés comme des propriétaires de la valeur résiduelle et donc d'une partie de la rente organisationnelle (Charreaux, 2002). À en croire Jones (1995), l'objectif de la maximisation de la valeur partenariale devrait donc permettre par l'instauration de la confiance et de la coopération entre les différentes parties prenantes, de réduire les coûts d'agence et les coûts de transaction. Partant de l'idée que l'entreprise est un nœud de contrats Freeman et Evan (1990)¹¹⁰ stipulent que les managers gèrent les « contrats » noués avec toutes les autres parties prenantes pour mettre en place des *fair contracts*, une sorte de contrat moral pour inciter les parties prenantes à s'engager dans la vie de l'entreprise.

¹¹⁰ Cités par Pesqueux, 2006, *op. cit.*, p. 29.

Pour les défenseurs de la *stakeholder theory*, la maximisation du profit est l'un des objectifs de l'entreprise et non le seul. L'entreprise se sent responsable moralement et sur le plan de l'éthique vis-à-vis de ses salariés, notamment en termes de respect de la dignité des individus, vis-à-vis de ses clients, sous-traitants et fournisseurs, vis-à-vis de la société et de l'environnement (Trébucq, 2003). C'est en optimisant l'ensemble des contrats avec les parties prenantes que se réalise la maximisation du profit. En effet, la maximisation de la valeur actionnariale ne pourrait se réaliser à long terme qu'avec la participation de l'ensemble des parties prenantes. Il faut donc « *une vision globale de l'efficience [qui], conforme à la théorie actuelle des droits de propriété, devrait prendre en compte l'ensemble des parties prenantes, et conduire à retenir un objectif de nature partenariale* » (Charreaux, 2002).

Ainsi, selon Donaldson et Preston (1995), les managers doivent prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes dans l'orientation stratégique de l'entreprise et ne doivent pas être au service des seuls actionnaires. L'entreprise doit être dirigée au profit de tous les stakeholder dont le rôle doit être reconnu dans la prise de décisions qui affectent leur bien-être (Evan et Freeman, 1993). Cette vision se fonde sur le principe de justice sociale selon lequel toutes les parties prenantes doivent bénéficier d'un traitement équitable (Freeman, 1994). Si la firme est un moyen mis au service de la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes (Freeman, 1999) alors il ne doit pas y avoir d'oublié dans le partage de ses produits, chaque *stakeholder* méritant considération et respect absolu.

*

* *

Après avoir rapidement décrit les deux principaux modèles sur lesquels repose le gouvernement des entreprises en Occident, il nous faut revenir à la question principale de ce chapitre : quelle est la dynamique du gouvernement des entreprises en Occident ? Car c'est l'analyse de cette dynamique qui nous permet de comprendre l'évolution des pratiques de gouvernement d'entreprise au Sénégal. Avec les vagues de fusion-acquisition internationales, de cotations simultanées des entreprises dans plusieurs places financières occidentales, l'entrée de plus en plus prononcée des fonds de pension américains dans le capital des entreprises européennes, les pratiques de gouvernement des entreprises dans les pays occidentaux se cantonnent-elles toujours dans les deux principaux modèles ci-dessus ? Assisté-t-on à la convergence des pratiques de gouvernement des entreprises vers un modèle unique *shareholder*, *stakeholder* ou hybride ?

Section 2. Convergence, divergence ou hybridation des modèles de gouvernement des entreprises

En Europe, les besoins en capitaux pour faire face aux nouveaux défis technologiques et économiques ont conduit les États à se désengager progressivement de l'activité économique. Ainsi, les années 1980-1990 ont été marquées par des vagues de privatisations des sociétés nationales et l'ouverture internationale des marchés de capitaux après la levée des barrières de protection des économies nationales. Il s'en est suivi un certain nombre de comportements, d'attitudes et d'attente vis-à-vis de la firme. En effet, l'importance croissante de la capitalisation détenue par des investisseurs anglo-saxons (les fonds de pensions américains par exemple), le rôle accru du marché financier dans la surveillance et le contrôle des dirigeants d'entreprises cotées conduisent au renforcement du pouvoir des actionnaires. Ces faits constituent un élément important vers la convergence des pratiques vers le modèle de la *shareholder value* (sous-section 1) même s'il faut noter l'existence de résistances face à cette américanisation des firmes européennes (sous-section 2). Ces résistances affaiblissent la thèse de la convergence des modèles vers le modèle *shareholder* et confirment une certaine tendance à l'hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises en Occident (sous-section 3).

1. Des pratiques de gouvernement des entreprises en cours de rapprochement...

Des rapprochements dans les pratiques du gouvernement des entreprises peuvent être perçus dans la financiarisation galopante des firmes (sous-section 1.1), l'évolution de la législation des affaires (sous-section 1.2) et la forte entrée des investisseurs institutionnels anglo-saxons (sous-section 1.3) dans le capital des firmes de l'Europe continentale.

1.1. Une forte financiarisation des économies

Au cours des années 1980, les firmes américaines ont eu recours au marché financier pour financer leurs investissements et effectuer des prises de contrôle hostiles. Ce qui a entraîné une explosion du marché des capitaux aux États-Unis avec l'émergence d'entreprises innovantes qui se sont spécialisées dans les secteurs des hautes technologies concomitamment au développement important des Nouvelles Technologies, de l'Information et de la Communication.

Cette période peut être considérée comme l'ère de la nouvelle économie (économie du virtuel). Beaucoup d'investisseurs ont eu recours au marché boursier pour racheter des entreprises innovantes de petite taille par des prises de contrôle payées en actions et pour recruter et fidéliser un personnel compétent et spécialisé dans la haute technologie en leur proposant des rémunérations en stock-options.

C'est le début de la globalisation des entreprises et la massification de l'actionnariat. Cette tendance est marquée par le développement des opérations de fusions et acquisitions qui ont augmenté la capitalisation boursière des firmes et l'entrée en force d'actionnaires individuels (ménages et épargnants individuels) et d'investisseurs institutionnels (fonds de pension et fonds d'investissement) dans le capital des firmes américaines.

En France, où jusqu'au milieu des années 1980, la structure du capital des firmes a été largement tournée vers le financement bancaire et où le système bancaire était au cœur de l'économie financière, les banques ouvrent le capital des firmes au grand public par le biais des OPCVM et des plans d'épargne retraite qu'elles ont mis en place. Les marchés financiers prennent une place considérable dans le financement des activités économiques, la capitalisation boursière passant de 49 % en 1997 à 103 % du PNB et de 33 % dans les années 1980 à 100 % du PIB à la fin 2001¹¹¹.

1.2. Une évolution de la législation en faveur des actionnaires

La massification et l'internationalisation de l'actionnariat, la complexification de la structure de l'actionnariat entraînent l'extension des rôles et des responsabilités des dirigeants. Ces changements ont été amenés par une évolution des législations portant sur les entreprises. Les évolutions notées tendent à la *standardisation du droit des sociétés*, aux réformes du droit boursier et du droit du travail. Ces réformes souvent imposées sous forme de loi ou présentées en recommandations (codes de bonnes pratiques) visent à augmenter la responsabilité des dirigeants et à apporter la transparence dans les structures complexes des firmes. Elles permettent d'améliorer le fonctionnement des firmes au profit des actionnaires.

À partir des années 1990, l'on peut noter une pléthore de réformes ou de rapports contenant des recommandations pour instaurer des « pratiques exemplaires » en matière de gouvernement des entreprises.

Des textes de référence comme les rapports Cadbury (1992), Greenbury (1995), Hampel (1998), le rapport Higgs (2003) en Grande Bretagne ; le rapport Olivencia (1998), la

¹¹¹ Cf. <http://www.ifge-online.org/em-lyon-demo/corporatia/HTM/skin/htm/index.htm>

loi 44/2002 entrée en vigueur le 22 novembre 2002, le rapport Aldama en Espagne ; le Testo Unito Draghi (1996), le Preda code (1999) et le code révisé (2002) en Italie, recommandent la défense des intérêts des investisseurs (*i.e.* le retour à l'essentiel de la souveraineté des actionnaires).

En France, l'indépendance du capitalisme à la « française », a cédé (malgré quelques tentatives de résistance avec des prises de participation croisées permettant d'assurer un contrôle intra et interentreprise ou encore le développement de l'actionnariat salarié) au renouvellement imposé par la vague néolibérale et la *shareholder value* (Aglietta et Rebérioux 2004). Comme dans le cas de la Grande Bretagne, en France, les rapports Viénot (1995 et 1999), la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (2001), le rapport Bouton (2002), la loi sur la sécurité financière (2003) vont plutôt dans le sens du modèle anglo-saxon de gouvernement des entreprises : défense des actionnaires minoritaires, rôle accru du conseil d'administration (Wirtz, 2008).

Vers la fin des années 1990, ce modèle semble se généraliser dans toute l'Europe (Caby, 2003). Cette généralisation s'explique par le fait que dans le souci d'accueillir les investisseurs institutionnels étrangers (notamment les fonds de pension et fonds d'investissement américains) et de les fidéliser pour éviter des désinvestissements, les autorités politiques et législatives européennes ont réformé le droit des sociétés et des affaires au profit de ces investisseurs (c'est le cas des conditions qui ont présidé aux loi du 24 juillet 1966 pour la Société Anonyme à directoire ; loi du 03 janvier 1994 pour la société par actions simplifiée et loi NRE du 15 mai 2001 en France).

Toutes ces réformes ont pour leitmotiv la défense de la valeur actionnariale et affirment la nécessité absolue de renforcer la transparence dans la publication des informations sur la gestion et les résultats des dirigeants d'entreprise et de légiférer au profit des actionnaires (minoritaires de préférence). Ces dispositifs juridiques et réglementaires ont été aussi mis en place sous la pression des investisseurs institutionnels étrangers américains.

1.3. Une augmentation de la part des investisseurs étrangers anglo-saxons dans le capital des firmes européennes

Au niveau planétaire, plus de 50 % des actifs financiers étaient gérés par les investisseurs institutionnels américains (Jeffers et Plihon, 1999).

La montée d'investisseurs institutionnels étrangers dans le capital des sociétés françaises peut s'expliquer par le désengagement de l'État actionnaire d'entreprises publiques (Usinor, Total, Renault), l'augmentation du capital à l'occasion d'opérations de croissance

externe (Peugeot, Michelin) et le mouvement de concentration industrielle et financière du capitalisme français (l'implication de l'État français dans le dossier de fusion GDF-Suez qui a eu lieu au premier semestre 2008) mais aussi par la recherche des gestionnaires étrangers (fonds de pension) d'une diversification, au niveau international, des risques (Dietsch, 2002). Les taux de détention du capital des firmes françaises du CAC 40 par les investisseurs institutionnels étrangers sont compris entre 35 % et 55 % dans certains cas¹¹². À la fin 2006 ce taux était de 46,2 % soit une progression de 1,3 % par rapport à l'année 2005.

Cette nouvelle donne n'allait pas sans répercussion sur le mode de management des firmes françaises. Ainsi, une transformation importante s'opérait dans le modèle français d'actionnariat et de gestion (Morin, 2000). Déjà en 2000, Morin décrivait le système de gouvernement des entreprises français avec les mots suivants : « *Directement inspirés du modèle américain de la valeur pour l'actionnaire, les plus grands groupes français traversent une révolution managériale, dont les conséquences commencent seulement aujourd'hui à se révéler, en particulier dans les nouvelles pratiques associées à la bourse des valeurs françaises* » (Morin, 2000, p. 3 cité par Lazonick et O'Sullivan, 2001, p. 256). On va donc assister à l'éclatement progressif des participations croisées et des noyaux durs d'actionnaires détenteurs de blocs de contrôle au bénéfice des actionnaires minoritaires que sont essentiellement les investisseurs institutionnels étrangers (fonds de pensions et fonds d'investissement américains).

En Allemagne, vers la fin des années 1990, les participations croisées entre firmes longtemps encouragées dans l'économie allemande se sont estompées avec le désengagement progressif des grands groupes financiers de la structure de capital des principaux holdings industriels. Ce retrait a globalement profité aux investisseurs individuels et institutionnels étrangers qui accroissent leur poids dans le financement et le contrôle des firmes allemandes qui sont devenues plus étroitement liées au marché boursier. « *Un nombre croissant de sociétés ont procédé ou participé à des introductions en bourse, des fusions et des acquisitions et mis en place des plans de distribution de stock-options à un degré jamais atteint auparavant* », (Lazonick et O'Sullivan, 2001, p. 275).

Pour récapituler, nous pouvons retenir qu'il se dessine un mouvement de rapprochement des deux principaux modèles de gouvernement des entreprises qui tendent à s'interpénétrer mutuellement. En comparant les modèles canadien (anglo-saxon orienté vers le marché boursier), français et allemand (orientés vers les créanciers notamment les banques)

¹¹² Cf. La place des marchés d'actions dans le financement de l'économie, interview accordée par Patrick Artus et Jean-François Théodore, *Revue d'Economie Financière* n° 82 de 2006, pp. 67-83 ; Dietsch, 2002.

ainsi que les principes promulgués par l'OCDE (1999) en matière de gouvernement d'entreprise grâce à l'application du modèle de Zhara et Pierce (1989), Labelle et Raffournier (2000) ont noté une similitude des pratiques observées.

C'est la volonté des investisseurs institutionnels étrangers (anglo-saxons de plus en plus nombreux dans le capital des firmes françaises cotées) de maximiser le rendement de leur portefeuille actions qui a conduit à la diffusion des principes anglo-saxons de gouvernement d'entreprise directement par le biais des interventions auprès des dirigeants, du vote de résolution en assemblée générale ou indirectement *via* la loi.

Cette apparente convergence est aussi rendue possible par l'action des organisations internationales, qu'elles soient politiques (Union Européenne, ONU) ou économiques (OCDE, FMI, Banque Mondiale). Ces organisations agissent la plupart du temps au nom du développement durable et prônent un modèle mondial de gouvernement des entreprises. Les rapports résultant de leurs travaux reprennent essentiellement les ébauches des réformes effectuées aux États-Unis, qui par la loi Sarbanes-Oxley (2002) tentent de jouer l'extraterritorialité de leurs règles du gouvernement des entreprises. La convergence s'opérerait inéluctablement vers le modèle *shareholder* pour Hansmann et Kraakman (2002) selon lesquels il y a un consensus sur le plan international entre les chercheurs, les praticiens et l'élite gouvernementale autour d'une idéologie centrée sur la valeur actionnariale.

Pour autant, peut-on affirmer de manière définitive et hâtive que les modèles nationaux de gouvernement des entreprises en Occident convergent vers le modèle anglo-saxon? L'observation des pratiques et des modèles dans nombre de pays occidentaux développés ne donne pas encore une réponse tranchée aux questions suscitées par les débats sur la convergence de ces modèles.

2. ... mais se heurtent à des différences nationales encore importantes

2.1. Divergence des pratiques de gouvernement des entreprises en Occident

Malgré des similitudes apparentes dans les pratiques en Occident il y a encore quelques différences qui rendent difficile le processus de convergence des modèles nationaux de gouvernement des entreprises. On peut noter essentiellement quelques particularismes au niveau de la structure du capital des firmes, de la concentration du capital et des droits de vote, de l'importance du capitalisme familial et la prise en compte des parties prenantes.

2.1.1. Structure du capital des entreprises européennes

L'une des caractéristiques du capital des plus grandes firmes européennes est la prédominance des participations croisées entre firmes avec l'explosion de micro-groupes (groupes paramydaux). Il y a un nombre important de firmes qui sont directement et indirectement la propriété d'une autre firme en Europe. C'est le cas en Autriche, Belgique, France, Suède et Italie (pyramides italiennes). En France, par exemple, près de 30 % du capital de l'ensemble des entreprises et 14 % du capital des firmes cotées sont détenus par des sociétés non financières (Kremp, 1998).

Dans plusieurs pays (France, Italie et Allemagne) les relations entre les entreprises et les banques-assurances sont très étroites. Le modèle allemand de gouvernement des entreprises est marqué par une faible pénétration du marché boursier dans le secteur industriel. On note le poids toujours prépondérant des banques et des compagnies d'assurance dans le financement et les conseils de surveillance des firmes en dépit d'un désengagement progressif des banques allemandes dans le capital d'importantes entreprises industrielles nationales vers la fin des années 1990 (Lazonick et O'Sullivan, 2001, p. 274).

Au niveau de la représentation salariale l'on peut noter une divergence dans la participation des salariés en général dans l'entreprise (information, consultation et cogestion) et particulièrement aux organes de décision. En Allemagne, la représentation des salariés dans le conseil de surveillance et la mise en place de comités d'entreprise établissent le principe de parité dans l'allocation des ressources dans l'industrie. La cogestion permet de contraindre le pouvoir des managers dans le contrôle des ressources de l'entreprise. Cependant, le vaste processus de restructuration mis en place dans nombre de secteurs phares de l'économie et la montée du chômage en Allemagne a remis en cause la cogestion.

En France, l'actionnariat salarié et la représentation des salariés dans les conseils d'administration des sociétés commerciales ont été rendus possible par le Code de Commerce (Art. L.225-23, L.225-71, L.225-102, L.225-106) et Code du Travail (Art. L.444-8). Il est recommandé la présence d'un ou de deux représentants des actionnaires salariés dans le conseil d'administration lorsque ceux-ci détiennent une part supérieure ou égale à 3 % du capital de la société. Cependant, l'étude effectuée par la CM-CIC en 2009 a montré que cette recommandation était faiblement appliquée par les sociétés. En apparence, il peut être noté des similitudes entre les modèles allemand et français, comme, par exemple, la mise en place de comité d'entreprise au sein des entreprises françaises de plus de 50 salariés dont l'objectif principal était la participation à la gestion des sociétés, même limitée à l'échéance

d'information. Mais en Allemagne les salariés jouent un rôle prépondérant dans les conseils de surveillance où ils occupent 50 % des sièges dans les entreprises de plus de 2 000 salariés, depuis la loi de 1976 (Vuchot *et al.*, 2001).

Néanmoins, les représentations salariales (les syndicats) ont peu d'influence sur l'allocation des ressources de l'entreprise. En France, le conseil d'administration des trois quarts des firmes dont le capital est détenu à hauteur de 5 % par les salariés n'a aucun représentant de ces derniers. Cela se justifierait non seulement par la réticence des chefs d'entreprises françaises au partage du pouvoir mais aussi par l'hostilité des syndicats de travailleurs à la cogestion. Se trouvant dans une logique de confrontation avec le patronat pour la défense des intérêts des travailleurs, les responsables syndicaux estiment se perdre dans le nouveau rôle d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Ainsi désirent-ils ne pas se trouver face au dilemme d'un juge partial dans les réunions des conseils d'administration (schizophrénie ou paradoxe de l'actionnariat salarié : rattachement au rapport salarial et lien avec la propriété de la firme) (Hollandts, 2007).

2.1.2. Concentration du capital et des droits de vote

Beaucoup d'études comparatives (Kremp, 1998) portant sur le gouvernement des entreprises menées sur plusieurs pays en Europe ont montré qu'il y a des différences en matière de concentration du capital et de la structure de l'actionnariat entre les pays d'Europe continentale (Autriche, Belgique, France, Allemagne et Italie) et les pays anglo-saxons (principalement le Royaume-Uni). Dans les systèmes continentaux les études révèlent un fort degré de concentration du capital des firmes, l'importance des groupes pyramidaux ou des noyaux durs d'actionnaires (sauf en Allemagne), la prépondérance du système bancaire dans la propriété du capital (Allemagne, France et Italie), le poids du capitalisme familial et la place prédominante des ménages, l'importance de l'État comme actionnaire en Italie et en France.

Les participations croisées déjà évoquées sont à l'origine de la constitution de blocs d'actionnaires dominants dans les firmes européennes (en Autriche, en Belgique et en France, et, dans une moindre mesure, en Allemagne et en Italie). En Allemagne, les banques sont souvent présentes dans les conseils de surveillance, participent à la gestion des firmes, jouent simultanément le rôle d'administrateur et de conseiller. Elles détiennent un nombre important de droits de vote parce qu'elles reçoivent, grâce à leur rôle de conseiller, des procurations de nombre d'actionnaires.

L'étude faite par Elisabeth Kremp (1998), sur la structure du capital des firmes françaises en 1996, a montré d'une part que la moitié des firmes cotées sont contrôlées par une société (financière ou non financière) et 18 % d'entre elles ont comme premier propriétaire une société qui détient entre 25 % et 50 % du capital (Kremp, 1998). Ainsi, on y relève que plus de 73 % des 282 230 firmes répertoriées dans le cadre de l'étude sont contrôlées à plus de 50 % par un seul actionnaire : 37 % l'étant par une autre société (non financière ou financière). D'autre part, cette étude a permis de voir que le premier actionnaire des firmes françaises détient en moyenne 66 % des parts sociales dans les firmes non cotées et 52 % des parts sociales dans les firmes cotées sauf pour les firmes du CAC 40 où la part de l'actionnaire majoritaire dépasse rarement les 27 % du capital. Une telle concentration du capital n'est pas sans conséquences.

En effet, beaucoup de mesures anti-OPA sont mises en place pour rendre difficile les prises de contrôle hostiles ou amicales par les marchés financiers et boursiers. Les firmes européennes pour l'essentiel ne respectent pas le principe « une action = une voix » contrairement aux firmes des pays anglo-saxons (États-Unis par exemple). On assiste aussi à la mise en place de titres à droits de vote multiples (France, Belgique, Suisse et pays scandinaves) et de titres sans droit de vote, à la création des pactes d'actionnaires.

L'une des spécificités françaises en matière de gouvernement des entreprises est liée aux difficultés relatives à l'exercice du droit de vote pour les fonds d'investissement étrangers. Dans ce pays les firmes n'hésitent pas à recourir à des mesures anti-OPA avec la pratique du vote double, la limitation des droits de vote en assemblée générale ou l'augmentation de capital en cours de procédure d'OPA-OPE (Ponssard, 2000). Outre ces techniques de verrouillage du capital, le rapport Ponssard (2000) dénonce la confusion entre le président du conseil et le directeur général, question abordée, depuis lors, par la loi relative aux nouvelles régulations économiques en 2001 qui a séparé les fonctions tout en autorisant le cumul. L'autre spécificité française en matière de gouvernement d'entreprise a trait à l'obligation de transparence des rémunérations des dirigeants.

2.1.3. L'importance du capitalisme familial dans les pays d'Europe continentale

Dans une étude comparative consacrée à la géographie du capital des entreprises dans 27 pays, les plus riches, La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (1999) ont constaté l'importante domination des familles dans le contrôle des capitaux de grandes entreprises, la présence notoire de l'État dans des entreprises cotées et la quasi-absence des banques dans le

contrôle de ces mêmes entreprises. Cette étude a été corroborée par les travaux de Faccio et Lang (2000 et 2002).

En 2000, ces deux auteurs avaient observé sur une étude faite sur un total de 3 740 entreprises réparties dans 4 pays européens, l'Allemagne, la France, l'Italie et la Grande-Bretagne, l'importance du contrôle familial des firmes. En France, sur un échantillon de 607 entreprises, 70,44 % (seuil de contrôle de 10 %) ou 64,83 % (au seuil de contrôle de 20 %) sont contrôlées par une famille, en Allemagne 71,64 % (au seuil de 10 %) ou 64,62 % (au seuil de 20 %), en Italie 64,87 % (au seuil de 10 %) ou 59,61 % (au seuil de 20 %), en Grande-Bretagne 33,75 % (au seuil de 10 %) ou 19,88 % (au seuil de 20 %).

Néanmoins, l'étude révèle que le contrôle familial porte plus sur des firmes de petite taille (88,93 % des cinquante plus petites firmes en France) et moyennement sur les grandes firmes (seulement 50 % des vingt plus importantes firmes en France). L'étude menée de manière plus large en 2002 sur la structure du capital des entreprises de 13 pays de l'Europe de l'Ouest a aussi montré que les familles jouaient un rôle important en Europe continentale tandis que l'actionnariat diffus prédominait au Royaume-Uni et en Irlande. Cette configuration est intéressante pour notre sujet car la domination des entreprises familiales en Europe trouve un écho au Sénégal du fait de l'importance de la propriété familiale (cf. chapitre 1).

2.1.4. Le poids des stakeholders

La place des parties prenantes reste décisive dans le contrôle des firmes des pays d'Europe continentale. En France, la responsabilité sociale des dirigeants de l'entreprise est engagée envers la société, personne morale et non envers les actionnaires (Rebérioux, 2002). Les dirigeants sont socialement responsables auprès de la firme au nom de l'intérêt social (la réalisation d'un objectif commun) pour la protection des intérêts des parties détenant le moins de pouvoir dans la firme particulièrement les salariés.

Dans ce système, l'entreprise voire la société est analysée sous sa dimension collective. Et les dirigeants d'entreprises peuvent, au nom de cet intérêt social, s'opposer à la volonté des actionnaires majoritaires. Aoki (1984) considèrent que les dirigeants sont des médiateurs qui doivent concilier d'une part, les intérêts des actionnaires et, d'autre part, les intérêts des salariés, des banques, des créanciers et la performance de l'entreprise.

Dans les pays sociaux-démocrates les intérêts des parties prenantes sont protégés par le maintien d'un pacte social entre les classes et l'emploi est sécurisé (Roe, 2000).

Essentiellement dans ces pays les investisseurs sont moins protégés qu'ils ne le sont dans les pays anglo-saxons.

Qu'est-ce qui peut expliquer les différences notées au niveau des systèmes nationaux de gouvernement des entreprises ?

2.2. Les théories explicatives de la diversité des modèles nationaux de gouvernement des entreprises

La question de la convergence ou divergence des pratiques et mécanismes ou systèmes nationaux de gouvernement d'entreprise s'est posée et se pose encore avec acuité. Cette question fait écho aux débats sur la transférabilité de ces systèmes. Alors que d'aucuns soutiennent l'universalité des modèles qui s'imposeraient à tout contexte, d'autres affirment encore la spécificité juridique et financière (La Porta *et al.*, 1998) ou politique (Roe, 2000 ; Boyer 1996 ; Gomez et Korine, 2009) ou encore institutionnelle et culturelle (Hofstede, 1980 ; Bollinger et Hofstede, 1987 ; Whitley, 1992 ; Guillen, 2001 ; Pesqueux, 2006) des systèmes nationaux de gouvernement des entreprises.

2.2.1. La théorie juridico-financière

On parle de théorie juridico-financière vu le rôle attribué au droit dans la mise en place des institutions financières. Cette théorie est principalement l'œuvre de La Porta *et al.* (1998) qui mettent en avant la qualité juridique pour expliquer la politique financière et la structure de propriété des entreprises. Les auteurs portent l'analyse des différences entre les modèles nationaux de gouvernement des entreprises sur la capacité des systèmes juridiques qui les fondent à protéger les investisseurs financiers notamment les actionnaires minoritaires.

Ils concluent que les systèmes juridiques reposant traditionnellement sur le Common Law protègent mieux les investisseurs financiers que les pays obéissant au Code civil et sont donc supérieurs. La Porta *et al.* (1998) justifient leur conclusion en pointant la très forte concentration de la propriété, la prédominance des actionnaires dominants, la faiblesse du marché financier et la présence active de l'État dans le capital des entreprises (des banques surtout) dans les pays de tradition civiliste.

Cependant, ils soulignent la différence qu'il y a entre les pays dans la définition des droits de propriété, leur respect et dans l'exécution des décisions judiciaires prises par les tribunaux (donc de la capacité à faire appliquer la loi) quelle que soit la tradition juridique.

L'efficacité d'un système juridique dépend de son origine (Djankov *et al*, 2003)¹¹³. Ainsi les pays ayant vu naître le Common Law ou le Code civil protègent mieux les investisseurs financiers par une meilleure application des principes défendus par ces traditions juridiques que ceux qui ont adopté ces traditions juridiques. C'est encore plus vrai pour la tradition civiliste où la différence est bien notée entre la France, pays inventeur du code civil, et ses colonies à qui le code civil a été imposé ou transplanté par imitation.

Les conclusions de la théorie juridico-financière du gouvernement des entreprises ont été récusées par certains auteurs car jugées trop simplistes. Dans un premier temps, par une étude portant sur les possibilités de choix de formes juridiques offertes aux entreprises au XIX^{ème} siècle en France et aux États-Unis, Lamoreaux et Rosenthal (2000)¹¹⁴ ont montré que le système juridique civiliste français est supérieur au système juridique américain car il offre davantage de flexibilité. Aussi la rigidité du système français serait surévaluée et c'est souvent par manque de personnel juridique compétent que le cadre légal français semblerait moins efficient que le cadre américain.

Dans un deuxième temps, le rôle prétendument accordé à la nature du système juridique dans le développement des marchés financiers est remis en cause par Franks *et al*. (2003) pour le cas britannique et Coffee (2000 ; 2001) pour le cas américain. Les premiers auteurs ont montré en Grande Bretagne, d'une part, que le développement des marchés financiers marqué par la forte diffusion de l'actionnariat est antérieur à l'évolution de la législation de la protection des actionnaires minoritaires et, d'autre part, que la forte protection légale des actionnaires minoritaires constatée au cours du XX^{ème} siècle n'a pas significativement influé sur les taux de dispersion de l'actionnariat qui sont restés pratiquement les mêmes.

De même, Coffee (2000, 2001) montre que pour les États-Unis, c'est le développement des marchés financiers qui a été à l'origine de la diffusion de l'actionnariat et de la protection des actionnaires minoritaires. En définitive, ce qui est important pour Pistor *et al*. (2003a)¹¹⁵ c'est que le système juridique considéré soit capable de s'adapter aux contextes économique, politique et social du pays. La flexibilité légale compte donc davantage que la protection des actionnaires minoritaires. Cette flexibilité explique alors la persistance de

¹¹³ Cités par Charreaux, 2006, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », chapitre 11, *in* : Charreaux et Wirtz, *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Paris, Economica, 394 p.

¹¹⁴ Cités par Gérard Charreaux, *ibid.*, p. 328.

¹¹⁵ Pistor *et al*. (2003 a) cités par Gérard Charreaux (2006, p. 330)

systèmes de gouvernement d'entreprise différents selon les pays car ils sont plus ou moins marqués par la *shareholder theory*.

2.2.2. La thèse politique

En analysant l'histoire de l'organisation du système financier américain Roe a montré que, pour des raisons politiques imprégnées de fondements idéologiques ou stratégiques, ce système n'a pas pu financer l'expansion économique du pays. Ces obstacles politiques auraient conduit à l'absence d'organisations financières puissantes. Roe (2000) va au-delà du seul cas américain pour étudier les origines de l'absence de la diffusion de l'actionnariat dans les pays non anglo-saxons. Il constate que dans les pays sociaux démocrates, la valeur actionnariale est moins un facteur déterminant dans la gestion des entreprises dont les dirigeants obéissent à la défense des intérêts des salariés, les entreprises familiales ou les firmes à actionnariat concentré sont dominantes (Roe, 2002). Il aboutit à la conclusion selon laquelle la dispersion de la propriété dépend du positionnement politique et idéologique des nations. Pour l'auteur, la diversité des modèles et pratiques de gouvernement des entreprises résulte des choix politiques et sociaux de répartition des richesses et de résolution des conflits au sein des entreprises (Roe, 2002).

Cette thèse est contredite par Gomez et Korine (2009) qui voient, au contraire, une évolution générale des modèles de gouvernement d'entreprise vers la démocratisation libérale, tendance qu'ils constatent pour l'ensemble des pays. Cette tendance conduirait à une généralisation de l'organisation « entreprise » comme structure de référence de toutes les sociétés s'inscrivant dans la logique libérale.

2.2.3. Une théorie culturaliste¹¹⁶ du gouvernement des entreprises

Bollinger et Hofstede (1987), partant sur l'idée selon laquelle la programmation mentale des individus est un facteur de différenciation culturelle, constatent trois niveaux de différenciation mentale à savoir le niveau universel touchant toute l'humanité, le niveau

¹¹⁶ Il existe une diversité de cultures. Cette diversité culturelle contredit l'hypothèse de l'existence de lois universelles de fonctionnement d'une société. Chaque culture est unique et spécifique. Une coutume particulière ne peut s'expliquer que rapportée au contexte culturel dans lequel elle prend sa source (Boas, 1858-1942). La culture peut être considérée comme un phénomène social (manière de penser, d'agir et de faire partagées par les membres d'un groupe) ou encore comme un modèle (auxquelles se conforment toutes les conduites individuelles) ; comme un processus par lequel se transmettent les manières de faire, de vivre. Quatre composantes : matérielle (outils et techniques de production et de consommation), sociale (ensemble de relations sociales), normative (règles régissant le fonctionnement de la vie collective) et symbolique (ensemble des croyances, des valeurs et des représentations qui façonnent la pensée, le comportement des membres du groupe) (cf. Djoukam Diomeni, 2004, p. 46).

collectif, centre de toutes les différenciations car se référant à un ensemble de personnes appartenant à un même groupe restreint et différent des autres à travers ses caractéristiques comme la langue, le respect des hiérarchies sociales telles le droit d'aînesse et enfin le niveau individuel se fondant sur l'existence d'une personnalité unique de l'individu qui explique les différences particulières notées sur des individus d'un même groupe.

Les éléments de la culture peuvent occuper une place importante dans l'analyse des pratiques de gouvernement des entreprises. Ainsi, la confiance, par exemple, peut constituer un mécanisme important de gouvernement d'entreprise. Son rôle a été étudié par La Porta *et al.* (1997a) dans la lignée des travaux de Coleman (1990), Putnam (1993) et Fukuyama (1995). En nous inspirant des travaux de Coffee (2001), portant sur l'interaction entre les normes morales et les systèmes légaux, nous pouvons postuler que les normes sociales, en renforçant le sens moral, augmentent la confiance. Ce qui rend plausible l'hypothèse selon laquelle une plus grande moralité, donc un degré élevé de confiance, dispense de l'utilisation des contrats écrits et des recours aux tribunaux.

En se servant de la grille d'analyse des différences culturelles, Licht (2001) montre que la culture nationale est le déterminant principal de l'efficacité des systèmes nationaux de gouvernement des entreprises. D'ailleurs, Licht *et al.* (2002) s'inspirent des travaux de Hofstede¹¹⁷ (1980 et 1991) et de Schwartz¹¹⁸ (1999) pour évaluer l'influence des caractéristiques culturelles sur les pratiques de gouvernement des entreprises, particulièrement en ce qui concerne la protection des actionnaires minoritaires et des créanciers. Les résultats des auteurs montrent l'existence d'une corrélation négative d'une part entre la protection des actionnaires minoritaires et des créanciers financiers et la valeur d'harmonie et d'autre part entre la protection des actionnaires minoritaires et l'évitement de l'incertitude. Dans la même veine, Monks et Minow (1995 et 2001) et Chew (1997) expliquent la divergence sur le plan international des modèles de gouvernement d'entreprise par des spécificités culturelles.

Mais ces différences culturelles peuvent s'atténuer. C'est ce que défend Hofstede qui stipule qu'il est possible de s'approprier le système de normes d'une autre culture et de se

¹¹⁷ Hofstede (1980) a identifié des modèles culturels différents à travers la définition qu'il donne à la culture d'un groupe en la considérant comme un ensemble de significations et de valeurs partagées par une majorité de ses membres et marquant leurs pratiques. Ces modèles culturels portent sur quatre dimensions que sont le comportement face à l'incertitude ; le degré d'individualisme ou de sens de la collectivité d'un peuple, l'attitude des membres d'un groupe vis-à-vis du pouvoir et de l'inégalité et le degré de masculinité ou de féminité d'une société.

¹¹⁸ Schwartz (1999) a, quant à lui, identifié trois dimensions que sont les oppositions Encastrement de la personne dans le groupe/Autonomie ; Hiérarchie/Egalitarisme ; Maîtrise de l'environnement naturel et social/Harmonie.

comporter de manière adéquate dans un contexte culturel différent par le biais de l'apprentissage.

Il va de soi que certains auteurs critiquent la perspective culturaliste. Pour Lévy-Tadjine (2004) cette approche connaît ses limites. Trop holiste, d'une part, elle serait plutôt compatible avec les modèles culturels nationaux purs et occulterait donc les phénomènes d'acculturation, d'autre part, elle se focaliserait trop sur le groupe en cultivant le mythe d'une culture homogène, englobante et unitaire au mépris de certaines particularités de ses membres. En reconsidérant la théorie culturaliste dans le cadre de notre étude, il semble que certains mécanismes proposés et mis en place en Occident seraient inadéquats dès lors qu'ils entrent dans les entreprises africaines, l'individu étant surdéterminé dans la logique occidentale.

3. [...] il en résulte une hybridation plus qu'une convergence des pratiques

La convergence entre le modèle de la *shareholder value* et celui de la *stakeholder value* n'est pas certaine et nous avons vu qu'il y a des résistances tant objectives que théoriques. Certains auteurs postulent alors une convergence de second rang, c'est-à-dire une hybridation entre les deux grands modèles.

Avant de continuer l'analyse de l'évolution des pratiques de gouvernement des entreprises, il semble important de présenter le concept d'« hybridation ». Le processus d'hybridation peut être considéré comme une adaptation d'un modèle à un environnement institutionnel différent de son environnement institutionnel d'origine. En s'intéressant à l'évolution des modèles productifs nationaux Boyer (1998) conclut à un processus d'hybridation. Celui-ci est considéré par l'auteur comme un « *processus qui donne naissance à un nouveau modèle (de connaissance, de management, d'innovation) suite à la rencontre de deux systèmes ou de deux forces (l'adaptation et la diffusion), menés par l'entreprise dans un contexte international* ». Il s'agit d'un mixage entre deux systèmes institutionnels et non une imitation pure et simple. Selon l'auteur, l'hybridation est aussi un processus dynamique d'adaptation continue et d'apprentissage qui peut aboutir soit à l'émergence de pratiques originales soit à la transplantation et adaptation des pratiques étrangères par l'environnement autochtone.

Dans le cadre des pratiques de gouvernement des entreprises deux types d'hybridation sont principalement notés : une hybridation des pratiques aboutissant à un modèle hybride

unique et une hybridation conduisant à des modèles divergents originaux conformes aux institutions locales mais intégrant les pratiques globales.

3.1. L'émergence d'un système hybride unique

Face à la mondialisation des marchés de capitaux, du travail et des biens et services et à la persistance des spécificités sociales, économiques, politiques et culturelles au niveau national ou régional, les entreprises cherchant à gagner une part de marché de plus en plus importante doivent faire un choix entre l'environnement global universel et le contexte local particulier. La confrontation des éléments de ces environnements différents conduit à une hybridation des pratiques de gouvernement des entreprises. Les éléments d'hybridation seraient donc : l'importance de plus en plus élevée du pouvoir des actionnaires minoritaires ou institutionnels dans l'orientation stratégique des activités des entreprises vers l'objectif de création de la valeur actionnariale ; la prise en compte croissante des intérêts de toutes les parties prenantes avec le développement de la RSE et enfin la présence renforcée de l'État aux côtés de certaines institutions de marché dans la régulation des activités économiques.

Dès lors que différentes configurations d'économies capitalistes coexistent pendant de longues périodes et que de nouvelles configurations apparaissent, comme le montre Amable (2005) avec ses cinq « capitalismes », on ne peut pas s'attendre à une convergence absolue vers un type optimal (ou sous-optimal) hypothétique, même dans une période de « mondialisation », où les interdépendances entre États-nations sont redéfinies à l'échelle mondiale (Berger et Dore, 1996). Chaque modèle est en mesure de faire preuve de suffisamment de flexibilité¹¹⁹ et que les équilibres constatés sont efficaces économiquement et acceptables socialement (Wirtz, 2000).

Si une évolution vers le modèle anglo-saxon est souhaitable ou est souhaitée par certains (La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer, 1999), voire déjà engagée (Hansmann et Kraakman, 2002), cette convergence apparente ne peut être parfaite et durable (Wirtz, 2000). La convergence serait plutôt une hybridation des différentes pratiques ayant cours dans les différents systèmes nationaux de gouvernement des entreprises en Occident. La convergence ne se ferait pas vers le modèle anglo-saxon qui privilégie la souveraineté actionnariale mais plutôt vers un modèle hybride unique (Shleifer et Vishny, 1997 ; La Porta *et al.*, 1998 ; Geoffron, 1999 ; Plihon *et al.*, 2001). Ce modèle constituerait un ensemble d'emprunts des

¹¹⁹ Pour Boyer, « l'hybridation suppose que ne prévaut ni un déterminisme technologique (à tout principe correspond une seule forme d'organisation), ni un déterminisme sociétal (pour une société donnée un seul modèle productif est viable) » (Boyer, 1998, pp. 18-19).

normes du modèle *shareholder* et des fonctions du modèle *stakeholder* avec des actionnaires minoritaires forts (principe d'égalité des actionnaires) et une pluralité d'objectifs pour l'entreprise expliquée par la montée en puissance des investisseurs institutionnels anglo-saxons et l'évolution des environnements institutionnel et économique des pays occidentaux.

3.2. L'aménagement de chaque modèle par hybridation

Pour d'autres auteurs, l'hybridation consisterait en l'importation de ceux des dispositifs en voie d'émergence dans d'autres espaces qui renforcent l'efficacité ou la viabilité du modèle existant et vice-versa. On y retrouve des exemples d'innovations managériales fondées sur des activités de « bricolages » successifs entre plusieurs modèles existants. Ces « bricolages » conduisent à un modèle hybride final qui prend en compte les spécificités locales, les perceptions et les intérêts des acteurs économiques locaux. Il ne s'agit pas d'une simple adaptation ponctuelle (une décalcomanie) (Boyer, 1998) mais d'une hybridation par emprunt sélectif des caractéristiques efficaces des différents systèmes nationaux de gouvernement des entreprises.

Ce type d'hybridation est distinct d'une hybridation par fusion des pratiques observées dans les différents systèmes nationaux de gouvernance aboutissant à un modèle hybride unique. Pour Grandori (1991, 2000, 2004), même si l'on peut être amené à considérer la convergence à travers de nouvelles solutions, la variété des contingences produirait mieux une variété d'arrangements qu'une convergence vers un modèle hybride unique. L'auteure souligne qu'aucune tendance générale qui puisse être identifiée comme un point de convergence des systèmes de gouvernement d'entreprise ne peut émerger des pratiques de gouvernement d'entreprise. En fait, il peut arriver que tous les éléments d'un système ne changent pas dans une même direction. Alors que certaines structures convergent, d'autres en revanche évoluent dans une autre direction (Guillen 2001 ; Curevo-Cazurra et Aguilera, 2004).

En s'appuyant sur la *théorie du changement oscillatoire* (*Alternation model of change*), Thomsen (2004) constate l'existence d'une sorte de reproduction cyclique des traits caractéristiques changeant au cours de l'histoire sachant que la dynamique du changement est différente selon les composantes de chaque système de gouvernement d'entreprise (Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2004).

Ainsi de temps à autre, l'hybridation se fait dans le sens d'un modèle de référence ou de son opposé. Il arrive que certains éléments importants d'un système national de

gouvernement d'entreprise épousent une nouvelle dynamique qui sort ce système de la configuration statique dans laquelle il se trouvait. Ce changement peut être interprété comme le résultat des coûts que chaque système entraîne et la difficulté à réaliser une distribution équitable des ressources disponibles dans cette situation statique.

Sur le plan empirique, Thomsen (2004) montre que dans les années 1990 autant certains traits caractéristiques du système anglo-américain de gouvernement d'entreprise ont convergé vers les standards du système de l'Europe continentale (forte concentration de l'actionnariat, forte croissance de l'actionnariat interne, importante séparation de la gestion et du contrôle au travers de la présence d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration, investissements éthiques par les fonds de pension, plus de gouvernance négociée entre les parties prenantes) autant dans les pratiques européennes on assistait à la diffusion de l'actionnariat et au renforcement du rôle du marché dans la régulation de l'économie. Pour l'auteur, une sorte de convergence vers le modèle anglo-américain se dessinait à cette période.

Ces oscillations sont apparues dans le cadre d'une forte euphorie au niveau des marchés boursiers avec les OPA et autres opérations de fusion-acquisition (on connaît la suite avec les conséquences de la bulle spéculative qui a vu l'effondrement des marchés financiers des économies émergentes de l'Asie du sud-est et des scandales financiers aux États-Unis et en Europe entre 1997 et 2003, puis entre 2007 et 2009). Cependant, même s'il y a des oscillations ça et là vers un système national ou continental l'adoption des codes ne se fait pas dans la même ampleur et avec la même réussite. Mieux encore, cela renforce les différences qui existent déjà.

4. Synthèse

Les nombreux travaux comparatifs portant sur la convergence des systèmes nationaux de gouvernement des entreprises en Occident ont montré que :

- pour l'essentiel, toutes les pratiques observées dans les différents pays ne sont pas similaires ;
- elles ne sont pas non plus transposées à l'identique ;
- s'il y a des traits communs dans un certains nombres de mécanismes (part de plus en plus importante des investisseurs institutionnels en Europe, transparence et large diffusion de l'information financière, séparation des fonctions de directeur général et de président de conseil d'administration,

nombre important d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des entreprises cotées, mise en place des stock-options comme moyens et politiques de rémunération et d'incitation des managers, etc.) on peut encore noter de grandes variations au niveau de la plupart de structures.

Nous retiendrons qu'il y a une transformation des modèles de gouvernement des entreprises qui s'opère selon un processus complexe guidé par l'interaction d'agents économiques qui sont inscrits dans des structures institutionnelles locales différentes et qui ont des objectifs différents (Geoffron, 1997). Le tableau suivant obtenu par le croisement de l'intensité de la convergence et la transférabilité ou non des caractéristiques des modèles nous permet de voir les modalités de cette transformation et les différents aspects de la convergence annoncée des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises.

Tableau 3.2. Les scénarii de convergence des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises (adapté de Bratton et McCahery, 2002, p. 40).

		Nature des caractéristiques des modèles	
		Transférables	Non transférables
Degré de convergence	Fort	Émergence d'un modèle hybride unique [1]	Compétition entre les modèles et hégémonie du modèle « vainqueur » par importation [4]
	Faible	Aménagement de chaque modèle par hybridation et fertilisation croisée [2]	Évolution autonome des modèles dans leurs propres limites sans hybridation [3]

Scénario n° 1 : L'émergence d'un système hybride unique

Ce modèle hybride serait obtenu grâce à une forte convergence des modèles nationaux dont les éléments sont facilement transférables. L'existence de ce modèle serait due à la montée en puissance des fonds d'investissement anglo-saxons (fonds de pension et mutual funds) aux États-Unis puis en Europe et les évolutions récentes de l'environnement économique et institutionnel (Geoffron, 1999 ; Plihon *et al.*, 2001 ; Jeffers et Plihon, 1999 et 2001). Ce modèle hybride unique, cumulant les avantages des différents modèles en concurrence et les mettant en cohérence, serait caractérisé d'une part, par la présence

d'actionnaires minoritaires forts et, d'autre part, par une certaine pluralité d'objectifs pour l'entreprise.

Les enjeux qui concourent à sa naissance sont à rechercher du côté de l'internationalisation et la globalisation des marchés financiers et des stratégies des firmes et de la persistance des institutions nationales (Plihon *et al.*, 2001). Les résultats de deux enquêtes menées différemment en Allemagne, en France et en Grande-Bretagne ont montré l'évolution de type « outsider » en Allemagne et en France et de type « insider » en Grande Bretagne¹²⁰. En effet, à la question : « selon quel principe faut-il diriger la firme ? », 22 % des dirigeants français en 1990 avaient signifié défendre l'intérêt des actionnaires alors qu'en 2000, la même réponse a été donnée par 36 % d'entre eux; en Allemagne de 17 % en 1992, le nombre de réponses favorables à la valeur actionnariale est passé à 33 % en 2000 ; enfin en Grande-Bretagne si en 1992, 71 % des dirigeants affirmaient défendre l'intérêt des actionnaires, en 2000 seuls 46 % étaient encore favorables à la création de la valeur actionnariale.

Scénario n° 2 : L'aménagement de chaque modèle par hybridation

Ce cas est marqué par une faible convergence des modèles dont les éléments sont transférables. La convergence se fait autour de plusieurs modèles hybrides obtenus par des emprunts entre tous les modèles qui conservent tout de même leurs spécificités. Chaque système national de gouvernement des entreprises devrait apprendre et apprendrait des autres. Les défaillances du modèle « insider » peuvent être comblées par les meilleurs mécanismes du modèle « outsider » et vice-versa. Il y aurait donc une convergence par une fertilisation croisée des modèles nationaux (Geoffron, 1999), *i.e.* une imbrication des mécanismes de gouvernement des entreprises. Cela peut être vérifié par l'existence de variantes du modèle hybride qui serait liée à la spécificité de l'environnement institutionnel et légal des firmes (Plihon *et al.*, 2001).

La convergence se ferait seulement sur quelques mécanismes de gouvernement des entreprises. Par exemples, les standards internationaux ne devraient être appliqués qu'aux règles de divulgation de l'information, aux principes comptables, etc. Mais aucune

¹²⁰ Les résultats des enquêtes de Yoshimori, 1995 pour les années 1990 et 1992 et de Horvárt *et al.*, 2001, pour l'année 2000, dont les questionnaires étaient identiques ont été présentés par Gehrke, 2000 et repris par Plihon *et al.*, 2001.

harmonisation par le recours des moyens statutaires ne peut s'opérer au niveau des structures internes de gouvernance.

Scénario n° 3 : La compétition entre les systèmes et hégémonie du système « vainqueur »

Dans ce scénario, chaque modèle a tous ses attributs qui lui sont spécifiques. Par conséquent aucun modèle ne peut être transféré qu'entièrement par substitution à l'autre modèle. Dès lors la convergence suppose qu'un modèle domine et que tous les autres convergent par importation vers lui. Selon McCahery (1999) « *si seulement les pratiques les plus spécifiques peuvent survivre à la globalisation du marché, il devient aussi plausible que des systèmes nationaux de gouvernance des entreprises convergeront les uns sur les autres et des différences systémiques disparaîtront* ».

La thèse défendue est que les modèles nationaux de gouvernement des entreprises sont soumis à la compétition à laquelle survit le meilleur modèle, les autres étant appelés à disparaître. Ainsi les facteurs économiques et politiques contribuent dans les différents pays à éliminer aussi bien les différences systémiques notées au niveau des systèmes nationaux de gouvernement des entreprises que leurs résistances au changement. Une convergence se réalise autour du modèle le plus efficace. La convergence prendrait la forme du modèle « outsider » ou orienté marché. Pour Hansmann et Kraakman (2002), toutes les pratiques de gouvernement d'entreprise vont converger vers le modèle *shareholder* ou « outsider » supposé supérieur au modèle de type « insider » ou *stakeholder*. Les auteurs considèrent que la faiblesse des modèles alternatifs et la forte concurrence au niveau du commerce mondial ne permettent pas l'émergence d'un modèle challenger crédible du modèle *shareholder*. Dans le même ordre d'idées, Coffee (2002) présente deux thèses dont celle de la forte convergence vers un modèle dominant de gouvernement des entreprises résultant de la compétition internationale dans le marché des biens et services et le marché des capitaux. Ainsi, le modèle *shareholder* triompherait de la compétition entre modèles de gouvernement des entreprises et deviendrait le modèle de référence.

Néanmoins, en raison de la complexité du processus de convergence qui se heurte aux résistances locales et nationales (*path dependence*), ce principe darwinien de sélection naturelle souvent associé au principe d'efficience ne peut tenir la route. En effet, tous les modèles de gouvernement dépendent des facteurs institutionnels, juridiques, culturels et politiques qui sont propres au pays où ils émergent.

Scénario n° 4 : L'évolution autonome des modèles nationaux dans leurs propres limites sans hybridation

C'est le cas d'une faible convergence des modèles encore trop tributaires de leur environnement. La tendance est, pour le moins, au maintien des modèles nationaux de gouvernement des entreprises profondément ancrés dans leurs spécificités propres. Aucun modèle dominant de gouvernement des entreprises ne pourrait éliminer les autres modèles. Aucun modèle hybride par fusion des meilleures pratiques n'émergerait car chaque système national de gouvernement des entreprises est un système cohérent et intégré d'institutions indivisibles (Bratton et McCahery, 2002). La cohérence de ces institutions et l'adhésion des acteurs économiques à leur système national de gouvernement des entreprises créent des barrières à l'interpénétration des différents systèmes nationaux de gouvernement des entreprises.

En outre, l'efficacité productive et allocative souvent évoquée dans le cadre des systèmes nationaux de gouvernement d'entreprise est relative comparativement aux systèmes concurrents et conformément aux spécificités nationales à savoir la « path dependence » de chaque système (Charreaux, 2002).

Conclusion du chapitre 3

Que retenir de cette rapide analyse de la dynamique du gouvernement d'entreprise en occident ? Nous avons montré, qu'en Occident, il y a une théorie idéologique dominante de la « bonne gouvernance » orientée vers la satisfaction des intérêts des seuls actionnaires et une théorie *challenger* qui promeut la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. La nature de la propriété des entreprises sert l'un ou l'autre des modèles. Le premier, inscrit dans la tradition libérale, exige une propriété privée et individuelle diluée dans le public, quand le second s'appuie plutôt sur un actionnariat constitué de parties prenantes repérables (familles, salariés, etc.) ayant des intérêts opposés. Il y a donc une discussion contradictoire autour des modèles de gouvernement des entreprises en Occident. D'influence libérale, la *shareholder theory* (approche individualiste) considère que la priorité pour une entreprise consiste à créer de la valeur actionnariale comme condition de la création de la valeur globale de l'entreprise à long terme.

En revanche, l'approche de la valeur partenariale, soutenue par la *stakeholder theory* qui se pose comme une alternative à la *shareholder theory*, voit l'entreprise comme un lieu où se rencontrent divers types d'agents à capitaux différents. La théorie des parties prenantes renvoie à la prise en compte des intérêts des *stakeholders* sur les objectifs de l'entreprise, une valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998) qui considère la firme comme un moyen d'assurer le bien-être de toutes les parties prenantes. La *stakeholder theory* se pose ainsi comme une alternative au modèle contractualiste de gouvernement d'entreprise même si théoriquement la théorie contractualiste de la firme apparaît comme une théorie dominante en matière de gouvernement d'entreprise.

Si les systèmes « outsider » qui défendent la valeur actionnariale dans les pays anglo-saxon opposent essentiellement un actionnariat largement diffus à une équipe de dirigeants possédant un important pouvoir de décision, dans les pays de l'Europe continentale au contraire, le gouvernement d'entreprise cherche à concilier les actionnaires majoritaires aux actionnaires minoritaires. Geoffron (1999) résume avec des propos éclairants les évolutions majeures qui « *sont liées à l'adossement des systèmes "insider" à des marchés de capitaux plus larges et plus liquides, tandis que les systèmes "outsider" expérimentent un activisme de leurs investisseurs institutionnels auparavant passifs. En conséquence, la position du cœur des actionnaires situés "inside" est plus fragile, tandis que les managers font l'objet d'un contrôle plus étroit des actionnaires maintenus "outside" ».*

Néanmoins, les mécanismes institutionnels nationaux restent le niveau décisif auquel les variantes spécifiques du capitalisme apparaissent et perdurent, car l'État, le politique et le rapport salarial conservent tous un substrat national (Boyer, 1999). L'environnement national a donc une influence significative sur l'efficacité économique des modèles de gouvernement des entreprises (Köke et Renneboog, 2003, cité par Caby, 2003). Ainsi, l'éventualité d'une convergence des systèmes de gouvernement d'entreprise vers le modèle anglo-saxon (supposé plus efficace que les autres sur le plan économique) n'adhère pas l'assentiment d'un bon nombre de chercheurs. Et pour cause, même si la mondialisation semble conduire à l'adoption de standards communs (Caby 2003), voire des normes anglo-saxonnes en matière de gouvernement des entreprises, on ne peut affirmer avec certitude que tous les modèles européens convergent vers le modèle *shareholder*.

Au total, nous avons vu que la nature mais aussi l'évolution des systèmes de gouvernement d'entreprise en Occident ne sont pas stabilisées. Il y a des désaccords sur le fond et sur la dynamique des systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise et un certain

« bricolage » dans les pratiques, assez loin des épures théoriques. Cet enseignement est essentiel pour le regard que nous allons porter sur la situation au Sénégal.

Propos d'étape 1 :
**Une hybridation plutôt qu'une convergence des modèles de gouvernement
des entreprises en Occident capitaliste**

L'objet de la présente partie a été de montrer que la propriété privée est le fondement de l'entreprise moderne et la conséquence de son gouvernement. Or, cette propriété est née dans un contexte idéologique qui a accompagné son développement. Ainsi avons-nous vu dans les deux premiers chapitres que la notion de la propriété n'est pas indissociable de tout préjugé idéologique et philosophique.

Au Sénégal précapitaliste l'animisme et l'Islam mettant en avant le rôle de la communauté et des liens sociaux, ont contribué à faire émerger la propriété collective lignagère des terres, la propriété familiale des fruits de la terre et la propriété individuelle des instruments de production (chapitre 1).

En Occident capitaliste, le concept moderne de la propriété puise ses origines de trois principales sources idéologiques¹²¹ que sont le christianisme auquel s'oppose le libéralisme lui-même faisant l'objet d'une contradiction du socialisme. De ces brassages idéologiques une théorie des droits de la propriété dont l'influence porte sur le gouvernement des entreprises a vu le jour en Occident. Ce droit de propriété privée d'inspiration libérale triomphe et s'impose comme la norme alors que les autres conceptions (chrétienne et socialiste) sont marginales.

Une des conséquences de cette domination du modèle libéral est d'avoir permis la reconnaissance de l'entrepreneur et l'acceptation de l'entreprise moderne (conséquence du salariat) comme fondement de la société moderne. L'entreprise, en tant que projet économique commun à des communautés d'hommes et de femmes libres, devient le seul lieu qui permet de réaliser la société. L'entreprise est au cœur du système politique libéral et devient l'institution dans laquelle l'exercice du pouvoir sur les individus libres et autonomes (gouvernement de l'entreprise) est légitimé par la propriété du capital.

Par ailleurs, l'étude des attributs des droits de propriété nous a permis de circonscrire plusieurs types de propriété donnant naissance à différentes formes d'entreprise dont l'organisation dépend de la manière dont les ressources sont obtenues et allouées. Mais, théoriquement on assiste au triomphe de l'entreprise capitaliste préférée par la théorie libérale

¹²¹ Les différentes idéologies mentionnées dans la présente partie ne sont pas le prolongement logique les unes des autres puisqu'elles coexistent. Il est donc normal qu'elles s'imprègnent tout en constituant une rupture totale les unes avec les autres, fondée sur les conditions matérielles de la vie humaine.

qui la considère comme la structure de production la plus efficace. Cependant, paradoxalement, les autres formes résistent encore, la grande entreprise managériale devenant la forme de référence dans l'activité économique (Pesqueux, 2000 ; Gomez et Korine, 2009). Il y a donc une diversité d'entreprise à laquelle répond une diversité de gouvernement d'entreprise.

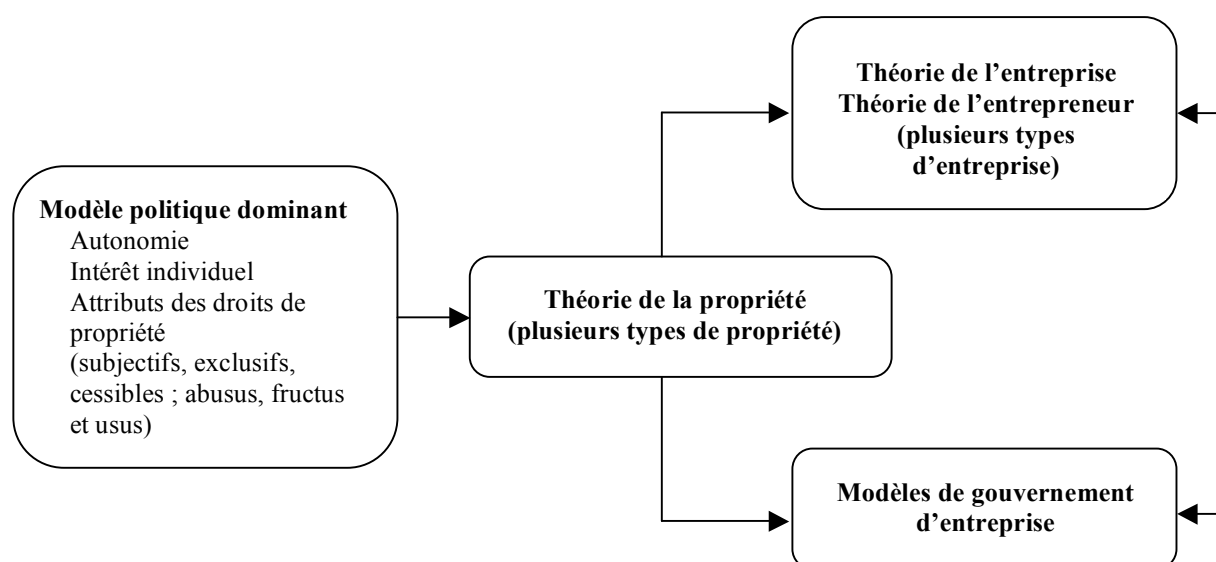
Le chapitre 3, portant sur l'Occident, nous a permis de mettre en exergue deux modèles théoriques principaux de gouvernement des entreprises avec les différentes théories économiques qui les sous-tendent. Ces deux modèles que sont le modèle *shareholder* et le modèle *stakeholder* s'opposent même si certains défenseurs du premier modèle estiment que la *stakeholder theory* est un élargissement de la *shareholder theory*. Le premier modèle promeut la création de la valeur pour les actionnaires qui sont les seuls souverains en raison des droits de propriété qu'ils ont sur la firme alors que le second défend une vision pluraliste et partenariale de la firme. Ainsi se pose la question de la manière dont ces deux modèles de gouvernement d'entreprise évoluent.

Il y a une variété des modes de gouvernement des entreprises. Une vue panoramique des choses fait apparaître une tendance vers des théories communes alors que sur les pratiques des divergences persistent encore en Occident, berceau de l'entreprise. La convergence vers un modèle unique de gouvernement des entreprises, en l'occurrence le modèle *shareholder* (Hansmann et Kraakman, 2002) n'est pas effective. Car les différences nationales persistent encore et retardent l'uniformisation des pratiques de gouvernement des entreprises. Ainsi le processus de convergence semble s'effectuer par une hybridation, par des emprunts mutuels de pratiques entre les différents systèmes nationaux de gouvernement des entreprises. Ces emprunts ont été facilités par la très grande mobilité des capitaux et des personnes, l'internationalisation des échanges et des pratiques financières, la forte présence des investisseurs institutionnels anglo-saxons dans le capital des firmes cotées dans les plus grandes places financières du monde. Cependant, il ne s'agit pas d'un modèle hybride unique mais plutôt de plusieurs modèles nationaux hybrides nés de bricolages locaux alors que l'on pouvait supposer l'existence d'un modèle stable dominant en Occident.

C'est donc fort de ces remarques et de ces données objectives que nous pouvons désormais aborder la question du gouvernement d'entreprise en Afrique. Nous allons donc nous servir des diversités notées en Occident, ses bricolages et ses contradictions comme un moyen de mieux comprendre les diversités et bricolages en Afrique et particulièrement au Sénégal. Si en Occident capitaliste nous avons souligné **une convergence problématique voire une hybridation des modèles nationaux de gouvernement des entreprises**, qu'en

est-il alors des pratiques en Afrique ? Comment vouloir demander à l'Afrique de faire ce que l'Occident n'a pas réussi à faire c'est-à-dire opérer une rupture brutale en peu de temps ? Nous allons tenter d'appréhender les principes de gouvernement d'entreprise en Afrique en général et dans un contexte de sources idéologiques multiples de la propriété dans un pays comme le Sénégal en particulier. Pour avancer dans la compréhension des systèmes de gouvernement des entreprises, la deuxième partie de notre travail doctoral devra répondre à la question suivante : quel est le modèle de référence des dirigeants d'entreprise au Sénégal en matière de gouvernement des entreprises ?¹²²

Figure 1.1 : Influence idéologique du modèle libéral sur les modèles de gouvernement de l'entreprise moderne



¹²² Nous nous souviendrons avant d'aborder la question sénégalaise que l'entreprise en Occident n'est qu'un acquis d'un passé récent (c'est un fait connu), lequel ne commence pour l'essentiel qu'au début du 19^{ème} siècle. En France il a fallu attendre l'année 1867 pour que le législateur reconnaisse de manière juridique l'existence de la société anonyme. N'oublions pas non plus qu'au début de la colonisation occidentale de l'Afrique (et particulièrement du Sénégal), les occidentaux (les français pour le cas du Sénégal) n'avaient pas encore une conception achevée de l'entreprise telle qu'elle est connue aujourd'hui. Certes les occidentaux sont parvenus à donner à l'entreprise sa conception moderne dans la continuité et une cohérence sans égales (en atteste le consensus obtenu sur la place de l'individu et du travail dans la création des richesses, la place des actionnaires dans la création de la valeur etc.) mais cela ne s'est pas réalisé sans heurts idéologiques et de profondes transformations.

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 ?

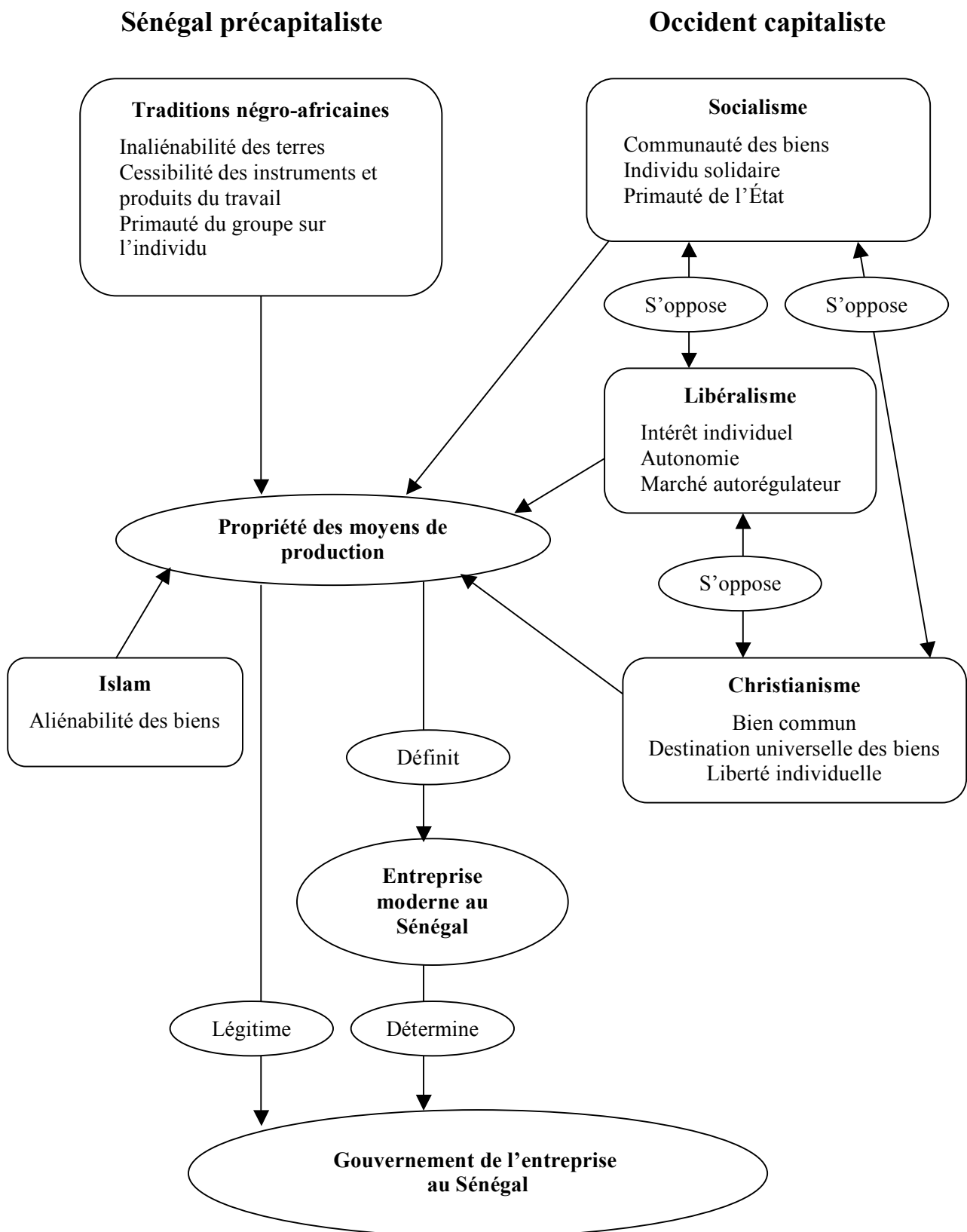
Un lieu commun laisse croire que toutes les pratiques de gouvernement des entreprises à travers le monde convergent avec plus ou moins d'hybridation, vers les modèles *shareholder* et *stakeholder* ou plutôt vers le premier grâce à la mondialisation des marchés des biens et services, à l'internationalisation 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

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 Chapitre 5 : Les pratiques de Gouvernement des entreprises relevées à partir des discours des dirigeants des entreprises sénégalaises Chapitre 6 : Pratiques de gouvernement des entreprises et profils des dirigeants des entreprises sénégalaises

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 appuierons 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 dotées 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 forgent 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 décrirons 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 qualifient 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-propriétaires 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

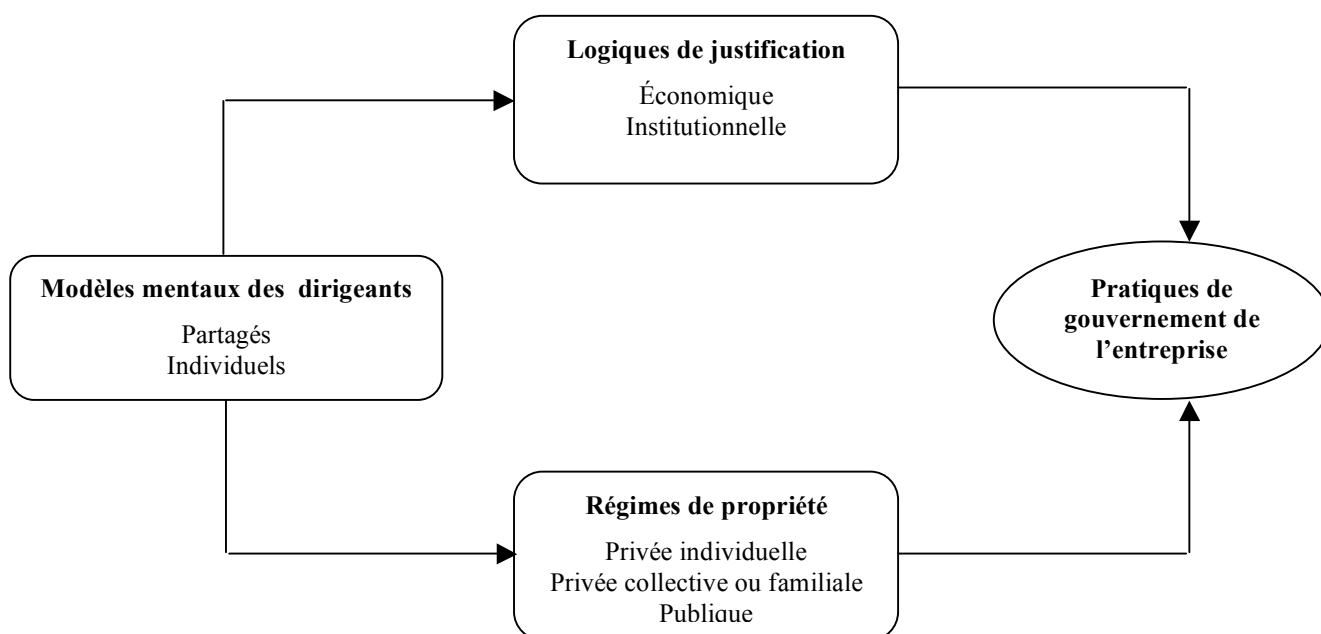
La famille élargie et la solidarité intrafamiliale, nous l'avons déjà vu (chapitre 1), occupent une place importante dans la philosophie africaine. Ainsi les dirigeants des entreprises sont souvent tentés, lorsqu'ils créent ou sont à la tête d'une entreprise, de s'entourer des individus qui leur sont 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	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 commerciale 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.	
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	P4.1 : Un même 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.
EXCLUSION	P5 : La coexistence de régimes de propriété différents sans rapport entre eux entraîne un usage exclusif de pratiques de gouvernement des entreprises	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.

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'efficience 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'ANDS 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 du enquête par questionnaire soumis aux directeurs généraux s'ajoutent des données secondaires obtenue 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, dégagée, 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* ».

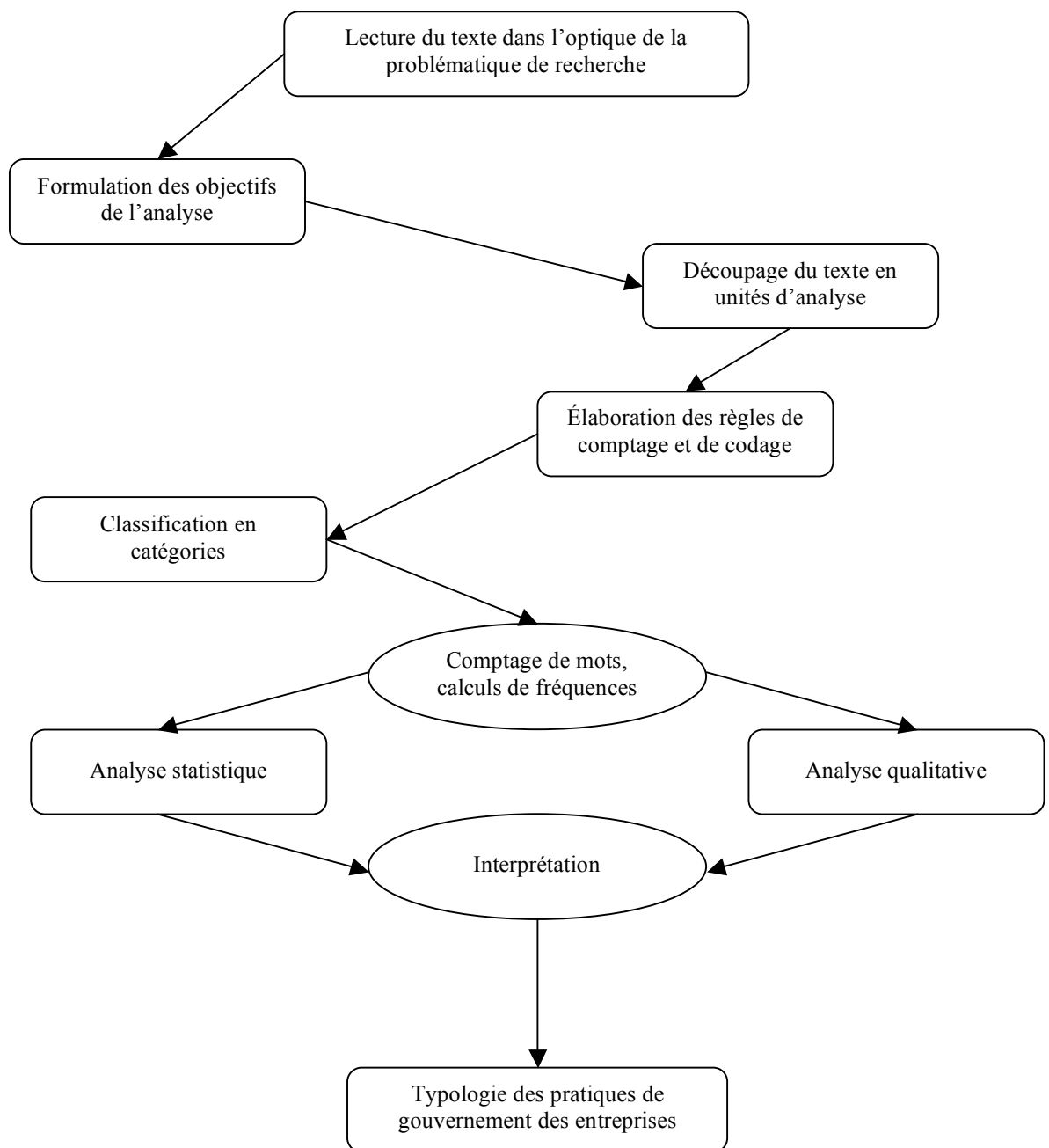
Après la catégorisation des thèmes et sous-thèmes, nous entrons dans l'analyse proprement dite. Cette analyse s'effectue à deux niveaux. Il s'agit dans un premier temps de compter les thèmes et sous-thèmes à partir de leur taux d'occurrence, fréquence avant de les interpréter à l'aune des développements 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

Deuxième partie : Le gouvernement des entreprises sénégalaises, discours et pratiques des dirigeants d'entreprise
Chapitre 5 : Les pratiques de Gouvernement des entreprises relevées à partir des discours des dirigeants des entreprises sénégalaises <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>

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'oublient 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-propriétaire :

« 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 digne 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 inquiété 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 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 traduise 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 æconomicus*, 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 dévore 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.

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

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 désirant 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

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

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 gérondifs) 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 presumant 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.

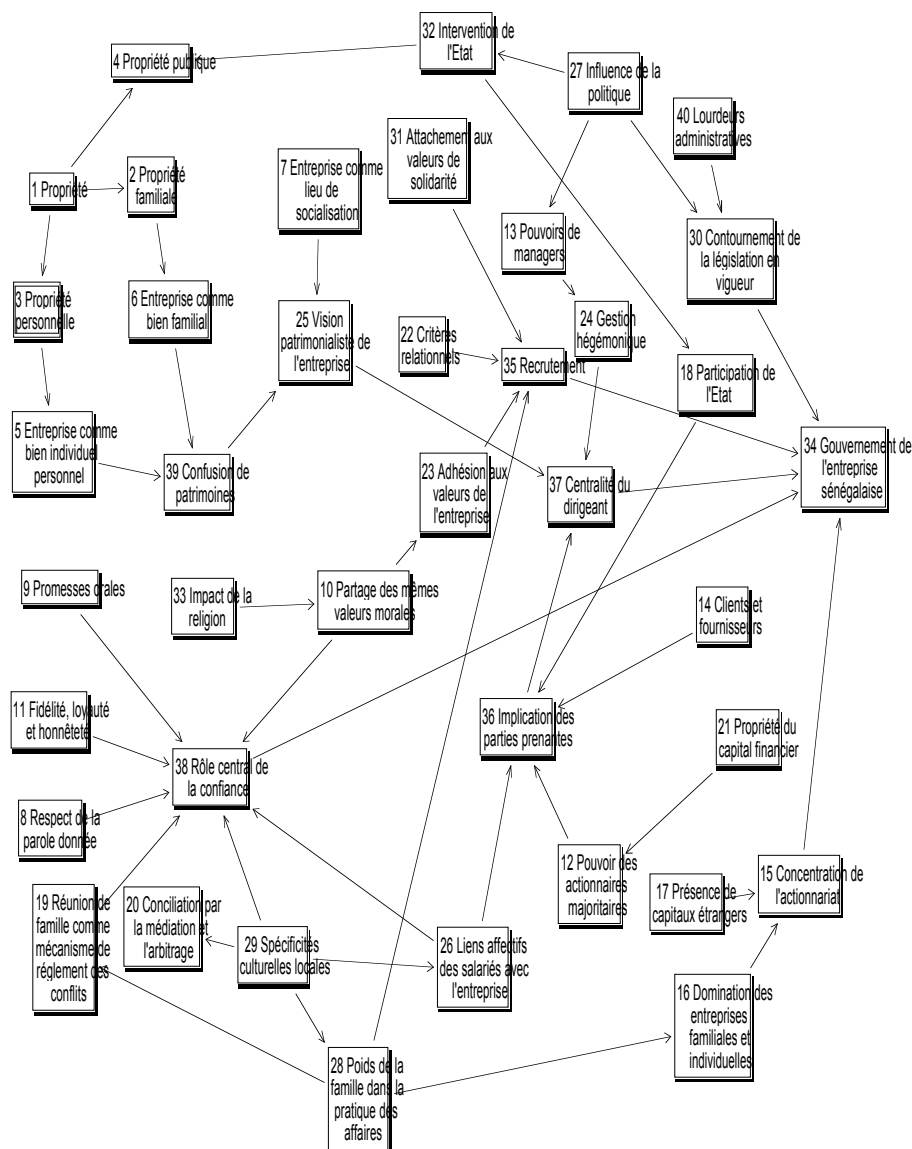
Ses activités commerciales le conduisent à nouer des contacts en Afrique de l'Ouest, en Asie et en Europe où il importe des chaussures, des tissus. Pour la défense de ses intérêts et de ceux des membres de sa corporation il est la figure de proue du syndicat de commerçants en militant activement à la 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 condisciples. 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

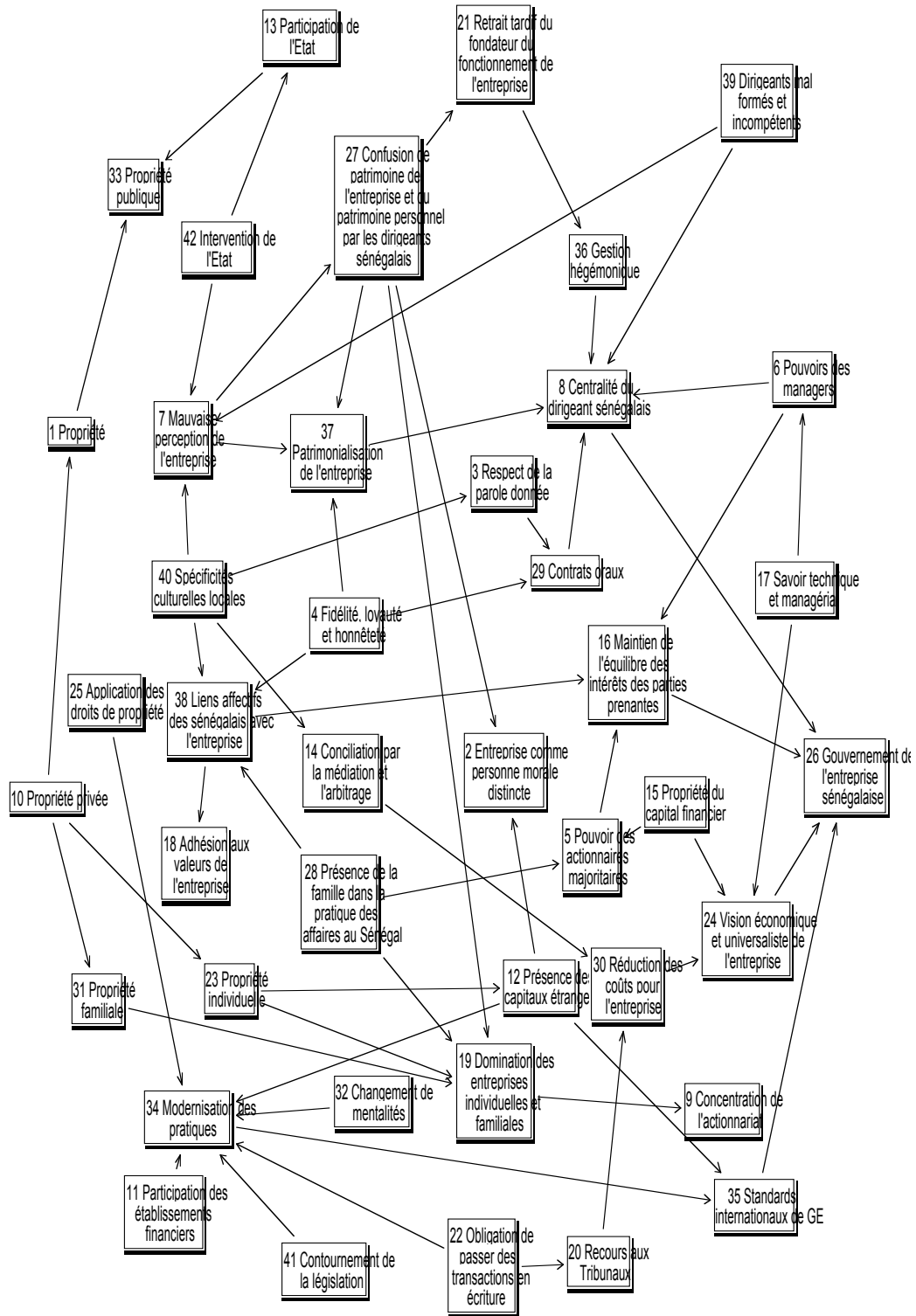
Arrivé à l'âge de 24 ans au Sénégal en 1964 après avoir décroché son diplôme d'ingénieur des Ponts et Chaussées en France, notre DER (cas n° 17, D.B, cf. Annexe n° 6) rejoint une entreprise familiale sur recommandation d'un ami de la famille actionnaire majoritaire. Son travail consistait, comme il le 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 dominent 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 dégagne 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 dégagne 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)

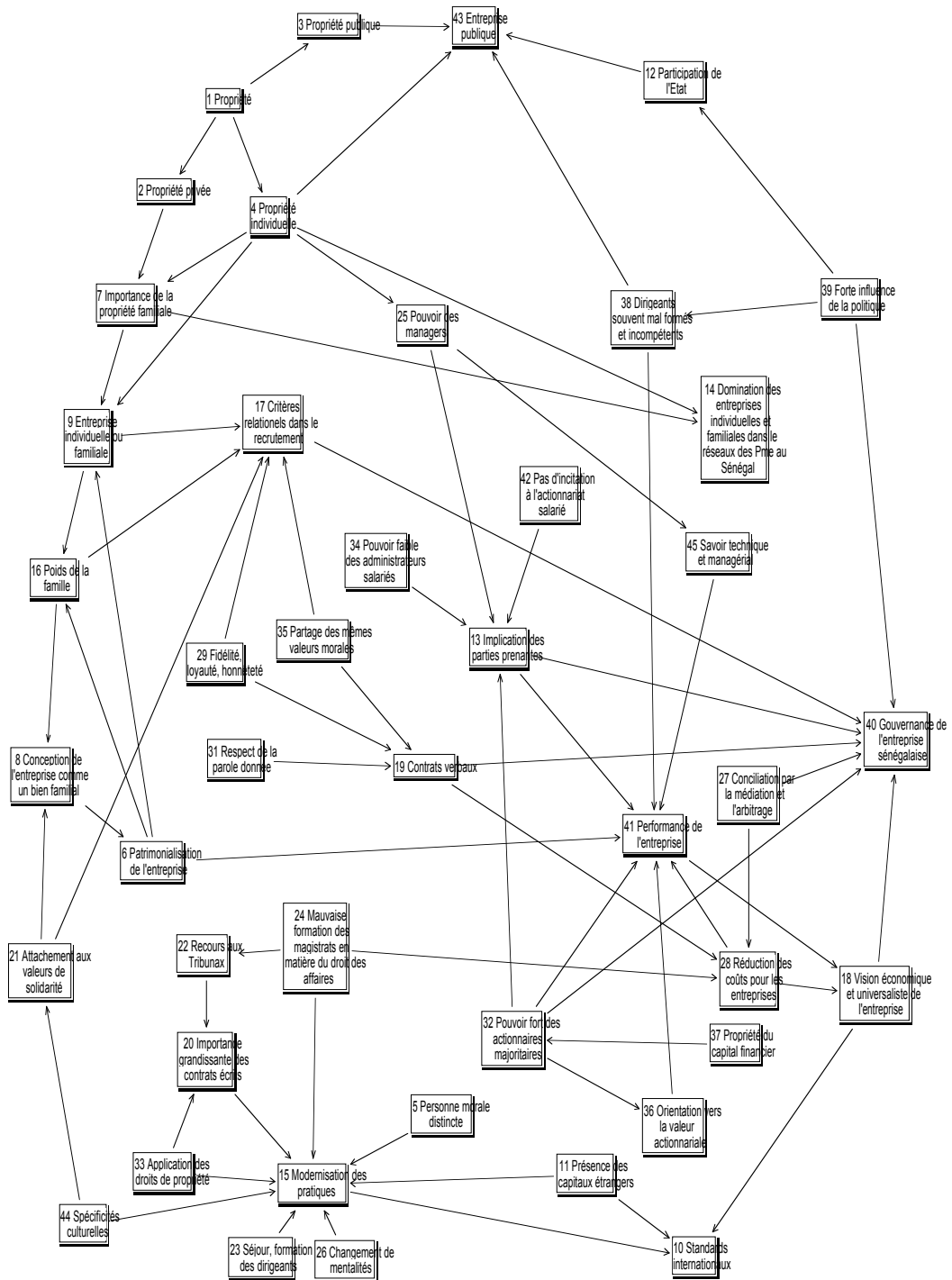
3.1. Présentation du DET

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 défaillants. 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 court délai. L'entreprise n'est pas dans cette vocation-là. L'entreprise a une vocation de pérennisation par conséquent il faut que le fondateur toujours se mette dans la perspective que "quand je ne serai plus là comment les choses devront fonctionner ?" »*

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'issu 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 avérées.

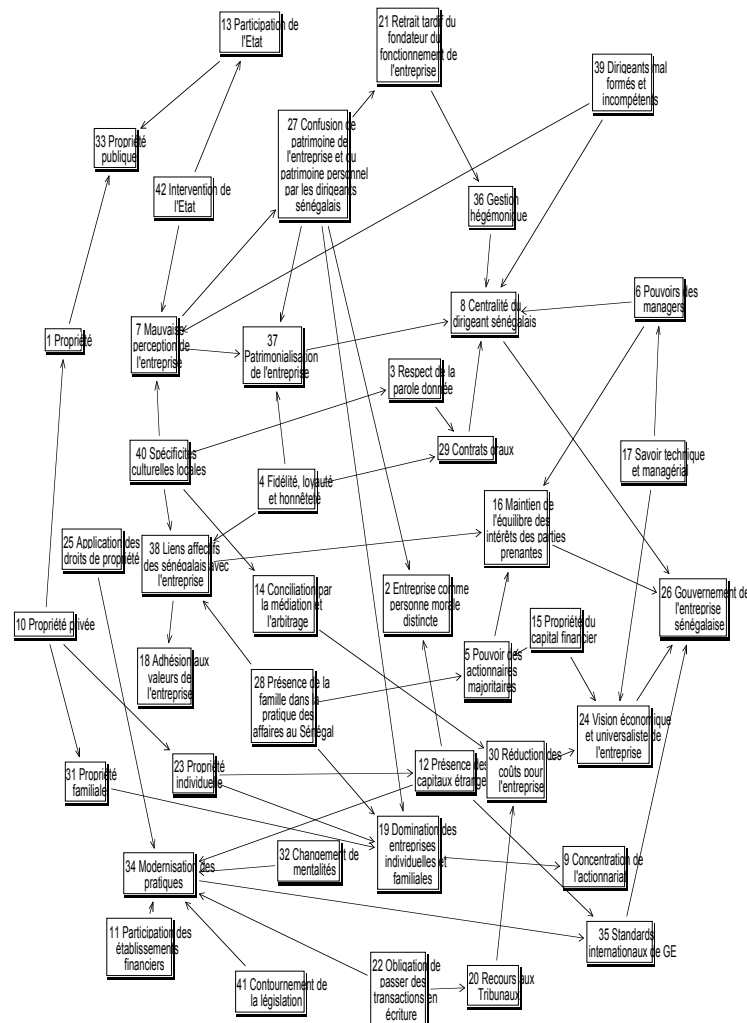
4. Le dirigeant d'entreprise *Campeur* (DECAMP)

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.

Conclusion générale

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

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

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

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

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

1. Les principaux apports de la recherche

1.1. Quelques enseignements à tirer de la recherche

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 7.2 : La validation de nos propositions heuristiques

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

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

Tableau 7.3 : Synthèse des propositions émergées du terrain de recherche

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

1.2. Un positionnement épistémologique favorable pour appréhender une réalité mouvante

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4. Une satisfaction [...] personnelle

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

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

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

2. Quelques problèmes méthodologiques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Les perspectives

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

3.1. Des perspectives managériales et politiques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Éléments bibliographiques

- ABRIC, J.C., (dir.), (1997), *Pratiques sociales et représentations*, PUF, Paris, 2^{ème} édition.
- AGLIETTA, M., (2001), (coord.), « Régimes de gouvernement d'entreprise : différences nationales et stratégies d'entreprise », Rapport pour le Commissariat général au Plan, Paris.
- AGLIETTA, M., (1997), *Régulation et crise du capitalisme*, Odile Jacob, Paris.
- AGLIETTA, M. et A. RÉBÉRIOUX, (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- AGUILERA, R.V. et CUERVO-CAZURRA, A., (2004), « Codes of Good Governance Worldwide: What is the Tigger? », *Organization Studies*, n° 25, pp. 417-446.
- AGUILERA, R.V. et JACKSON, G., (2003), « The Cross-National Diversity of Corporate governance: dimensions and determinants », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 447.
- ALBARELLO, L., (1995), « Recueil et traitements quantitatifs des données d'enquêtes », in : ALBARELLO, L., DIGNEFFE, F., HIERNAUX, J.-P., MAROY, C., RUQUOY, D. et de SAINT GEORGES, P., (1995), *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Armand Colin, Paris, pp. 33-58.
- ALBERT, M., (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, Paris.
- ALCHIAN, A.A., (1977), « Some Economics of property rights », *Economic forces at Work*, Liberty Press, Indianapolis, vol. 127, p. 49.
- ALCHIAN, A.A., (1961), *Some Economics of property rights*, Rand Corporation.
- ALCHIAN, A.A., DEMSETZ, H., (1973), « The Property Right Paradigm », *Journal of Economic History*, vol. 33, n° 1.
- ALCHIAN, A.A., DEMSETZ, H., (1972), « Production, information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, pp. 777-795.
- ALDAMA (Rapport), (2003), « Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas », Madrid, Espagne.
- ALLOUCHE, J. et AMANN, B., (2000), « L'entreprise familiale: un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars, pp. 33-80.
- ALLOUCHE, J. et AMANN, B., (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial ? » in *De Jacques Cœur à Renault*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- AMABLE, B., (2005), *Les cinq capitalismes*, *Economie humaine*, éd. du Seuil, Paris.
- AMANN, B., (1999), « La théorie des droits de propriété », in Koenig Gérard (dir.), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI^e siècle*, Economica, Paris, pp. 13-60.
- AMIN, S., (1969), *Le monde des affaires sénégalais*, Maisonneuve et Larose, Paris.
- ANSOFF, I., (1968), « *Stratégie de développement de l'entreprise* », Hommes et Techniques, traduit de « *Corporate Strategy* » publié en 1965.
- AOKI, M., (1984), *The co-operative game theory of the firm*, Clarendon Press, Oxford.
- ARGANDOÑA A., (1998), « The Stakeholder Theory and the Common Good », *Journal of Business Ethics*, n° 17, pp. 1093-1102.

- AXELROD, R. (ed.), (1976), « *Structure of decision: the cognitive maps of political elites* », Princeton University Press, Princeton, N.J.
- BAECHLER J. (1976), *Qu'est-ce que l'idéologie ?*, Collection Idées, Gallimard, Paris.
- BARNARD, C. I., (1938), *The functions of executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- BASTIAT, F., (1993 [1848]), *Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas*, Romillat, Paris.
- BASTIAT, F., (1893 [1852]), « *Œuvres complètes* », Tome 6 : *Harmonies économiques*, 10^{ème} édition, Librairie Guillaumin, Paris.
- BAUER, M., (1993), *Les patrons des PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions, Coll. L'Entreprise, Paris.
- BERGER, S. et DORE, R., (eds.), (1996), *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University Press.
- BERLE, A.A et MEANS, G.C., (1932), *The Modern Corporate and Private Property*, Harcourt, Brace World.
- BHAGAT, S. et BLACK, B., (1999), « The Uncertain relationship Between Board Composition and Firm Performance », Columbia Law School, *Law and Economics Working Paper*.
- BHAGAT, S. et BLACK, B., (2000), « Board Independence and Long-Term Firm Performance », Columbia Law School, *Law and Economics Working Paper*, February.
- BIDAULT, F., GOMEZ, P-Y. et MARION, G. (eds.), (1995), *Confiance, entreprise et société*, ESKA, Paris.
- BINET, J., (1970), *Psychologie économique africaine*, Payot, Paris.
- BLAIR, M., (2005), « Closing the theory gap: How the economic theory of property rights can bring 'stakeholders' back into theories of the firm », *Journal of Management and Governance*, vol. 9 n° 1, pp. 33-40.
- BLAIR, M., (1999), « Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm », Blair M. et Roe, M. (eds.), *Employees & Corporate Governance*, Brooking Institution Press, Washington D.C., pp. 58-90.
- BLAIR, M., (1996), *Wealth Creation and Wealth Sharing*, Washington, D.C.: Brookings.
- BLAIR, M., (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brooking Institution Press, Washington D.C.
- BLAIR, M. M. et STOUT, L. (1999), « A team production theory of corporate law », *Virginia Law Review*, vol. 85, n° 2, pp. 247-328.
- BOAS, F., (1940), *Race, Language and Culture*, Macmillan, New York.
- BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L., (1991), *De la Justification*, Gallimard, Paris.
- BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L., (1987), *Les économies de la grandeur*, PUF, Paris.
- BONNAFOUS-BOUCHER, M. (2006), « Décision stratégique et vitalité de la philosophie politique de la théorie des parties prenantes », in : BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y (dir.), *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, pp. 239-268.

- BONNAFOUS-BOUCHER, M. (2005), « Some philosophical issues in corporate governance: the role of property in stakeholder theory », *Corporate Governance*, vol. 5, n° 2, pp. 34-47.
- BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y (2006) (dir.), *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte.
- BOUBAKRI, N., COSSET, J.C. et GUEDHAMI, O., (2005), « Liberalization, corporate governance, and the performance of the performance of the newly privatized firms », *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, n° 5, October, pp. 767-790.
- BOUDON, R. (1986), *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, Paris.
- BOUGON, M.G., (1992), « Congregate cognitive maps : a unified dynamic theory of organization and strategy », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 3, pp. 369-389.
- BOUGON, M.G., (1983), « Uncovering cognitive maps : the Self-Q technique », in : MORGAN, G. (dir.), *Beyond method. Strategies for social research*, Sage, Beverly Hills, pp. 173-188.
- BOUGON, M.G., BAIRD, N. et ROSS, W., (1990), « Identifying strategic loops : the Self-Q interviews », in : HUFF, A.S. (dir.), « *Mapping strategic thought* », John Wiley and Sons, Chichester, pp. 327-354.
- BOUNGOU-BAZIKA, J-C, (2005), « Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine », *Revue internationale PME*, vol. 18, n°s 3-4, pp. 11-30.
- BOUTON, D., (Rapport), (2002), *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, AFEP-AGREF, MEDEF.
- BOUVET, L., (2007), *Le communautarisme. Mythes et réalités*, Editions Lignes de Repères, Paris.
- BOYER, R., (2006), « L'économie des conventions 15 ans après. Un point de vue à partir de la théorie de la régulation », in : EYMARD-DUVERNAY, F., (coord.), *L'économie des conventions : méthodes et résultats*, Tome 1, La découverte, Paris, pp. 45-66.
- BOYER, R., (2005), « From shareholder value to CEO power : the paradox of the 1990s », *Competition & Change*, vol. 9, n° 1, mars, pp. 7-47.
- BOYER, R., (1999), « Le lien salaire/emploi dans la théorie de la régulation. Autant de relations que de configurations institutionnelles », *Cahier d'Economie Politique*, n° 34, L'Harmattan, pp. 101-161.
- BOYER, R., (1998), « Hybridization and Models of Production: Geography, History and Theory », in : BOYER, R., CHARRON, E., JURGEN, U. and TOLLIDAY, S. (eds), *Between Imitation and Innovation*, Oxford University Press, pp. 23-56.
- BOYER, R., (1996), « The convergence hypothesis revisited: Globalization but still the century of nations? », in : BERGER, S. AND DORE, R. (eds.), *National diversity and global capitalism*, Ithaca, Cornell university Press, 29.
- BOYER, T., (2002), « Gouvernement d'entreprise et décisions d'emploi », Thèse de doctorat ès Sciences économiques, Université Paris X-Nanterre.
- BRATON, et McCAHERY, J., (2002) « Comparative Corporate Governance and Barriers to Global Cross Reference », in : McCAHERY, J., MOERLAND, P., RAAIJMAKERS,

- T. ET RENNENBOOG, N ; (eds), *Corporate Governance Regimes : Convergence and Diversity*, Oxford University Press, Oxford, pp. 23-55.
- BROUTHERS, K.D et BAMOSSY, G.J, (1997), « The role of key stakeholders in international joint venture negotiations : Case studies from Eastern Europe », *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 2, pp. 285-308.
- BUYSSE, K et VERBEKE, A., (2003), « Proactive environmental strategies : A stakeholder management perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 5, pp. 453-470.
- CABY, J., (2003), « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises: faits et débats », *Cahier de recherche de GREGOR* n° 2003-O7, Paris, Juillet, 16 p.
- CABY, J. et HIRIGOYEN, G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, 2^{ème} éd, Economica, Paris.
- CADBURY, A., (1995), *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance – Compliance with the Code of Best Practice*, London, GEE.
- CADBURY, A., (1992), *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, London, GEE.
- CALORI, R. et SARNIN, P., (1995), « Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile », *Cahier de recherche de l'ESC Lyon*, n° 9501.
- CALORI, R., JOHNSON, G. et SARNIN, P., (1994), « CEO's cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 6, pp. 437-357.
- CALORI, R., JOHNSON, G. et SARNIN, P., (1992), « French and British top managers' understanding of the structure and the dynamics of their industries: a cognitive analysis and comparison », *British Journal of Management*, n° 3, pp. 61-78.
- CAWES, P., (1893), *Cours d'Economie politique*, Larose et Forcel, 3^{ème} éd, Paris.
- CHARREAUX, G., (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier du FARGO* n° 1040101 Version révisée – Décembre.
- CHARREAUX, G., (2002), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance partenariale », *Working Paper*, IAE-LATEC, Université de Bourgogne, février, pp. 1-16.
- CHARREAUX, G., (2000), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle*, n° 92, pp. 193-214.
- CHARREAUX, G., (1999b), « A la lumière de la théorie du gouvernement des entreprises, l'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 38-56.
- CHARREAUX, G., (1999a), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », in : KOENIG, G., (éd), *De nouvelles théorie pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Economica, Paris, pp. 61-141.
- CHARREAUX, G., (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in CHARREAUX, G., (éd.), *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris, Economica, pp. 141-163. (421-469).
- CHARREAUX, G., (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du

- gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 111, novembre-décembre,
- CHARREAUX, G., (1991), « Structures de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue Economique*, n° 3, mai, pp. 521-552.
- CHARREAUX, G. et DESBRIÈRES, Ph., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, pp. 57-88.
- CHARREAUX, G. et WIRTZ, P., (2006), *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica, Paris
- CHEW, D.H, (ed.), (1997), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems: A Comparison of the U.S., Japan, & Europe*, Oxford University Press, Oxford.
- CLARKE, T. et CHANLAT, J.-F., (eds), (2009), *European Corporate Governance : Readings and Perspectives*, Routledge-Taylor and Francis, New York.
- CLARKSON, K.W., (1972), « Some Implications of Property Rights in Hospital Management », *Journal of Law and Economics*, October, pp. 361-384.
- CLARKSON, M.B, (1995), « A stakeholder framework for analysing an evaluating corporate social performance », *Academic of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- COASE, R.H, (1960), « The Problem of Social Cost », *Journal of Law and Economics*, n° 3, pp. 1-44.
- COFFEE, J.C. Jr., (2002), « Convergence and Its Critics: What are the Preconditions to the Separation of Ownership and Control », in : McCAHERY *et al.*, (eds.), *Corporate Governance Regimes: Convergences and Diversity*, Oxford University Press, Oxford UK.
- COFFEE, J. C. Jr., (2001), « The Rise of Dispersed Ownership: The Role of Law and State in the Separation of Ownership and Control », *Yale Law Review*, n° 111, pp. 1-82, October.
- COFFEE, J.C. Jr., (2000), « Do Norms Matter? A Cross-Country Examination of the Private Benefits of Control », *Working Paper*, Columbia Law School, the Center for Law and Economics Studies.
- COHEN, E., (2002), « La diversité persistante des modes de contrôle et de gouvernement des entreprises », *Revue d'Economie Politique*, vol. 112, n° 4, juillet-août, pp. 557-562.
- COLEMAN, J., (1990), « Norm-Generating Structures », in : COOK, K. et LEVI, M., (eds), « *The Limits of Rationality* », Chicago University Press, Chicago.
- CORIAT, B. et WEINSTEIN, O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche, Références.
- COSSETTE, P., (2004), *L'organisation, une perspective cognitive*, Les presses de l'Université de Laval, Québec.
- COSSETTE, P. (dir.), (2003a), *Cartes cognitives et organisations* », Les Editions de l'ADREG, septembre, in : http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_05.pdf ; 1^{ère} édition, Les Presses de l'Université de Laval, Québec et les éditions ESKA, Paris, 1994.
- COSSETTE, P., (2003b), « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », in : *Cartes cognitives et organisations*, Les Editions de l'ADREG, septembre, in http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_05.pdf, pp. 17-29 ; 1^{ère} édition, Les Presses de

- l'Université de Laval, Québec et les éditions ESKA, Paris, 1994.
- COSSETTE, P., (2003c), « La carte cognitive idiosyncrasique. Etude exploratoire des schèmes personnels des propriétaires-dirigeants de PME », in : Cossette, P., (dir.), « *Cartes cognitives et organisations* », Les Editions de l'ADREG, septembre, in http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_05.pdf, pp. 169-225 ; 1^{ère} édition, Les Presses de l'Université de Laval, Québec, et les éditions ESKA, Paris, 1994.
- COSSETTE, P., (2001), « A systematic method to articulate strategic vision : an illustration with a small business owner-manager », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, n° 2, pp. 173-199.
- COSSETTE, P., (1989), « Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : une étude de cartographie cognitive », Thèse de doctorat inédite, Université Laval, Québec.
- COSSETTE, P. et AUDET, M., (2003), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », in : Cossette, P., (dir.), « *Cartes cognitives et organisations* », Les Editions de l'ADREG, septembre, in http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_05.pdf, pp. 31-60 ; 1^{ère} édition, Les Presses de l'Université de Laval, Québec et les éditions ESKA, Paris, 1994.
- COSSETTE, P. et AUDET, M., (1992), « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 3, pp. 325-347.
- CRAIN, W.M. et ZAARDKOH, H., (1978), « A Test of the Property Rights Theory of the Firm: Water Utilities in the United States », *Journal of Law and Economics*, October, pp. 395-408.
- CUERVO-CAZURRA, A. et AGUILERA, R.V., (2004), « The Worldwide Diffusion of Codes of Good Governance », in : GRANDORI, A., *Corporate Governance and Firm Organization: Microfoundations and Structural Forms*, pp. 318-348.
- DANIELS, K., DE CHERNATONY, L. et JOHNSON, G., (1995), « Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures », *Human Relations*, vol. 48, n° 9, pp. 975-991.
- DARESTE, P., (1908), « Le régime de propriété foncière en AOF », in : *Recueil Penant*
- DAVIS, P., (1983), « Realizing the potential of family business », *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1, pp. 47-56.
- D'SOUZA, J., MEGGINSON, W. et NASH, R., (2005), « Effect of institutional and firm-specific characteristics on post-privatization performance: Evidence from developed countries », *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, n° 5, October.
- DE ALESSI, L., (1973), « Private Property and Dispersion of Ownership in Large Corporations », *Journal of Finance* 28, September, p. 844.
- DE ALLARD-POESI, F. et MARECHAL, C., (2007), « Construction de l'objet de recherche », in : THIETART, R.A., (ed.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- DE MOLINARI, G., (1862), « *Cours d'Économie Politique* », vol. 1, Partie.1, *Quatrième leçon*, Paris, Guillaumin.
- DECOTTIGNIES, R., (1958), « Personnalité morale en Afrique noire », *Annales africaines*.
- DEMSETZ, H., (1983), « The Structure of Ownership and the Theory of the Firm », *Journal of Law and Economics*, n° 26, pp. 375-390.

- DEMSETZ, H., (1967), « Toward a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, n° 57, may, pp. 347-359.
- DEMSETZ, H. et LEHN, K., (1985), « The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences », *Journal of political Economy*, n° 93, pp. 1155-1177.
- DENZAU, A.T. et NORTH, D.C., (1994), « Shared Mental Models: Ideologies and Institutions », *Kyklos*, vol. 47, n° 1, pp. 3-31.
- DESBRIÈRES, Ph., (2002) « Les actionnaires salariés », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 141, pp. 255-281.
- DESQUEYRAT, A., (1939) « *La propriété, ce qu'elle est, ce qu'elle devrait être* », Paris, Editions Spes.
- DIA, A.L., (1991), « Le management africain, mythe ou réalité », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 1, pp. 29-48.
- DIA, M., (1996), « Africa's Management in the 1990s and beyond: reconciling indigenous and transplanted institutions », *The World Bank*, Washington DC.
- DIA, M., (1991), « Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne : il est temps de saisir les ressorts psychologiques des décisions économiques en Afrique », *Finances et Développement*, décembre, pp. 10-13.
- DIA, Ma., (1963), *Nations Africaines et solidarité mondiale*, PUF, Paris.
- DIOP, A.B., (1981), *La société wolof: Les systèmes d'inégalité et de domination*, Paris, Editions Karthala.
- DIOP, A.S., (2007), « Pluralité et logiques des paradigmes dans le champ des théories africanistes du développement. Etude des questions épistémologiques et idéologiques », Thèse de doctorat d'État ès Lettres et Sciences humaines, Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal) et de doctorat ès Sciences politiques des Facultés universitaires catholiques de Mons (Belgique) en cotutelle.
- DIOP, C.A., (1987), *L'Afrique noire pré-coloniale*, Dakar, Paris, Présence Africaine.
- DIOUF, M., (1999), « Privatisations des économies et des États africains », *Politique africaine*, n° 73, mars, pp. 16-23.
- DODD, E.M., (1932), « For Whom are Corporate Managers Trustees ? », *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, pp. 1145-1163.
- DONALDSON, T. et PRESTON, L.E., (1995), « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- DURKHEIM, E., (1912), *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*, Alcan, Paris, (rééd. PUF, Paris, 1960).
- DURKHEIM, E., (1913), « Note sur la notion de civilisation », *L'Année sociologique*, t.XII, Paris, pp. 46-50. Reproduit in : DURKHEIM, E., *Journal sociologique*, PUF, Paris, 1969, pp. 681-685.
- DYER, J.H et SINGH, H., (1998), « The relational view : Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 660-679.
- EDEN, C. et ACKERMAN, F., (1998), « Analysing and comparing idiographic causal

- maps », in : EDEN, C. et SPENDER, J.-C., « *Managerial and organizational cognition. Theory, methods and research* », Sage, London, pp. 192-209.
- EDEN, C. et JONES, S., (1984), « Using reportory grids for problem construction », *Journal of the Operational Research Society*, n° 35, pp. 779-790.
- ELLIS, S. et FAURE, Y.A., (dir.), (1995), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Collection Hommes et Sociétés, Editions Karthala et ORSTOM.
- ELLOUZE KARRAY, H., (2006), « La carte cognitive peut-elle constituer un outil fiable pour l'identification des logiques d'action de dirigeants des entreprises familiales tunisiennes ? », *Revue Internationale PME*, vol. 19, n° 2, pp. 9-47
- ENGELS, F., (1979 [1884]), *L'origine de la famille, de la propriété privée et de l'Etat*, Les Editions du progrès.
- ETZIONI, A., (1998), « A Communitarian Note on Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 4, pp. 679-691.
- EVAN, W.M. et FREEMAN, E.R., (1993), « A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism », in : BEAUCHAMP, T. ET BOWIE, N., *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 75-84.
- FACCIO, M. et LANG, L.H.P., (2002), « The Ultimate Ownership of Western European Corporations », *Journal of Financial Economics*, vol. 65, n° 3, pp. 365-395.
- FACCIO, M. et LANG, L.H.P., (2000), « The Separation of Ownership and Control: An Analysis of Ultimate Ownership in Western European Corporations », *Working Paper Series in* <http://ssrn.com/abstract=222429> or doi:10.2139/ssrn.222429.
- FAFCHAMPS, M., (2001), « Networks, communities and Markets in Sub-Saharan Africa: Implications for Firm Growth and Investment », *Journal of African Economies*, vol. 10, n° 2 September.
- FAMA, E.F., (1980), « Agency problems and the theory of the firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, April, pp. 288-307.
- FAMA, E.F et JENSEN, M.C, (1983a), « Separation of Ownership and control », *Journal of Law and Economics*.
- FAMA, E.F et JENSEN, M.C, (1983b), « Agency problems and Residual Claims », *Journal of Literature Economics*, vol. 26, n° 2, pp. 327-49.
- FRANKS, J., MAYER, C. et ROSSI, S., (2003), « The Origination and Evolution of Ownership and Control of the Corporation », European Corporate Governance Institute, *Finance Working Paper* n° 09/2003, January.
- FRANKS, J. et MAYER, C., (1990), « Capital Markets and Corporate Control: A study of France, Germany and the UK », *Economic policy*, 18, pp. 147-160.
- FRECH, H.E., (1976), « The Property Rights Theory of the Firm: Empirical Results from a Natural Experiment », *Journal of Political Economy*, vol. 84, n° 1, February, pp. 143-152.
- FREDY-PLANCHOT, A., (2002), « La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial », in : CABY, J. ET HIRIGOYEN, G., (dir.), *La Gestion des Entreprises Familiales*, Economica, Paris, pp. 193-204
- FREEMAN, E.R, (1999), « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 223-236.

- FREEMAN, E.R, (1994), « The politics of stakeholder theory: some future directions », *Business Ethics Quarterly*.
- FREEMAN, E. R., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- FREEMAN, E. R. et REED, D.L., (1983), « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol. 25, n° 3, spring, pp. 88-106.
- FRENTROP, P., (2003), *A History of Corporate Governance*, Amsterdam, Deminor.
- FREYSSINET-DOMINJON, J., (1997), *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Montchrestien, Paris.
- FRIEDMAN, M., (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, September 13th.
- FUKUYAMA, F., (1997), *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*, Plon, Paris, traduit de l'anglais par Pierre-Emmanuel DAUZAT.
- FUKUYAMA, F., (1995), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.
- FURUBOTN, E., (1988), « Codetermination and the modern theory of the firm: a property-rights analysis », *Journal of Business*, vol. 61, p. 165-181.
- FURUBOTN, E. et PEJOVICH, S., (1974), *The Economics of Property Rights*, Ballinger.
- FURUBOTN, E. et PEJOVICH, S., (1972), « Property Rights and Economic Theory: a survey of Recent Literature », *The Journal of Economic Literature*, vol. X, n° 4, December.
- GABRIE, H. et JACQUIER, J.-L., (1994), *La théorie moderne de l'entreprise*, Paris, Economica.
- GEOFFRON, P., (2000), « Se dirige-t-on vers un système unique de gouvernement d'entreprise ? », in : Association d'économie financière, (ed.), *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, Paris, Montchrestien, pp. 303-.
- GEOFFRON, P., (1999), « Quelles limites à la convergence des modèles de Corporate Governance? », *Revue d'économie industrielle*, n° 90, 4^{ème} trimestre, pp. 77-92.
- GEOFFRON, P., (1997), « Formes et enjeux de la transformation des modèles de Corporate Governance », *Revue d'économie industrielle*, n° 82, 4^{ème} trimestre, pp. 101-116.
- GHIGLIONE, R et MATALON, B., (1998), *Les enquêtes sociologiques*, Armand Colin, Paris.
- GHIGLIONE, R., BEAUVOIS, J.-L., CHABROL, C. et TROGNON, A., (1980), *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Paris.
- GIRARD, R., (1961), *Mensonges romantiques et vérités romanesques*, Grasset, Paris.
- GIRIN, J., (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in : Martinet, A. C., (dir.), *Epistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L., (1967), *The Discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Aldin, Chicago.
- GODARD, L., (1996), « Conseil d'administration, Stratégie et Performance Financière », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Bourgogne.

- GOMEZ, P.Y (2004), « Institutionnalisme et gouvernement des Entreprises: Traduction et Trahison », in : HUAULT, I., (coord.), *Institutions et gestion*, Vuibert.
- GOMEZ, P.Y, (2003), « Jalon pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 4, décembre.
- GOMEZ, P.Y, (2002), « Gouvernement des entreprises et incidences sur son développement », in : DURAND ,R., (dir.), « *Développement de l'organisation : nouveaux regards* », Paris, Economica, pp. 59-83.
- GOMEZ, P.Y, (2001), *La République des actionnaires : le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie*, SYROS, Paris.
- GOMEZ, P.Y, (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris.
- GOMEZ, P.Y, (1995), « Le statut de la confiance dans la théorie économique », in : BIDAULT, F., GOMEZ, P-Y., et MARION, G., (eds.), *Confiance, entreprise et société*, ESKA, Paris, pp. 27-37.
- GOMEZ, P.Y, (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.
- GOMEZ, P.Y. et KORINE, H., (2009), *L'entreprise dans la démocratie: une théorie politique du gouvernement des entreprises*, De Boeck, Bruxelles.
- GOMEZ, P.Y. et KORINE, H., (2003), « Democracy in Corporatia. Tocqueville and the Evolution of Corporate Governance », *Working paper 09*, EM Lyon.
- GOMEZ, P.Y. et MENDY, M., (2005), « L'analyse des institutions, entre culturalisme et ékonomisme : l'exemple des institutions de la propriété au Sénégal », *Management International*, vol. 9, n° 3, Printemps, pp. 19-31.
- GOURMAT, N., (2007), « L'influence des représentations sociales sur la prise de décisions : illustration par la carte cognitive du dirigeant marocain », thèse en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3
- GRANDORI, A., (1991), « Negotiating Efficient Organization Forms », *Journal of Economics Behavior and Organization*, n° 16, pp. 319-340.
- GRANDORI, A., (2000), « Conjectures for a New Research Agenda on Governance », *Journal of Management and Governance*, vol. 4, n° 1, pp. 1-9.
- GRANDORI, A. (2004), « Introduction. Reframing Corporate Governance : Behavioral Assumptions, Governance Mechanisms, and Institutional Dynamics », in GANDORI, A., (ed.), « *Corporate Governance and Firm Organization :Microfoundations and Structural Forms* », Oxford University Press, Oxford, pp. 1-27.
- GRAWITZ, M., (1993), *Méthodes des Sciences Sociales*, Paris, Dalloz.
- GROSSMAN, S.J. et HART, O.D., (1986), « The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, n° 94, pp. 691-719.
- GUILLEN, M., (2001), « Corporate governance and globalization: is there convergence across countries? », *Advances in International Comparative Management*, n° 13, pp. 175-204.
- GUPTA, N., (2005), « Partial Privatization and firm performance », *Journal of Finance*.
- HANSMANN, H. et KRAAKMAN, R., (2002), « Toward a Single Model of Corporate Law? », in : McCahery et al., (eds.), *Corporate Governance Regimes: Convergences and Diversity*, Oxford University Press, Oxford UK.

- HANSMANN H. et KRAAKMAN R., (2001), « The End of History for Corporate Law », *Georgetown Law Journal*, vol. 89, pp. 439-468.
- HART, O.D., (1995), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Clarendon Press, Oxford.
- HART, O.D., (1991), « Incomplete Contracts and the Theory of the Firm », in : WILLAMSON, O.E., et WINTER, S., (Eds), *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, pp. 138-158.
- HART, O. D., (1983), « The Market Mechanism as an Incentive Scheme », *The Bell Journal of Economics*, vol. 14, n° 2, pp. 366–382.
- HART, O.D. et HÖLMSTROM, B., (1987), « Theory of Contracts », in : BEWLED, (ed.), *Advances in economic Theory*, Cambridge University Press.
- HART, O.D. et MOORE, J., (1990), « Property Rights and the Nature of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 6, pp. 1119-1158.
- HAUSSMAN, W.J. et NEUFELD, J.L., (1991), « Property Rights Versus public Spirit: Ownership and Efficiency of U.S. Electric Utilities Prior to Rate-of-Return Regulation », *The Review of Economics and Statistics*, n° 47, pp. 87-92.
- HELSLEY, R.W. et STRANGE, W.C., (1994), « Exclusion and the Private Enforcement of Property Rights », *Journal of Public Economics*, vol. 53, n° 2, pp. 291-308.
- HERMAN, E.S., (1981), *Corporate control, corporate power*, Cambridge University Press.
- HIERNAUX, J-P., (1995), « Analyse structurale de contenu et modèles culturels », in : ALBARELLO, L., DIGNEFFE, F., HIERNAUX, J-P., MAROY, C., RUQUOY, D. et de SAINT GEORGES, P., (1995), *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Armand Colin, Paris, pp. 111-144.
- HILL, C.W.L. et JONES, T.M., (1992), « Stakeholder agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, march, pp. 131-154.
- HIRIGOYEN, G., (2008), « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts », Séminaire conjoint IFGE, GEMO et LEFI, Lyon, avril.
- HIRIGOYEN, G., (2002), « Le gouvernement des entreprises familiales », in : CABY, J. et HIRIGOYEN, G., *La Gestion des Entreprises Familiales*, Economica, Paris, pp. 17-31.
- HIRIGOYEN, G., (2000), « La gouvernance de l'entreprise familiale », in : *Rapport moral sur l'argent du monde*, Association d'Economie Financière, Montchrestien, pp. 287-294.
- HOARAU, C. et TELLER, R., (2001), « De la création de valeur au modèle comptable de la valeur : fondements et problématique », in : CASTA, J.F. et COLASSE, B., *Juste valeur : enjeux techniques et politiques*, Economica, pp. 179-200.
- HOFSTEDE, G., (1984), « Cultural dimensions in management and planning », *Asia Pacific Journal of Management*, January, pp. 81-99.
- HOFSTEDE, G., (1980b), « Culture and Organizations », *International Studies of Management and Organization* 10.
- HOFSTEDE, G., (1980a), *Culture's consequences: International Differences in Work Related Value*, Beverly Hills-London, Sage Publications.
- HOLLANDTS, X., (2007), « Les effets de participation des salariés sur la performance de l'entreprise », Thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

- HUAULT, I., (2004), « Institutions et organisation : quels points de rencontre ? », in : HUAULT, I., (coord.), *Institutions et gestions*, Fnege et Vuibert, Paris, pp. 1-7.
- HUBERMAN, A.M. et MILES, M.B., (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles.
- IRIBARNE, Ph. d', (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, Paris.
- JACOMY, J., « Rapport sur la condition de la propriété au Sénégal adressé au sous-Secrétaire d'Etat des colonies par monsieur Jacomy substitut du procureur Général près la Cour d'appel de Paris à la suite d'une mission accomplie dans cette colonie en 1887 ».
- JEFFERS, E. et PLIHON, D., (2001), « Investisseurs Institutionnels et gouvernance des entreprises », *Revue d'Economie Financière*, vol. 3, n° 63, pp. 137-152.
- JEANSON, B. et COSSETTE, P., (1996), « Le champ des affaires immobilières : une étude de cartographie cognitive », *Revue internationale de Systémique*, vol. 10 n° 1-2, pp. 131-155.
- JENKINS, M., (1998), « The theory and practices of comparing causals maps », in : EDEN, C. et SPENDER, J.-C. (dir.), *Managerial and organizational cognition. Theory, methods and research*, Sage, London, pp. 231-249.
- JENSEN, M.C., (2001), « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », in : M. BEER et N. NORHIA (eds), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- JENSEN, M.C., (2000), *A theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms*, Harvard University Press, December
- JENSEN, M.C., (1994), « Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory », *BankAmerica, Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n° 2, summer, pp. 40-45.
- JENSEN, M.C., (1993), « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control system », *The Journal of Finance*, vol. 48, n° 3, pp. 831-881.
- JENSEN, M.C., (1986), « Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers », *AEA Papers and Proceedings*, vol. 76, n° 2, pp. 323-329.
- JENSEN, M.C. et MECKLING W.H., (1994), « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, summer.
- JENSEN, M.C. et MECKLING, W., (1976), « Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- JENSEN, M.C. et WARNER, J.B., (1988), « The distribution of Power among Corporate managers, Shareholders and Directors », *Journal of Financial Economics*, vol. 20, n° 1-2, pp. 3-24.
- JONES, T. M., (1995), « Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics: A survey », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, pp. 404-437.
- KANE, A.S., (1939), « Coutume civile et pénale Toucouleur in Coutumier juridique de l'AOF » Tome 1, Paris, Larose.
- KOENIG, G. (dir.), (1999), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle*, Paris, Economica.

- KOLE, S.R. et MULHERIN, J.H., (1997), « The Government as a shareholder: a case from the United States of America », *Journal of Law and Economics*, vol. 40, pp. 1-22.
- KREMP, E., (1998), « Structure du capital des entreprises françaises en 1996 », *Bulletin de la BANQUE DE France*, n° 55, juillet, pp. 81-91.
- KOUASSIGAN, G-A., (1966), *L'homme et la terre. Droits fonciers coutumiers et droit de propriété en Afrique occidentale*, ORSTOM, Paris.
- KUYU, M.C. (dir.), (2005), *A la recherche du droit africain du XXI^{ème} siècle*, Les Editions Connaissances et Savoirs, Paris.
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., et R. W. VISHNY, (2002), « Investor protection and corporate valuation », *Journal of Finance*, vol. 57, n° 3, pp. 1147-1170.
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SCHLEIFER, A., et VISHNY, R., (2000), « Investor protection and corporate governance », *Journal of Financial Economics*, 58, pp. 3-27.
- LA PORTA, R., LOPEZ DE SILANES, F., SCHLEIFER, A. et VISHNY, R., (1999), « The quality of the government », *Journal of Law, Economics and Organization*.
- LA PORTA, R., LOPEZ DE SILANES, F., SCHLEIFER, A. et VISHNY, R., (1998), « Law and finance », *Journal of Political Economy*, 106, pp. 1113-1155.
- LA PORTA, R., LOPEZ DE SILANES, F., SCHLEIFER, A. et VISHNY, R., (1997), « Legal determinants of external finance », *Journal of Finance*, n° 52, pp. 1131-1150.
- LA PORTA, R., LOPEZ DE SILANES, F. et SCHLEIFER, A., (1999), « Corporate Governance around the World », *Journal of Finance*, vol. 54, n° 2, pp. 471-517.
- LABARTHE, P., *Voyage au Sénégal pendant les années 1784 et 1785 d'après les mémoires de Lajaille, ancien officier de la marine française*, Paris, Dentu, An X (1802), 287 p.
- LABELLE, R. et RAFFOURNIER, B., (2000), « Comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise », *Cahiers de recherche du CETAI*, HEC-Montréal, Montréal, Février, 21 p.
- LABOURET, H., (1959), *L'Afrique-précoloniale*, Paris, PUF.
- LAZONICK, W. et O'SULLIVAN, M., (2001), « Le rôle du marché boursier dans les systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise : les changements actuels en France envisagés dans une perspective historique comparative », in : AGLIETTA, M., (coord.), *Régimes de gouvernement d'entreprise : différences nationales et stratégies d'entreprise*, Rapport pour le Commissariat général au Plan, Paris
- LAZONICK, W. et O'SULLIVAN, M., (1998), « Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications », *STEP Report* ISSN 0804-8185, Oslo.
- LE ROY, E., (2004), *Les Africains et l'institution de la justice. Entre mimétismes et métissages*, Dalloz, Paris.
- LE VELLY, R., (2002), « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du travail*, n° 44, pp. 37-53.
- LEARMOUNT, S., (2002), « Theorizing Corporate Governance: new organizational alternatives », *Working Paper* No. 237 ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, June.

- LEPAGE, H., (1985), *Pourquoi la propriété*, Paris, Hachette.
- LI, D.D., (1996), « A Theory of Ambiguous Property Rights in Transition Economies: The Case of the Chinese Non State Sector », *Journal of Comparative Economics*, vol. 23, N°1, August, pp. 1-19.
- LIBECAP, G.D., (1986), « Property Rights in Economic History: Implications for Research », *Explorations in Economic History*, vol. 23, n° 1, pp. 227-252.
- LICHT, A.N., (2001), « The Mother of All Path-Dependencies toward a Cross-Cultural Theory of corporate Governance Systems », *Delaware Journal of Corporate Law*, vol. 23, pp. 147-205.
- LICHT, A.N., GOLDSCHMIDT, C. et SCHWARTZ, S.H., (2002), « Culture, Law and Corporate Governance », *Working Paper*, Hebrew University of Jerusalem, Department of Psychology, July.
- LOCKE, J., (1690), *Second Traité du Gouvernement Civil*, réédition 1992, Flammarion, Paris.
- LOUÇA, J-A, (2000), « Cartographie cognitive, réflexion stratégique et interaction distribuée : une approche multi-agent », Thèse de doctorat ès sciences, Université Paris Dauphine et Université de Lisbonne
- MAATI, J., (1999), *Le gouvernement d'entreprise*, Bruxelles, De Boeck.
- MADJARIAN, G., (1991), *L'invention de la propriété : de la terre sacrée à la société marchande*, L'Harmattan, Paris.
- MARFING, L. et SOW, M., (1999), *Les opérateurs économiques au Sénégal : entre le formel et l'informel (1930-1996)*, Khartala, Paris.
- MAROY, C., (1995), « L'analyse qualitative d'entretiens », in : ALBARELLO, L., DIGNEFFE, F., HIERNAUX, J-P., MAROY, C., RUQUOY, D. et de SAINT GEORGES, P., (1995), *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Armand Colin, Paris, pp. 83-110.
- MARSEILLE, J., (1984), *Empire colonial et capitalisme français : histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel.
- MARTY, P., (1917), *Etudes sur l'Islam au Sénégal*, Tome II, Paris, Maison Ernest Leroux.
- MARX, K., (1993 [1867]), *Le Capital*, Paris, Flammarion.
- MARX, K., (1972 [1875]), *Critique du programme de Gotha*, Paris, Editions sociales.
- MARX, K. et ENGELS, F., (1977 [1848]), *Manifeste du parti communiste*, Pékin.
- MBAYE, K. (dir.), (1968), *Droit de la famille en Afrique Noire et à Madagascar*, Paris, Ed. G-P. Maisonneuve et Larose.
- MBAYE, K., (1965), « L'organisation judiciaire au Sénégal », *Recueil Penant*, pp. 27-34 et pp. 191-222.
- MBAYE, S., (1991), « Histoire des institutions coloniales françaises en Afrique de l'ouest (1816-1960) », Dakar, CAOM, Bibliothèque AOM dossier 43788.
- M'BOKOLO, E., (1992), *Afrique Noire. Histoire et civilisations, tome 2, 19^{ème}-20^{ème} siècles*, Paris, Hatier-AUPELF.
- McCAHERY, J.A., (1999), « Comparative Corporate Governance and the Theory of the Firm », *Columbia Journal of Transnational Law*, vol. 38, n° 2, pp. 273-297.

- McCONNELL, J. J. et H. SERVAES, (1990), « Additional Evidence on Equity Ownership and Corporate Value », *The Journal of Financial Economics*, 27, pp. 595-612.
- McNEE, L., (1998), « Le cadastre de la tradition : propriété intellectuelle et oralité en Afrique Occidentale », *Mots Pluriels* n° 8, octobre, <http://www.arts.uwa.edu.au/MotsPluriels/MP898lmn.html>
- MERCIER, S., (2006), « La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature », in : BONNAFOUS-BOUCHER M. et PESQUEUX, Y. (dir.), *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, pp. 157-172
- MERCIER, S., (2000), « Fonctionnement éthique des entreprises et système de gouvernance », in : Association d'économie financière, (éd.), *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, Paris, Montchrestien, pp. 255-259
- MILGROM, P. et ROBERTS, J., (1992), *Economics Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MILLER, G. J. (1992), *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*, New York, NY: Cambridge University Press.
- MIZRICH, M., (1983), « Who controls whom? An examination of the relation between management and Boards of Directors in large American Corporation », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, pp. 426-435.
- MOLZ, R., (1987), « The theory of pluralism in corporate governance. A conceptual framework and empirical test », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 349-353.
- MOLZ, R., (1985), « The role of the board directors: typologies of interaction », *Journal of Business Strategies*, Sprints, pp. 86-93.
- MONIN, Ph., (2002), « Théorie de l'acculturation et développement organisationnel », in : DURAND, R. (Ed.), *Développement de l'organisation*, Paris, Economica, pp. 87-110.
- MONKS, R. et MINOW, N., (2001), *Corporate Governance*, Cambridge, MA, Blackwell, dernière édition 1995.
- MONSEN, R.J., (1969), « Ownership and Management : The Effect of Separation on Performance », *Business Horizon*, n° 12, pp. 46-52.
- MOORE, G., (1999), « Tinged shareholder theory : or what's so special about stakeholders ? », *Business Ethics : A European Review*, vol. 8, n° 2, avril, pp. 117-127.
- MORCK, R., SHLEIFER, A. et VISHNY, R. W., (1988), « Management Ownership and Market Valuation – An Empirical Analysis », *The Journal of Financial Economics*, n° 20, pp. 293–315.
- MORIN, F., (1998), « La rupture du modèle français de détention et de gestion des capitaux », *Revue d'Économie Financière*, vol. 50, pp. 111-132.
- MORRIS, S.A., REHBEIN, K.A., HOSSEINI, J.C et ARMACOST, R.A., (1990), « Building a current profile of socially responsive firms », *IAB Proceedings*, pp. 297-303.
- MOSCOVICI, S. et BUSCHINI, F. (dir.), (2003), *Les méthodes des sciences humaines*, PUF Fondamental, Paris.
- MOUNIER, E., ([1936], 2000), « *Manifeste au service du personnalisme* », Editions Montaigne en 1936 puis Editions du Seuil en 1961 et 2000, Collection Points Essais.

- MUTABAZI, E., (2005), « La diversité des cultures et des modèles: un défi pour les entreprises africaines », *Actes des premières rencontres internationales sur les défis de la diversité*, Corte
- NICHOLS, A., (1967), « Stocks versus Mutual Savings and Loan Association: Some Evidence of Difference in Behavior », *American Economic Review*, n° 57, pp. 337-346.
- NILS, F. et RIME, B., (2003), « L'interview », in : MOSCOVICI, S., et BUSCHINI, F., (dir.), (2003), *Les méthodes des sciences humaines*, PUF Fondamental, Paris, pp. 165-185.
- NORBURN, D., (1992), « Corporate Governance: the Paradox of Independence », in : HELLER, R., (ed.), *The Complete Guide to Modern Management*, Mercury.
- NORTH, D.C., (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press.
- NORTH, D.C., (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- NORTH, D.C et THOMAS, R.P., (1973), *The Rise of the Western World. A New Economic History*, Cambridge University Press, traduction française, (1980), *L'essor du monde occidental*, Paris, Flammarion.
- OCDE, (1999), « Principles of corporate governance », OCDE, Paris.
- OLAWALE, E.T., (1961), *La nature du droit coutumier africain*, Paris, Présence africaine.
- OLIVENCIA Report, (1998), « Comision Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades (El Gobierno de las Sociedades Cotizadas, Spain), www.ecgi.org
- OMAN, C. et BLUME, D., (2005), « La gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement », *Repères*, n° 3, OCDE.
- OSWALD, S.L. et JAHARA, J.S. Jr., (1991), « The Influence of Ownership on Performance: An Empirical Study », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 4, May, pp. 321-326.
- PALEPU K., KHANNA T. et KOGAN J., (2002), « Globalization and Similarities in Corporate Governance: A Cross-Country Analysis », *Working Paper*, Harvard University.
- PARRAT, F., (2003), *Le gouvernement d'entreprise*, Dunod, Paris.
- PARRAT, F., (1999), « *Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé ce qui va encore évoluer* », MAXIMA et Laurent du Mesnil éditeur.
- PARRINO, R. et WEISBACH, M.S., (1999), « Measuring investment distortions arising from stockholder-bondholder conflicts », *Journal of Financial Economics*, n° 53, pp. 3-42.
- PEARCE, J.A. et ZAHRA, S.A., (1992), « Board composition from a strategic contingency perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 411-438.
- PEARCE, J.A. et ZAHRA, S.A., (1991), « The relative power of CEOs and boards of directors: associations with corporate performance », *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 135-153.
- PEDERSEN, T. et THOMSEN, S., (1999), « Economic and Systemic Explanations of Ownership Concentration among Europe's Largest Companies », *International Journal of the Economics of Business*, vol. 6, n° 3.

- PEJOVICH, S., (1995), *Economic Analysis of Institutions and Systems*, Kluwer Academic Publisher.
- PESQUEUX, Y., (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in : BONNAFOUS-BOUCHER M., et PESQUEUX, Y., (2006) (dir.) « *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* », Paris, La Découverte, pp. 19-42
- PESQUEUX, Y., (2005), *Stakeholder theory : a European perspective*, Macmillan Palgrave.
- PESQUEUX, Y., (2004), *L'entreprise multiculturelle*, L'harmattan, Paris.
- PESQUEUX, Y., (2000), *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris.
- PEYREFIITE, A., (2005), *La Société de confiance*, Nouvelle édition, Editions Odile Jacob Poches, Paris.
- PEYRELEVADE, J., (1999), *Le gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir*, Economica, Paris.
- PIERRET, G., (1895), *Essai sur la propriété foncière indigène au Sénégal*, Imprimerie du Gouvernement, Saint-Louis.
- PLIHON, D., PONSSARD, J-P. et ZARLOWSKI, P., (2001), « Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence », *Revue d'Economie Financière*, vol. 3, n° 63, pp. 35-51
- POST, J.E, PRESTON, L.E et SACHS, S., (2002), « *Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth* », Stanford, CA, Stanford University Press.
- PRINCE, G., (1985), « Thématiser », *Poétique*, n° 64, pp. 425-433.
- PROUDHON, P-J, (1840), « Qu'est ce que la propriété ? Recherche sur le principe du droit et du gouvernement », http://sami.is.free.fr/Oeuvres/proudhon_propriete.html.
- PUTNAM, R., (1993), *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L., (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} éd, Dunod, Paris.
- RADCLIFFE-BROWN, A.R. et FORDE, O., (1953), *Systèmes familiaux et matrimoniaux en Afrique*, Paris, PUF.
- RAFFENEL, A., (1846), *Voyage dans l'Afrique occidentale, 1843-1844*, Paris, Arthus Bertrand.
- RAJAN, R. et ZINGALES, L. (1998), « The Governance of the New Enterprise », *Working Paper*, University of Chicago, december.
- RAMBAUD, A. (dir), (1886), *La France coloniale : histoire, géographie, commerce*, Paris, Armand Colin.
- RAWLS, J., (1971), *A theory of justice*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- REDFIELD, R., LINTON, R. et HERSKOVITS, M-J. (1936), « Mémoire pour l'étude de l'acculturation », *American Anthropologist*, vol. 38, pp. 149-152, traduit de l'anglais par Evelyne Lavenu et présenté par Claude Ravelet dans *Bastidiana*, HS n° 4, 1998.
- RENAUT, M-H, (2004), *Histoire du droit de la propriété*, Paris, Ellipses.

- REVUE FRANÇAISE DE GESTION (1987), numéro spécial sur « Cultures nationales et gestion », n° 64, septembre-octobre.
- RICKETTS, M., (1994), *Economics of Business Enterprise*, Wheatsheaf Books, Brighton.
- RIMMON-KENAN, S., (1985), « Qu'est-ce qu'un thème ? », *Poétique*, pp. 397-405.
- RIPERT, G., (1951), *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, 2^e éd., LGDJ, Paris.
- ROCHER, G., (1969), « *Introduction à la sociologie générale* », Tome 1 : *L'action sociale*, Collection Points, Editions HMH, Paris.
- ROE, M.J., (2002), « La structure de l'actionnariat : les limites de la théorie juridique », numéro spécial « L'actionnaire », *Revue Française de Gestion*.
- ROE, M.J., (2000), « Political Preconditions to Separating Ownership from Corporate control », *Working Paper*, Columbia Law School.
- ROMANO, R., (2002), « Political foundations for separating ownership from corporate control », in : McCahery et al., (eds.), *Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity*, Oxford University Press, Oxford, pp. 507-566.
- ROTTENBERG, S., (1962), « Property in work », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 15, p. 402-405.
- ROUSSEAU, J-J., (2002 [1762]), « *Du contrat social ou Principes du droit politique* », Chicoutimi, Les classiques des sciences sociales, <http://classiques.uqac.ca>
- ROUSSEAU, J-J., (2002 [1754]), « *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* », Chicoutimi, Les classiques des sciences sociales, <http://classiques.uqac.ca>
- RUQUOY, D., (1995), « Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer », in : ALBARELLO, L., DIGNEFFE, F., HIERNAUX, J-P., MAROY, C., RUQUOY, D. et de SAINT GEORGES, P., (1995), « *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales* », Armand Colin, Paris, pp. 59-82.
- SALL, M.B., (2002), « La source de financement des investissements de la PME : Une étude empirique sur données sénégalaises », *Revue Afrique et Développement*, vol. 27 n° 1&2, pp. 84-115.
- SAY, J.-B., (1821), *Catéchisme d'économie politique*, 1^{ère} éd., Crapelet, Paris.
- SCOTT, W.R., (2001), *Institutions and organisations*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- SEN, A., (2000), *Un nouveau modèle économique, Développement, Justice, Liberté*, Odile Jacob.
- SENGHOR, L.S., (1964), « Message adressé à la Nation Sénégalaise le 1^{er} mai », Dakar-Matin du 2 mai.
- SENGHOR, L.S., (1961), *Nation et voie africaine du Socialisme*, Paris, Présence africaine.
- SENGHOR, L.S., (1939), « Ce que l'homme noir apporte », *Présence africaine*, Paris.
- SEVE, L., (1969), *Marxisme et théorie de la personnalité*, Editions Sociales, Paris.
- SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W., (1997), « A survey of corporate governance », *Journal of Finance* vol. 52, n° 2, pp. 737-783
- SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W., (1994), « Politicians and firms », *Quarterly Journal of Economics*, n° 109, pp. 955-1025.

- SHLEIFER, A. et VISHNY, R. W., (1986), « Large Shareholders and Corporate Control », *Journal of Political Economics*, vol. 94, n° 3, pp. 461–488.
- SHORT, H., (1994), « Ownership, Control, Financial Structure and the Performance of Firms », *Journal of Economic Surveys*, vol. 8, n° 3, pp. 203–209.
- SIMON, H., (1952), « A comparison of organization theories », *Review of Economic Studies*, vol. 20, n° 1, pp. 40-48.
- SIMON, Y., (1977), « Le marché et l'allocation des ressources: Une contribution de la théorie des droits de propriété », in : ROSA, J-J. et AFTALION, F., (dir.), *L'économique retrouvée*, Economica, Paris, pp. 250-295.
- SIMON, Y. et TEZENAS DU MONTCEL, H., (1977), « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise : Revue de la théorie des droits de propriété », *Revue économique*, vol. XXVIII, n° 3, mai, pp. 321-351.
- SMITH, A., (1976 [1776]), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard, Folio essai
- SONNENFELD, (1988), *The Hero's Farewell. What happens when CEOs Retire*, Oxford University Press.
- SPILLER, R., (1972), « Ownership and Performance: Stock and Mutual Life Insurance Companies », *The Journal of Risk and Insurance*, March, pp. 17-25.
- STERNBERG, E., (2001), « *The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine* », Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n° 4, London.
- STEVENSON, G.C., (1991), *Common Property Economics: A general theory and land use applications*, Cambridge University Press.
- STOUT, L. A., (2002), « Bad and not-so-bad arguments for shareholder primacy », *Southern California Law Review*, vol. 75, n° 5, pp. 1189-1209.
- SUCHMAN, M.C., (1995), « Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.
- SURET-CANALE, J., (1987), « Afrique et capitaux », tome 1, L'Arbre verdoyant Editeur, Paris
- SWIDLER, A., (1986), « Culture in Action: Symbols and Strategies », *American Sociological Review*, vol. 51 April, pp. 273-286.
- SY, C.T., (1969), *La confrérie sénégalaise des Mourides*, Présence africaine, Paris.
- SY, C.T., (1965), « Traditionalisme mouride et modernisation rurale au Sénégal : contribution à l'étude des rapports entre socialisme et Islam en pays sous-développés », Thèse de Doctorat 3^{ème} Cycle, Ecole des Hautes Etudes, Université de Paris.
- THEVENOT, L., (1989), « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, mars, pp. 147-1998.
- THIVEAUD, J-M., (1994), « De la gouvernance des grandes sociétés: un incessant différend dans l'espace et le temps », *Revue d'économie financière*, n° 31, pp. 243-276.
- THOMSEN, S., (2004), « Convergence of Corporate Governance during the Stock Market Bubble : Towards Anglo-American or European Standards ? », in : GRANDORI, A., (ed.), *Corporate Governance and Firm Organization : Microfoundations and Structural Forms*, Oxford University Press, Oxford, pp. 297-317.

- THOMSEN, S. et TORBEN, P., (1996), « Nationality and Ownership: The 100 Largest Companies in six European Nations », *Management International Review*, n° 2, pp. 149-66.
- THORIS, G., (1997), *Analyse économique des systèmes*, Armand Colin, Paris.
- TIDJANI, B. et GAYE, A., (1995), « Étude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise », *Africa Development*, vol. XX, n° 3, pp. 89-104.
- TILLICH, J., (1992), « *Christianisme et socialisme : écrits socialistes allemands 1919-1931* », trad. Nicole Grondin et Lucien Pelletier, Editions Cerf ; Labor et Fides et Presses de l'université de Laval.
- TODD, E., (1984), *L'enfance du monde: structures familiales et développement*, Empreintes, Paris.
- TORSET, C., (2003), « Décentralisation de la réflexion stratégique », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-IX Dauphine.
- TOUBA, K., (2006), *Le travail dans les cultures monothéistes*, L'Harmattan, Paris.
- TRÉBUCQ, S., (2003), « La gouvernance d'entreprise héritière des conflits idéologiques et philosophiques », Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE et AFC, les 20 et 21 mars, Paris.
- TROESKEN, W., (1997), « The Sources of Public Ownership: Historical Evidence from the Gas Industry », *The Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 13, n° 1.
- TURNBULL, S., (2002), *New way to govern: Organization and Society after Enron*, London: NEF.
- TURNBULL, S., (1997), « Corporate Governance: Its scope, concerns and theories », *Corporate Governance: An International Review*, Blackwell, vol. 5, n° 4, October, pp. 180 et suiv.
- VALIORGUE, B., (2008), « Construction organisationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise : une étude de la contribution des middle managers à l'internalisation des effets externes négatifs », Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3
- VEBLEN, T., (2005, [1904]), *The Theory of Business Enterprise*, Cosimo, New York.
- VERY, P. et RAYTCHEVA, S., (2002), « Family Structures, Family firms and Succession : Some Insights from Anthropology », ICSB World Conference, San Juan, Puerto Rico, June.
- VIENOT, M., (1999), « *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise* », Association Française des Entreprises Privées et Mouvement des Entreprises de France, juillet.
- VIENOT, M., (1995), « *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées* », Rapport du groupe de travail de l'association française des entreprises privées et Conseil national du patronat Français, juillet.
- VUCHOT, D., RICHARD, B. et BOURDON, P., (2001), « Gouvernement d'entreprise : l'Allemagne ou la dernière révolution du XX^{ème} siècle », *Revue d'Economie Financière*, vol. 3, n° 63, pp. 13-24.

- WACHEUX, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en sciences de gestion*, Economica, Paris.
- WEBER, M., ([1904-1905], 2004), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- WEBER, M., (1995 [1921]), *Économie et société*, Edition de poche, Pocket
- WHITLEY, R., (1992), *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage Publication, London.
- WILLIAMSON, O.E., (1985), *The economic institution of capitalism*, Macmillan, traduction française, *Les institutions de l'économie*, InterEditions, 1994.
- WILLIAMSON, O.E., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- WIRTZ, P., (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, Paris
- WIRTZ, P., (2002), *Politique de financement et gouvernement d'entreprise*, Economica, Paris.
- WIRTZ, P., (2000), « Gouvernement des entreprises et politique de financement des entreprises en France et en Allemagne », Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université de Bourgogne.
- YOSHIMORI, M., (2000), « La primauté des intérêts de l'actionnaire peut-elle être érigée en norme mondiale ? Ethique et gouvernement d'entreprise », in : Association d'économie financière, (Ed.), *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, Montchrestien, pp. 243-253.
- YOSHIMORI, M., (1995), « Whose Company Is It ? The Concept of the Corporation in Japan and the West », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 4, pp. 33-44.
- ZAHRA, S.A. et PEARCE II, J.A., (1991), « The Relative Power of CEOs and Boards of Directors : Association with Corporate Performance », *Strategic Management Journal*, n° 12, pp. 135-153.
- ZAHRA, S.A. et PEARCE II, J.A., (1989), « Board of Directors and Corporate Financial Performance: a review and integrative model », *Journal of Management*, vol. 15, n° 2, pp. 291-334.
- ZINGALES, L. (2000), « In search of new foundations », *Journal of Finance*, vol. 55, n° 4, pp. 1623-1653.
- ZINGALES, L., (1998), « Corporate Governance », in : NEWMAN, P., (ed.), *The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law*, Stockton Press.

Annexes

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



I.F.G.E.

Institut Français de Gouvernement des Entreprises

Madame, Monsieur,

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

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

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

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

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



CONFÉDÉRATION NATIONALE DES EMPLOYEURS DU SÉNÉGAL

Mardi 16 août 2006

LETTRE D'INTRODUCTION

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

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

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

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



Annexe 3 : Le questionnaire

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

Tél : + 221 4593589 ou + 221 835 98 35

+ 336 22848572 ou + 334 78754890

Courriel : Melyan.Mendy@univ-lyon2.fr

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

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

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

Les caractéristiques du répondant :

Q1. Sexe

M ☐ Masculin

☐ Féminin

Q2. Age

- Moins de 40 ans ☐

- Compris entre 40 ans et 50 ans ☐

- Plus de 50 ans ☐

Q3. Nationalité

- Sénégalaise ☐ Africaine ☐ Européen ☐

- Américaine ☐ Asiatique ☐ Autre ☐

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

- Oui ☐

- Non ☐

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

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

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

- études ☐ - motifs professionnels ☐ - affaires familiales ☐

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

Q6. Quel est votre niveau d'instruction ?

- école coranique (daara) ☐

- Certificat d'étude ☐

- Licence ☐

- Brevet ☐

- Magistère ☐

- Baccalauréat ☐

- Doctorat ☐

- Diplôme d'ingénieur

- Formation professionnelle (à préciser) :

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

Q7. Vous pratiquez quelle religion ?

- Chrétien ☐ Musulman ☐ Animiste ☐ Athée ☐

- Si Musulman, quelle confrérie ? Mouride ☐ Tijaan ☐

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

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

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

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

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

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

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

- Majoritaire ☐ - Minoritaire ☐ - À parts égales ☐

Q12. A qui êtes-vous associé?

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

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

- Oui ☐
- Non ☐

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

- Oui ☐
- Non ☐

Si oui, combien ? [_____]

Lesquels ?

- Associé ☐	- Consultant ☐
- Administrateur ☐	- Conseiller ☐

L'entreprise et son environnement

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

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

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

- Tout à fait normal ☐
- Pas du tout normal ☐

Pourquoi ?

.....

.....

.....

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

- Oui ☐

- Non ☐

Pourquoi ?.....

.....

.....

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

- Tout à fait oui ☐

- Indécis ☐

- Tout à fait non ☐

Pourquoi ?.....

.....

.....

.....

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

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

- Une source de fierté personnelle et familiale [_____]

- Une source de revenu [_____]

- Une source de richesse familiale [_____]

- Une source d'emplois pour les membres de la famille [_____]

- Une source d'emplois pour la collectivité [_____]

- Une source d'héritage pour les générations suivantes [_____]

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

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

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

- Une famille ☐
- Un clan ☐
- Une boîte noire abstraite ☐

La qualité d'actionnaire de l'entreprise

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

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

Q23. A qui appartient l'entreprise ?

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

Q24. Qui l'entreprise doit-elle servir ?

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

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

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

Rôle et place des salariés dans le gouvernement des entreprises

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

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

Q27. Qu'est ce qui motive vos salariés ?

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

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

- Oui ☐
- Non ☐

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

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

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

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

- Oui ☐
- Non ☐

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

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

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

- Nomination par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ☐

Connaissances en matière de gouvernement des entreprises

Q32. Selon votre expérience préféreriez-vous ?

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

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

- Oui ☐
- Non ☐

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

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

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

- Oui ☐
- Non ☐

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

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

Merci !!!

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

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

Q1. Qu'est ce que pour vous la propriété privée ?

Q2. Observez-vous cette forme de propriété dans la pratique des affaires au Sénégal ?

Q3. Y a-t-il d'autres formes de propriété qui cadrent la vie des affaires au Sénégal ?

Q4. Quelle différence faites-vous entre une entreprise privée et un patrimoine personnel ?

Q5. Dans la société sénégalaise comment l'entreprise est-elle perçue, selon vous, comme une propriété collective ou plutôt comme une propriété individuelle ?

Q6. La famille a toujours joué un rôle important dans la société africaine. Pouvez-vous me dire en quoi ces liens familiaux sont-ils présents selon vous dans la pratique des affaires au Sénégal ?

Q7. Est ce que le fait de recruter un collaborateur parmi ses proches n'a pas tendance à augmenter la cohésion de l'entreprise ? Pourquoi ?

Q8. A compétences égales, privilégieriez-vous un membre de votre famille?

Q9. Les contrats écrits définissant les engagements et la responsabilité de chaque partie sont-ils plus importants ou moins importants que les promesses orales dans le monde des affaires au Sénégal ?

Q10. Trouvez-vous normal de porter vos différends avec vos partenaires devant les tribunaux ou préférez-vous d'autres formes de règlement des contentieux?

Q11. Quelle est la place de la confiance dans le gouvernement de l'entreprise au Sénégal ?

Q12. Qui a selon vous le droit d'orienter la stratégie de l'entreprise selon vos connaissances ?

Q13. En ce qui concerne votre entreprise qui oriente effectivement sa stratégie?

Q14. Êtes-vous d'accord avec l'affirmation selon laquelle la seule possession des actions de l'entreprise suffit aux actionnaires pour exiger des gestionnaires la maximisation des dividendes à distribuer?

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

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

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

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

Annexe n°6 : Quelques extraits des entretiens réalisés

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

1. La propriété privée c'est la capacité des gens à posséder quelque chose pour eux-mêmes. Ce n'est pas collectif, ils ont le droit de le céder, droit de le transférer, droit de le modifier.
2. Les gens ont bien conscience de ce qui leur appartient. Le problème au Sénégal c'est la propriété publique. Ce qui n'appartient pas de façon clairement définie à quelqu'un appartient à tout le monde. Tout le monde peut se servir notamment les infrastructures du service public. La notion du bien collectif au-delà du village disparaît et ça c'est un grand handicap pour l'infrastructure publique qui est en permanence dégradée, pillée au détriment de la qualité du service.
3. La propriété privée est clairement comprise. Par contre le bien collectif au-delà du village est mal compris.
4. Une entreprise est régie par des lois tout comme un patrimoine personnel aussi. Mais les lois de l'entreprise sont beaucoup plus nombreuses parce que généralement elle implique d'autres personnes notamment des employés ; donc il y a un code du travail et tout ce qui s'associe aux règles de fonctionnement. Donc c'est beaucoup plus structuré. Le patrimoine personnel est régi par très peu de règles.
5. L'entreprise est perçue souvent comme une propriété collective, une entité morale qui n'appartient pas à un grand monde et dans laquelle les gens peuvent se servir. Le préjudice subi par l'entreprise lorsque les gens en abusent n'est pas perçu comme étant un préjudice en atteinte à une personne.
6. La famille est très présente et je pense que c'est une bonne chose à user avec modération. Pour qu'une entreprise fonctionne bien il est indispensable que les compétences et l'engagement soient le principal moteur de l'avancement, de la reconnaissance du mérite. Dans certaines entreprises la famille peut, au Sénégal comme ailleurs, avoir un impact négatif sur la reconnaissance du mérite. Ça, ce n'est pas bien. A l'inverse le fait qu'il y ait ce sens développé de la famille permet de régler certains problèmes sociaux ou de faciliter la communication au sein de l'entreprise. C'est un atout à double tranchant on doit savoir le mettre en œuvre et ça peut être très constructif parce que c'est créateur d'harmonie et cohérence au sein de l'équipe, or l'entreprise c'est une équipe. Donc il faut faire la part des choses.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Une entreprise c'est trois parties prenantes :

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

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

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

-Et les actionnaires.

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

15. Des décisions stratégiques, les détails des investissements

16. Des informations financières

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Annexe n°8 : Codage des entretiens

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

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

Annexe n°9 : Résultats du codage

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

Tableau : Ensemble des thèmes relevés du traitement des données

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

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

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

Tableau : Présentation du thème « Définition de la propriété »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau : Présentation du thème « Implication des parties prenantes »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Thème n°1 « Définition de la propriété »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Thème n°4 : « Implication des parties prenantes »

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

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

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

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

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

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

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

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

Ce thème est laissé intact.

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

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

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

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

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

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

Thème n°8 « Conformation aux pratiques occidentales »

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

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

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

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

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

Thème n°9 « Personnalisation de l'entreprise »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tables

Table de Tableaux et Figures

TABLEAUX

TABLEAU 1 : Sommaire de la première partie.....	32
TABLEAU 1.2 : Types de propriété dans les traditions négro-africaines (interprété d'après Gomez et Mendy, 2005 et Gomez, 2001)	53
TABLEAU 2.1 : Sommaire du deuxième chapitre	68
TABLEAU 2.2 : La conception idéologique de l'homme en société en Occident capitaliste (élaboré par l'auteur).....	88
TABLEAU 2.3 : Le lien entre les types de propriété et les formes d'entreprise (adapté de Gomez, 1996, p. 39).....	96
TABLEAU 1.1 : Sommaire du chapitre 1	36
TABLEAU 3.1 : Sommaire du chapitre 3	107
TABLEAU 3.2. Les scénarii de convergence des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises (adapté de Bratton et McCahery, 2002, p. 40).	135
TABLEAU 2 : Sommaire de la deuxième partie.....	151
TABLEAU 4.1 : Sommaire du chapitre 4	157
TABLEAU 4.2 : Dimensions institutionnelles et légitimité des pratiques de gouvernement des entreprises (adapté de Scott, 2001).....	172
TABLEAU 4.3 : Récapitulatif des différentes propositions heuristiques	180
TABLEAU 4.4 : Typologie des approches méthodologiques (adapté de Mbengue et Vandangeon-Dumerez, 1999, cités dans Lévy-Tadjine 2004, p. 151).	182
TABLEAU 4.5 : Catégorie des entreprises composant notre échantillon.....	186
TABLEAU 4.6 : Échantillon selon les groupes de secteurs d'activités.....	187
TABLEAU 4.7 : Listes des acteurs économiques interviewés.....	192
TABLEAU 4.8 : Dictionnaire thématique représentant le thème « Rôle de la confiance dans la pratique des affaires »	197
TABLEAU 5.1 : Sommaire du chapitre 5	206
TABLEAU 5.2 : Présentation des thèmes issus du codage des entretiens réalisés	207
TABLEAU 5.3 : Thème n° 1 « Définition de la propriété »	208
TABLEAU 5.4 : Thème n° 2 « Perception de l'entreprise »	209
TABLEAU 5.5 : Thème n° 3 « Rôle de la confiance dans la pratique des affaires ».....	210
TABLEAU 5.6 : Thème n° 4 « Implication des parties prenantes »	211
TABLEAU 5.7 : Thème n° 5 « Structure de propriété des entreprises sénégalaises ».....	212
TABLEAU 5.8 : Thème n° 6 « Mécanismes de règlement des différends ».....	213
TABLEAU 5.9 : Thème n° 7 « Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme ».....	214
TABLEAU 5.10 : Thème n° 8 « Conformation aux pratiques occidentales »	215

TABEAU 5.11 : Thème n° 9 « Centralité du dirigeant de l'entreprise »	216
TABEAU 5.12 : Thème n°10 « Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises »	217
TABEAU 5.13 : Les logiques de justification des pratiques de gouvernement des entreprises au Sénégal	285
TABEAU 5.14 : La nature des pratiques de gouvernement des entreprises sénégalaises	289
TABEAU 6.1 : Sommaire du chapitre 6	298
TABEAU 6.2 : Récapitulatif des représentations des quatre idéaux-types de dirigeants d'entreprises sénégalaises	359
TABEAU 7.1 : Synthèse des résultats obtenus par rapport aux cinq propositions heuristiques	373
TABEAU 7.2 : La validation de nos propositions heuristiques	374
TABEAU 7.3 : Synthèses des propositions émergées du terrain de recherche	375

FIGURES

FIGURE 0.1 : L'organisation de notre recherche	25
FIGURE 1.1 : Influence idéologique du modèle libéral sur les modèles de gouvernement de l'entreprise moderne	143
FIGURE 2.1 : L'entreprise sénégalaise, un creuset d'influences idéologiques	150
FIGURE 4.1 : Une modélisation intersubjectiviste des pratiques de gouvernement des entreprises dans le contexte du Sénégal capitaliste	173
FIGURE 4.2 : Principales étapes de l'analyse de contenu, adapté de L. Bardin (2003)	200
FIGURE 6.1 : Carte cognitive individuelle du DEC	311
FIGURE 6.2 : Carte cognitive individuelle du DER	322
FIGURE 6.3 : Carte cognitive individuelle du DET	336
FIGURE 6.4 : Carte cognitive individuelle du DECAMP	348

Table des matières

<i>Sommaire</i>	<i>9</i>
<i>Introduction générale.....</i>	<i>11</i>
1. Définition du concept de gouvernement des entreprises.....	11
2. Problématisation de la recherche	13
3. Pourquoi le Sénégal ?	15
4. Intérêts de la recherche	20
5. Les objectifs de la recherche	21
6. L'architecture de la recherche	22
 <i>Première partie : Cadre conceptuel et théorique : la propriété comme fondement de l'entreprise et de son gouvernement.....</i>	<i>27</i>
<i>Introduction de la première partie.....</i>	<i>29</i>
CHAPITRE 1 : LES JUSTIFICATIONS JURIDICO-IDÉOLOGIQUES DE LA PROPRIÉTÉ AU SÉNÉGAL PRÉCAPITALISTE	33
<i>Introduction</i>	<i>35</i>
<i>Section 1. Les fondements négro-africains de la propriété</i>	<i>36</i>
1. La place de l'individu dans la tradition négro-africaine.....	36
1.1. La famille comme une structure sociale englobante de l'individu	37
1.2. Les qualités d'un homme idéal dans la tradition sénégalaise.....	42
2. La terre, objet de la propriété	44
2.1. À qui appartient la terre ?	44
2.1.1. La terre comme un bien appartenant au premier occupant	44
2.1.2. La terre comme un bien acquis par la conquête	45
2.1.3. La terre comme propriété des chefs locaux	46
2.2. Caractéristiques de la terre.....	49
2.2.1. La terre est un bien sacré.....	49
2.2.2. La terre est un bien inaliénable.....	50
2.2.3. La terre est un bien collectif.....	51
3. L'émergence de la propriété individuelle.....	51
3.1. Appropriation par le travail	52
3.2. Appropriation par une occupation longue et ininterrompue d'une terre par une même famille.....	52
<i>Section 2. L'influence de l'Islam sur la conception sénégalaise de la propriété.....</i>	<i>54</i>
1. La conception islamique de la propriété.....	56
2. Comment accède-t-on à la propriété dans l'Islam ?	57
2.1. Par le travail.....	57
2.2. Par l'accumulation privée du capital.....	59

2.3. Par l'héritage	61
<i>Conclusion du chapitre 1</i>	63
CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS JURIDICO-IDÉOLOGIQUES DE LA PROPRIÉTÉ EN OCCIDENT À L'ÈRE CAPITALISTE	65
<i>Introduction</i>	67
<i>Section 1 : Une lente maturation idéologique et historique de la propriété privée</i>	68
1. De l'inscription de la propriété dans l'idéologie chrétienne	69
1.1. L'égale dignité des hommes et le salut individuel	69
1.2. La responsabilité individuelle se réalise dans le bien commun.....	70
1.3. La responsabilité individuelle dans la création de richesses	71
1.4. La naissance de la propriété privée, du domaine commun originel aux domaines particuliers.....	72
1.4.1. L'origine contractuelle de la propriété	73
1.4.2. L'origine naturelle de la propriété : le choix de l'Église	74
2. Du modèle libéral comme contre-modèle du christianisme.....	75
2.1. De la liberté individuelle comme fondement de la propriété privée.....	76
2.2. Contractualisation des relations entre sujets de droit.....	78
2.3. L'accession à la propriété privée par le travail et la reconnaissance sociale de l'entreprise privée	80
2.3.1. <i>De la légitimité de l'entrepreneur</i>	80
2.3.2. [...] <i>à l'acceptation du salariat</i>	81
3. Du modèle socialiste comme un contre-modèle du libéralisme	83
3.1. La propriété privée comme un moyen d'aliénation et d'exploitation.....	84
3.2. [...] <i>Qu'il faut remplacer par la propriété collective</i>	85
3.2.1. [...] <i>d'abord par sa transformation en propriété publique</i>	85
3.2.2. [...] <i>puis en propriété collective</i>	87
<i>Section 2 : La propriété privée comme fondement de l'entreprise moderne</i>	88
1. Définition et justifications théoriques des droits de propriété	89
2. De la théorie de la propriété à la théorie libérale de l'entreprise	91
2.1. Des formes de propriété.....	91
2.1.1. <i>Propriété privée individuelle</i>	91
2.1.2. <i>Propriété privée atténuée</i>	92
2.1.3. <i>Propriété publique</i>	92
2.1.4. <i>Propriété collective atténuée</i>	92
2.2. [...] <i>aux types d'entreprise</i>	92
2.2.1. <i>L'entreprise capitaliste classique</i>	93
2.2.2. <i>L'entreprise managériale</i>	94
2.2.3. <i>L'entreprise publique</i>	95
2.2.4. <i>L'entreprise coopérative</i>	96
2.3. [...] <i>et de leur efficacité relative</i>	97
<i>Conclusion du chapitre 2</i>	101
CHAPITRE 3 : LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES COMME CONSÉQUENCE DE LA PROPRIÉTÉ : L'ANALYSE DES MODÈLES OCCIDENTAUX, ENTRE CONVERGENCE ET HYBRIDATION ?	103
<i>Introduction</i>	105
<i>Section 1 : Les modèles dominants de gouvernement des entreprises en Occident</i>	107
1. Le modèle « outsider » anglo-américain : l'approche actionnariale de l'entreprise ou la <i>shareholder value</i>	107
1.1. La théorie de l'agence comme fondement de la <i>shareholder value</i>	108

1.2. La <i>shareholder value</i>	110
2. Le modèle « insider » : l'approche partenariale de l'entreprise ou la <i>stakeholder value</i>	113
2.1. La théorie des parties prenantes comme fondement de la <i>stakeholder value</i>	113
2.2. La <i>stakeholder value</i>	115
<i>Section 2. Convergence, divergence ou hybridation des modèles de gouvernement des entreprises</i>	118
1. Des pratiques de gouvernement des entreprises en cours de rapprochement	118
1.1. Une forte financiarisation des économies	118
1.2. Une évolution de la législation en faveur des actionnaires	119
1.3. Une augmentation de la part des investisseurs étrangers anglo-saxons dans le capital des firmes européennes	120
2. ... mais se heurtent à des différences nationales encore importantes	122
2.1. Divergence des pratiques de gouvernement des entreprises en Occident	122
2.1.1. <i>Structure du capital des entreprises européennes</i>	123
2.1.2. <i>Concentration du capital et des droits de vote</i>	124
2.1.3. <i>L'importance du capitalisme familial dans les pays d'Europe continentale</i>	125
2.1.4. <i>Le poids des stakeholders</i>	126
2.2. Les théories explicatives de la diversité des modèles nationaux de gouvernement des entreprises	127
2.2.1. <i>La théorie juridico-financière</i>	127
2.2.2. <i>La thèse politique</i>	129
2.2.3. <i>Une théorie culturaliste du gouvernement des entreprises</i>	129
3. [...] il en résulte une hybridation plus qu'une convergence des pratiques	131
3.1. L'émergence d'un système hybride unique	132
3.2. L'aménagement de chaque modèle par hybridation	133
4. Synthèse	134
<i>Conclusion du chapitre 3</i>	138

***Deuxième partie : Le gouvernement des entreprises sénégalaises, discours et pratiques des dirigeants d'entreprise*..... 145**

<i>Introduction de la deuxième partie</i>	147

CHAPITRE 4 : DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES : POSITIONNEMENT

ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	153

<i>Introduction</i>	155

<i>Section 1. Positionnement épistémologique de la recherche : une approche « intersubjectiviste » du gouvernement des entreprises</i>	157

1. Une étude inspirée d'un positivisme logique aménagé	158
2. Ébauche d'un cadre de référence	160
2.1. Le gouvernement des entreprises et la théorie de la justification	161
2.1.1. <i>Une pluralité des formes de justification de l'action</i>	162
2.1.2. <i>Le gouvernement des entreprises sous l'angle de la théorie de la justification</i>	163
2.2. Le gouvernement des entreprises et la théorie du changement institutionnel	166
2.2.1. <i>Le changement institutionnel : l'approche northienne</i>	167
2.2.2. <i>L'évolution du gouvernement des entreprises dans le cadre du changement institutionnel</i>	168
2.2.3. <i>Les modèles mentaux individuels comme facteurs explicatifs de l'évolution des structures de gouvernement des entreprises</i>	169

2.2.4. L'influence des modèles mentaux partagés sur le gouvernement des entreprises	171
3. Propositions heuristiques.....	173
<i>Section 2. Méthodologie de la recherche et traitement des données collectées.....</i>	<i>181</i>
1. Collecte des données et sources d'information.....	183
1.1. Présentation de l'échantillon de l'enquête.....	183
1.2. Une enquête fondée sur des entretiens semi-directifs.....	187
1.3. Le terrain et les conditions de déroulement des entretiens semi-directifs.....	189
1.4. Les difficultés rencontrées au cours de l'enquête	193
2. Traitement des données recueillies	195
2.1. Élaboration de la grille thématique et création de dictionnaires thématiques.....	195
2.2. La catégorisation pour l'analyse thématique.....	197
<i>Conclusion du chapitre 4.....</i>	<i>201</i>
CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELEVÉES À PARTIR DES DISCOURS DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES.....	203
<i>Introduction</i>	<i>205</i>
<i>Section 1 : Présentation des principaux résultats de l'analyse de contenu thématique.....</i>	<i>207</i>
1. Thème n° 1 : « Définition de la propriété ».....	207
2. Thème n° 2 : « Perception de l'entreprise »	208
3. Thème n° 3 : « Rôle de la confiance dans la pratique des affaires »	209
4. Thème n° 4 : « Implication des parties prenantes ».....	210
5. Thème n° 5 « Structure de propriété des entreprises sénégalaises »	211
6. Thème n° 6 : « Mécanismes de régulation des conflits entre partenaires »	212
7. Thème n° 7 : « Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme »	213
8. Thème n° 8 : « Conformation aux pratiques occidentales »	214
9. Thème n° 9 : « Centralité du dirigeant de l'entreprise »	215
10. Thème n° 10 : « Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises ».....	216
<i>Section 2 : Discussion de la pertinence des résultats de l'étude empirique à partir des interviews.....</i>	<i>217</i>
1. Les pratiques de gouvernement des entreprises sénégalaises.....	218
1.1. Définition de la propriété.....	218
1.2. Perception de l'entreprise	222
1.3. Structure de la propriété des entreprises.....	228
1.4. La centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise	234
1.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires	240
1.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans la firme.....	244
1.6.1. Une double logique sous-tend la politique de recrutement	244
1.6.2. Une légitimité financière et technico-managériale du dirigeant.....	249
1.7. Implication des parties prenantes dans le gouvernement de l'entreprise.....	251
1.8. Mécanismes de régulation des conflits d'intérêts	260
1.9. Conformation aux pratiques occidentales.....	263
1.10. Influence de l'environnement des dirigeants des entreprises.....	267
1.10.1. Le rôle des réseaux sociaux dans la pratique des affaires	267
1.10.2. Le poids de la famille	268
1.10.3. Influence de l'environnement politique.....	270
1.10.4. Influence de la religion	272
1.10.5. Critique de l'intervention de l'État dans l'économie.....	274

1.10.6. Évolution de l'environnement institutionnel et juridique	279
2. [...] et leurs logiques de justification.....	284
2.1. La logique économique.....	285
2.2. La logique institutionnelle	286
2.3. De la combinaison des logiques justificatives aux idéaux-types de dirigeants	290
2.3.1. Le dirigeant Casanier.....	290
2.3.2. Le dirigeant Résident	291
2.3.3. Le dirigeant Transhumant.....	291
2.3.4. Le dirigeant Campeur	292
Conclusion du chapitre 5.....	293
CHAPITRE 6 : PRATIQUES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET IDÉAUX-TYPES DE DIRIGEANTS DES	
ENTREPRISES SÉNÉGALAISES	295
Introduction	297
Section 1 : Les représentations sociales comme fondement des pratiques de gouvernement des entreprises	
.....	298
1. La théorie des représentations sociales.....	299
1.1. Notion de représentation sociale	299
1.2. Représentations sociales et modèles mentaux.....	300
2. Méthodologie de la cartographie cognitive.....	302
2.1. Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?	303
2.2. Différents types de carte cognitive.....	304
2.3. Repérage des concepts et construction de la carte cognitive.....	305
2.4. Analyse de la carte cognitive.....	308
Section 2. Des représentations des pratiques de gouvernement d'entreprise aux profils de dirigeants des entreprises sénégalaises	310
1. Le dirigeant d'entreprise <i>Casanier</i> (DEC)	310
1.1. Présentation du DEC	310
1.2. Carte cognitive individuelle du DEC.....	311
1.3. Analyse et interprétation de la carte cognitive du DEC.....	312
1.3.1. Définition de la propriété.....	312
1.3.2. Perception de l'entreprise.....	312
1.3.3. Structure de la propriété des entreprises.....	314
1.3.4. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise.....	314
1.3.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires.....	315
1.3.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans l'entreprise	316
1.3.7. Implication des parties prenantes : le rôle des acteurs	317
1.3.8. Mécanismes de régulation des conflits	318
1.3.9. Conformation aux pratiques occidentales	318
1.3.10. Influence de l'environnement des dirigeants d'entreprises	319
2. Le dirigeant d'entreprise <i>Résident</i> (DER).....	321
2.1. Présentation du DER.....	321
2.2. Carte cognitive individuelle du DER.....	322
2.3. Analyse et interprétation de la carte cognitive du DER.....	323
2.3.1. Définition de la propriété.....	323
2.3.2. Perception de l'entreprise.....	323

2.3.3. Structure de la propriété des entreprises.....	324
2.3.4. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise.....	325
2.3.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires.....	326
2.3.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans l'entreprise	327
2.3.7. Implication des parties prenantes : le rôle des acteurs	328
2.3.8. Mécanismes de régulation des conflits	330
2.3.9. Conformation aux pratiques occidentales	331
2.3.10. Influence de l'environnement des dirigeants d'entreprises.....	333
3. Le dirigeant d'entreprise Transhumant (DET)	335
3.1. Présentation du DET	335
3.2. Carte cognitive individuelle du DET	336
3.3. Analyse et interprétation de la carte cognitive du DET.....	337
3.3.1. Définition de la propriété.....	337
3.3.2. Perception de l'entreprise.....	337
3.3.3. Structure de la propriété des entreprises.....	338
3.3.4. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise.....	338
3.3.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires.....	340
3.3.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans l'entreprise	341
3.3.7. Implication des parties prenantes : le rôle des acteurs	342
3.3.8. Mécanismes de régulation des conflits	343
3.3.9. Conformation aux pratiques occidentales	344
3.3.10. Influence de l'environnement des dirigeants d'entreprises.....	346
4. Le dirigeant d'entreprise Campeur (DECAMP).....	348
4.1. Présentation du DECAMP	348
4.2. Carte cognitive individuelle du DECAMP	348
4.3. Analyse et interprétation de la carte cognitive du DECAMP.....	349
4.3.1. Définition de la propriété.....	349
4.3.2. Perception de l'entreprise.....	350
4.3.3. Structure de la propriété des entreprises sénégalaises.....	350
4.3.4. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise.....	351
4.3.5. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires.....	351
4.3.6. Recrutement et légitimation du pouvoir dans l'entreprise	352
4.3.7. Implication des parties prenantes : le rôle des acteurs	353
4.3.8. Mécanismes de régulation des conflits	355
4.3.9. Conformation aux pratiques occidentales	355
4.3.10. Influence de l'environnement des dirigeants d'entreprises.....	356
5. Analyse transversale des quatre cartes cognitives individuelles.....	358
5.1. Définition de la propriété :	360
5.2. Perception de l'entreprise :	360
5.3. Rôle de la confiance dans la pratique des affaires	361
5.4. Implication des parties prenantes	361
5.5. Structure de propriété des entreprises sénégalaises	361
5.6. Mécanismes de règlement des conflits entre partenaires.....	361
5.7. Recrutement et légitimation du pouvoir	362
5.8. Conformation aux pratiques occidentales.....	362

5.9. Centralité du dirigeant de l'entreprise sénégalaise.....	362
5.10. Influence de l'environnement du dirigeant.....	363
<i>Conclusion du chapitre 6.....</i>	<i>363</i>
CONCLUSION GÉNÉRALE	367
1. Les principaux apports de la recherche	370
1.1. Quelques enseignements à tirer de la recherche.....	370
1.2. Un positionnement épistémologique favorable pour appréhender une réalité mouvante.....	375
1.3. Un pluralisme méthodologique en réponse à l'instabilité de l'objet étudié.....	377
1.4. Une satisfaction [...] personnelle	378
2. Quelques problèmes méthodologiques.....	379
3. Les perspectives	381
3.1. Des perspectives managériales et politiques	381
3.2. Des voies à explorer pour l'avancement de la recherche académique et scientifique	382
ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES	385
ANNEXES	409
TABLES	477
<i>Table de Tableaux et Figures</i>	<i>479</i>
<i>Table des matières.....</i>	<i>481</i>

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 la dernière).

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.