



**Mémoire Présentée  
par PAPA AMADOU  
SEYNI dit NENE  
MBAYE**

**UNIVERSITE CHEIKH  
ANTA DIOP DE DAKAR  
FACULTE DES SCIENCES  
JURIDIQUES ET  
ECONOMIQUES**

# **LES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES SENEGALAISES**

---

**1989-1990**

8 JUN 1991

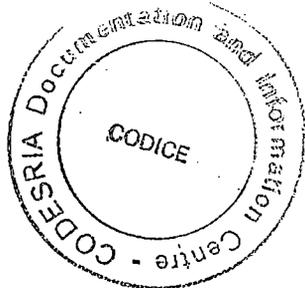
13.03.00  
MBA  
2652

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES ET ECONOMIQUES

\*\*\*\*\*



Programme de Petites Subventions  
ARRIVEE  
Enregistré sous le n° 677  
Date 20 DEC 1990

MEMOIRE DE D.E.A. DE SCIENCES DE GESTION

# LES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES SENEGALAISES

PRESENTE PAR

PAPA AMADOU SEYNI dit NENE MBAYE

JURY :

Président :	Mr Gilbert LECOINTRE	Maître de Conférences Universités de Dakar et Caen
Suffragants :	Mr Ely Madiodio FALL	Maître-Assistant Université C.A.D. de Dakar
	Mr Patrick MATHIEU	Secrétaire Général du SPIDS

ANNEE UNIVERSITAIRE  
1989-1990

DEDICACES

---

/-)

AUGUSTE GALLO MBAYE

et

NDOUMBE MBENGUE

mes Chers Parents auxquels **je** dois tout

/-)

Mes Frères et Sœurs pour

leur Amour

/-)

Tous ceux que j'aime

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

## R E M E R C I E M E N T S

Tout au long de l'élaboration de ce travail, diverses personnes et institutions, nous ont apporté leur concours bienveillant

Pour cette disponibilité et cette attention nous les remercions bien sincèrement. Nous remercierons particulièrement :

- Nos professeurs dont les enseignements de qualité nous ont beaucoup profité ;
- Gilbert Lecointre, notre Directeur de Mémoire pour ses remarques pertinentes, ses conseils et surtout la sollicitude dont il a toujours fait montre à notre égard ;
- Le CODESRIA (Conseil pour le développement de la Recherche Economique et sociale en Afrique) dont le concours financier a été décisif dans la matérialisation de ce travail ;
- Mr Patrick MATHIEU, Secrétaire Général du SPIDS (Syndicat Professionnel des Industriels du Sénégal) pour ses avis et le parrainage de son syndicat qui nous a facilité notre travail de terrain ;
- Les nombreux chefs d'entreprise qui ont accepté de répondre à notre questionnaire, et de s'entretenir avec nous en dépit des obligations de leurs charges ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont apporté leur concours dans la finalisation de ce travail.

que tous et chacun trouvent ici l'expression de notre gratitude et de nos sincères remerciements.

## PLAN

### INTRODUCTION

#### 1ère PARTIE : LE RÔLE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE VU AU TRAVERS DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE NON SENEGALAISE.

##### CHAPITRE 1er - Le rôle du chef d'entreprise et son évolution

Section I - Les approches théoriques du rôle du dirigeant d'entreprise.

- A - La conception classique
- B - Les conceptions "réduites" du rôle du chef d'entreprise.
- C - Trois approches non systématisées du rôle du dirigeant l'école socio-technique, le courant managérial et le courant behavioriste.
- D - Les approches éclectiques : la gestion par les systèmes et le processus de gestion modifié.

Section II - L'Evolution du rôle du dirigeant d'entreprise.

- A - Evolution de l'orientation générale du rôle du dirigeant.
- B - Vers une vision globale de l'entreprise
- C - Plus d'anticipations
- D - Un nouveau défi : les tâches non-répétitives

##### CHAPITRE 2 - L'influence du dirigeant sur la performance de l'entreprise.

Section I - Les liens de la performance avec les choix stratégiques et le style de commandement du dirigeant.

- A - La stratégie et le commandement : deux facteurs de réussite de l'entreprise.
- B - L'incidence du système de valeurs du dirigeant sur le style de direction.

Section II - La "contribution" du dirigeant au résultat

- A - La "mise sous-tension".
- B - Le talent et l'expertise.

#### IIè - PARTIE - COMPÉTENCE ET SYSTÈMES DE VALEURS DES DIRIGEANTS SENEGALAIS D'ENTREPRISES : INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE.

##### CHAPITRE 1 - Radioscopie du patronat sénégalais

Section I - Les patrons sénégalais, constituent-ils un tout homogène ?

- 1 - Formation et expérience.
- 2 - Age et durée moyenne d'exercice des fonctions de dirigeant d'entreprise.
- 3 - Existe t-il des "superpatrons" sénégalais?
  - 3.1 - Rémunération et autres revenus de capitaux.
  - 3.2 - Le nombre d'entreprises dirigées.

Section II - A la recherche d'un mécanisme de "reproduction" du patronat sénégalais

- 1 - L'Approche de Pierre Bourdieu.
- 2 - L'Administration : une voie privilégiée pour devenir dirigeant.
- 3 - Les créations d'entreprises.

CHAPITRE 2 - Profils et systèmes de valeurs des dirigeants sénégalais d'entreprises.

Section I - La compétence des dirigeants sénégalais

- 1 - Profils des dirigeants et indicateurs de performances des entreprises dirigées.
- 2 - La compétence des patrons sénégalais : formation initiale ou expérience?

Section II - Incidence des systèmes de valeurs des dirigeants sur la performance des entreprises sénégalaises.

- 1 - Relations entre les performances économiques et sociales des entreprises sénégalaises et les "valeurs" de leurs dirigeants.
- 2 - Les systèmes de valeurs des dirigeants sénégalais "efficaces"

CONCLUSION (conséquences managériales)

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

## INTRODUCTION

"S'il faut partout produire efficacement, vendre, moderniser l'appareil productif, et pour cela, mobiliser les hommes, l'expérience tend à montrer qu'on ne mobilise pas un américain comme on le ferait pour un français, un indien ou un africain. Il faut pour chaque lieu, trouver les voies les plus appropriées" (1).

La réalisation de bonnes performances passe par la mobilisation des hommes et des femmes, dont l'importance est en Afrique décuplée du fait de la rareté des ressources techniques et financières.

Les patrons ont la redoutable mission d'organiser les micro-univers que représentent les entreprises, et de les conduire à réaliser leurs objectifs. Ils se trouvent dès lors, au carrefour de plusieurs problèmes techniques, financiers et humains complexes. Cette complexité tient aussi au fait que "les activités de gestion sont à la fois des activités intellectuelles et morales qui trouvent leur source et leur finalité dans des valeurs" (2).

Or, toutes les valeurs ne sont pas universelles. Ce qui conduit aujourd'hui un nombre croissant d'observateurs, à sou-

.../...

---

(1) D'Iribarne, (P), Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas, Revue Française de Gestion n° 64, Sept./Oct. 1987, pp 6-9.

(2) Desauvay, (G), Management : une pédagogie africaine, Enseignement et Gestion - Nouvelle série, n° 28 - Hiver 83-84, p. 31.

ligner la nécessaire adaptation des pratiques de gestion mises en oeuvre dans un pays, au contexte socio-culturel de ce pays.

Au Sénégal, certains modèles appliqués (ou censés l'être), sont typiquement "venus d'ailleurs". Ils ont été conçus par référence à un autre univers sociologique, d'autres valeurs. Ils sont pour cette raison, inadaptés au contexte local, et ceci constitue peut-être, un facteur explicatif important de l'échec économique de l'Afrique sub-saharienne que les rapports d'experts et les mass-médias soulignent unanimement.

Il ne s'agira pas d'affirmer que les modèles de gestion "venus d'ailleurs" sont à rejeter globalement, mais de réfléchir à une question sensible de la conduite des affaires au Sénégal.

Les valeurs sénégalaises (au sens de ce que pensent, croient et ce à quoi sont profondément attachés les sénégalais), n'ont jamais été étudiées par référence à leurs implications sur la gestion.

De même sont ignorés les profils de ceux qui sont à la tête des entreprises du pays.

Qui sont donc les dirigeants sénégalais d'entreprise? Quelle est leur compétence? Comment devient-on dirigeant d'une entreprise sénégalaise et y'a-t-il un mécanisme de "reproduction" du patronat sénégalais? Les systèmes de valeurs des patrons sénégalais, déterminent-ils les performances des entreprises dirigées? La réussite, oblige-t-elle à l'adoption de "valeurs"

.../...

économiques spécifiques ?

Avant de répondre à cette série de questions, nous résumerons les approches théoriques du rôle du dirigeant d'entreprise et de ses évolutions marquantes, telles qu'elles sont décrites dans la littérature scientifique produite aux Etats-Unis et en Europe.

Cet aperçu a pour but de mieux souligner les traits caractéristiques des dirigeants sénégalais d'entreprise, et de faire ressortir leur profil original.

Après ce préalable et revenant au Sénégal, nous rechercherons la réponse aux questions définissant notre problématique en nous situant sur deux axes principaux.

- Nous scruterons d'abord la formation et l'expérience des patrons sénégalais, éléments censés mesurer leurs compétences. La formation est ici comprise comme l'ensemble des processus d'acquisition de connaissances. D'origines diverses, elle est familiale ou sociale, universitaire ou de terrain, technique ou professionnelle. Complétée par l'expérience acquise, elle donne les capacités à assumer certaines missions.

- Afin de mieux comprendre les raisons dont on peut a priori penser qu'elles déterminent à la fois les styles de direction et les performances économiques et sociales des entreprises dirigées, nous mettrons en relation sur le deuxième axe, les systèmes de valeurs des patrons sénégalais et les performances des entités qu'ils dirigent.

.../...

A cet effet et sur la base des informations recueillies auprès de patrons, tous numéros uns d'une entreprise privée à capitaux essentiellement sénégalais -et employant au moins quatre personnes-, ou d'une société nationale, nous testerons la validité des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La formation et l'expérience déterminent le niveau des performances de l'entreprise dirigée.

Hypothèse 2 : Il existe des filières privilégiées pour accéder à la tête d'une entreprise sénégalaise.

Hypothèse 3 : Il existe une relation entre les performances des entreprises et le système de valeurs de leurs dirigeants.

La justification de ces hypothèses réside d'abord dans l'orientation générale du présent mémoire qui s'assigne un objectif double :

d'une part, identifier les facteurs de succès et d'insuccès, notamment culturels des patrons sénégalais, et, par suite, des moyens susceptibles de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises par l'intermédiaire de leurs dirigeants;

d'autre part, rechercher les éléments de profil communs aux dirigeants qui réussissent.

Les hypothèses retenues se justifient aussi par des raisons propres à chacune d'elles.

- L'hypothèse 1 qui postule l'existence d'une relation entre les performances des entreprises et la compétence de leurs patrons, nous permettra d'évaluer les besoins en formation

qu'il semble falloir satisfaire pour diriger avec succès une entreprise sénégalaise. Précisons là, qu'il s'agit tant de la formation initiale et pratique que de l'expérience.

De même, s'il s'avérait que les dirigeants ayant reçu certaines formations particulières (ou ayant assumé antérieurement des fonctions particulières) réussissaient mieux que les autres, nous aurons trouvé là, des informations susceptibles de soutenir la recherche de moyens capables de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises du pays.

- Si l'hypothèse 2 se vérifie, identifiant ainsi un mécanisme de "reproduction" du patronat sénégalais, elle se prolongera par l'examen des éléments caractéristiques de ce mécanisme et de leurs influences sur les styles de direction.

- L'existence d'une relation entre les performances des entreprises et le système de valeurs de leur dirigeant telle que posée par l'hypothèse 3, nous permettrait d'affirmer qu'en plus de la compétence, il y'a des éléments de personnalité nécessaires à la réussite en affaires.

Elle signifierait aussi que des "valeurs" plus que tous autres facteurs, peuvent avoir causé les contre-performances constatées dans maints rapports d'experts.

Il reste entendu que pour chacune des hypothèses ci-dessus, des précautions sont à prendre.

En effet, il sied de tenir compte de ce que le dirigeant n'est qu'une "composante" de l'organisation et qu'en dépit de ses

responsabilités ou de sa préséance, le travail en entreprise est avant tout collectif.

Pour préciser leur contenu, les hypothèses retenues seront subdivisées en sous-hypothèses.

L'hypothèse 1 comprendra ainsi, les sous-hypothèses 1.1 et 1.2 suivantes :

sous-hypothèse 1.1 : Les dirigeants des entreprises les plus performantes ont reçu une formation supérieure ;

sous-hypothèse 1.2 : Les dirigeants des entreprises performantes ont un savoir-évoluer important.

Si la première sous-hypothèse n'appelle aucune remarque, précisons pour la deuxième, que le savoir-évoluer acquis pour avoir assumé plusieurs des fonctions d'une entreprise, donne une souplesse et une "hauteur de vues" précieuses dans la conduite d'une organisation.

Les sous-hypothèses de l'hypothèse 2 sont :

sous-hypothèse 2.1 : Il existe une forte proportion d'anciens comptables chez les dirigeants sénégalais d'entreprise. ;

sous-hypothèse 2.2 : De plus en plus, ce sont les diplômés des Grandes Ecoles françaises et Universités nord-américaines qui accèdent à la tête des entreprises sénégalaises.

.../...

L'hypothèse 3 ne comprendra quant à elle qu'une seule sous-hypothèse notée 3.1 :

sous-hypothèse 3.1 : Les dirigeants des entreprises les plus performantes partagent un système de valeurs communes.

Si tel était le cas, il semblerait a contrario, que certaines "valeurs" ne s'accomoderaient pas avec la réalisation de bonnes performances .

Pour valider ou infirmer les hypothèses et sous-hypothèses que nous avons posées, nous nous appuierons sur les informations recueillies sur la base du questionnaire figurant en annexe, auprès d'un échantillon d'une soixantaine de chefs d'entreprises.

Cet échantillon, choisi selon la méthode des quotas, est le résultat du calcul moyen des proportions que représentent les divers sous-secteurs d'activités en fonction de leur contribution à la valeur ajoutée nationale et en fonction du nombre d'entreprises qui les composent (relativement à l'effectif total des entreprises recensées à la Direction nationale de la statistique).

Une pareille démarche a pour but d'éviter que des secteurs à forte valeur ajoutée (comme l'industrie), ne soient sur-représentés au détriment d'autres qui occupent la plupart des travailleurs du secteur formel.

.../...

Le présent mémoire comprendra deux parties :

- La première fera le point des approches théoriques du rôle du dirigeant d'entreprise et de ses évolutions marquantes ;
- La seconde partie s'attachera à rechercher les incidences du système de valeurs et de la formation de leur dirigeant, sur la performance des entreprises sénégalaises.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Ière PARTIE - LE ROLE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE VU AU  
TRAVERS DE LA LITTERATURE SCIENTIFIQUE NON  
SENEGALAISE.

La finalité de toute organisation, inscrite dans son objet social, est la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs dont le principal, le profit, est généralement mesuré par le résultat.

La réalisation de ces objectifs passe par la mise en oeuvre de ressources matérielles et humaines organisées, sous la responsabilité du chef d'entreprise. La recherche des résultats fixés est un processus dynamique et requiert du dirigeant des aptitudes et des comportements déterminés.

En effet, la perception claire des problèmes qui se posent et le choix des solutions les plus appropriées suppose une information pertinente et un savoir-faire suffisant.

Or, l'information pertinente nécessaire à la prise des décisions doit être produite ou acquise.

Si l'on y ajoute l'application effective des décisions prises et les correctifs qu'elle appelle, on perçoit toute la complexité de la mission du dirigeant d'entreprise qui apparaît comme le centre nerveux de l'organisation.

A coté de ce centre nerveux, les autres composantes de l'entreprise sont des cellules ou des organes remplissant des sous-fonctions spécifiques concourant à la réalisation des objectifs globaux.

Le rôle du dirigeant d'entreprise déjà complexe se complique davantage.

S'appuyant sur les sous-fonctions, il n'est pas autonome. En tant que centre nerveux, son fonctionnement normal est tributaire de la qualité de l'information reçue des sous-fonctions en retour des instructions qui leurs avaient été données.

.../...

D'autre part, les relations entre les divers sous-ensembles de **l'entreprise** et le dirigeant ne sont pas mécaniques. L'...

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE I - LE RÔLE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE ET SES ÉVOLUTIONS MARQUANTES.

Selon les "valeurs" dominantes des époques et selon les préoccupations des auteurs, le rôle du chef d'entreprise a été tantôt centré sur une fonction particulière de l'organisation, tantôt réduit à une ou quelques activités.

Le point de départ de la plupart des auteurs a été la conception taylorienne de la mission du dirigeant d'entreprise. Pour l'essentiel, les théories apparaissent comme des réactions par rapport aux thèses classiques.

A côté de ces différences d'approche, des facteurs tels la taille de l'entreprise, la nature et la complexité de son activité, entraînent aussi des variations dans le rôle du chef d'entreprise.

Les préoccupations du chef d'une PME ne sont en effet, pas les mêmes que celles du dirigeant d'une grande entreprise.

De même, la conduite des affaires d'une entreprise industrielle qui emploie des compétences pointues et diverses, diffère de celle d'une entreprise commerciale dont l'activité est moins complexe.

Enfin, le style de direction du patron et l'orientation générale qu'il donne à son action, impriment à sa manière de gérer et d'administrer l'entreprise qu'il dirige, un cachet particulier qui reflète ses choix et convictions personnelles.

Au-delà des différences d'approche et de préoccupations, nous tenterons de faire le point des thèses avancées par les différentes écoles de pensée en ce qui concerne le rôle du chef d'entreprise et ses évolutions marquantes.

.../...

SECTION I - LES APPROCHES THEORIQUES DU ROLE DU DIRIGEANT D'ENTRE-  
PRISE.

Les auteurs ont traité différemment de la mission du chef d'entreprise. Certains l'abordent de manière explicite et en donnent un énoncé de contenu. D'autres par contre, n'en parlent qu'implicitement.

D'un autre point de vue, les approches des uns et des autres peuvent être distinguées selon qu'elles envisagent le rôle du dirigeant d'entreprise de façon "restreinte" ou qu'elles cherchent à en donner une définition plus large.

A - Les conceptions classiques.

Dans la théorie classique ou école du management scientifique, la résolution des problèmes de gestion passe par l'application de la "méthode scientifique" au processus de travail. Les têtes de file de cette école ont été Taylor et Fayol.

Taylor, s'appuyant sur son expérience personnelle -ouvrier devenu ingénieur-, affirme que les ouvriers "flânent" et que, pour les faire travailler sérieusement, la meilleure manière de procéder est de décomposer le processus de travail en phases simples, dépouillées de tout geste inutile. Quant à Fayol, il est l'auteur du découpage fonctionnel de l'entreprise. Le rôle du dirigeant est appréhendé différemment chez ces deux auteurs.

Taylor l'inscrit dans le cadre de la division du travail et appelle les patrons à concilier leurs intérêts avec ceux des travailleurs. Il avance que les dirigeants doivent avoir une parfaite connaissance des quantités et de la qualité du travail. En somme selon cet auteur, le rôle du dirigeant est centré sur la production et orienté vers un horizon à court-terme.

.../...

Chez Fayol par contre, ce rôle s'élargit et correspond aux cinq infinitifs célèbres : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Par rapport à l'optique taylorienne, l'approche de Fayol est une amélioration remarquable.

En effet, le cloisonnement de l'entreprise est rompu par l'introduction de la coordination dans l'activité du dirigeant. De plus, par la prévision, l'horizon temporel de ses décisions s'élargit. Outre l'organisation et le commandement, le dirigeant s'occupe à comparer les prévisions et les réalisations.

La conséquence de cet élargissement-enrichissement est à la fois d'ordre pratique et conceptuel. Pratiquement, le chef d'entreprise doit engager un processus de communication sur la base duquel s'organisera la coordination des différentes parties de l'entreprise. La structure de l'entreprise et l'organisation des pouvoirs en son sein, les procédures de travail à mettre en œuvre avec notamment les supports d'informations qui permettront la coordination et le contrôle, se précisent formellement. Du point de vue conceptuel, les activités de prévision, de contrôle, et de coordination marquent l'avènement du manager. Il ne s'agit plus de produire mais de vendre ce que l'on produit. En plus des préoccupations internes à l'entreprise, les contraintes liées à l'environnement s'imposent. La direction réussie d'une organisation est de plus en plus l'affaire d'un ensemble de compétences qu'il faut accorder en tenant compte de paramètres de plus en plus nombreux et complexes.

Après Taylor et Fayol, beaucoup d'autres auteurs se sont intéressés au dirigeant d'entreprise et au rôle qu'il doit jouer.

Certaines de ces autres contributions reviennent à des présentations partielles, d'autres seront plus larges.

.../...

B - Les conceptions "réduites" du rôle  
du chef d'entreprise

Trois écoles de pensée ont après Taylor, fait des présentations "réduites" du rôle du dirigeant d'entreprise. Limitées à un aspect particulier de sa mission - Ce sont : l'école des relations humaines, l'école fondée sur les décisions et l'école quantitative.

1 - L'école des relations humaines

Elle s'est surtout intéressée à l'influence des conditions de travail sur la productivité. Si les résultats des expériences conduites par les chefs de file de cette école, Mayo et Roethlisberger n'ont pu établir un lien direct entre les facteurs de l'environnement physique et la productivité des travailleurs, ils ont montré que les dirigeants qui font l'effort d'entretenir un climat social serein, réalisent d'importants gains de productivité.

La raison en est, expliquent les tenants de cette école, que les hommes constituent "la partie importante" des organisations.

Des auteurs tels M. Parker Follet, Lewin et Likert, ont aussi montré la plus grande performance des pouvoirs participatifs et Chris Argyris, les dysfonctionnements liés à la division des tâches et au commandement centralisé.

Sans conteste, la plus importante des contributions des auteurs de cette école est celle de Douglas Mc Gregor avec ses théories X et Y. Les résultats, vérifiés de manière empirique par Mc Gregor, militent pour un pouvoir participatif, décentralisé.

Malgré la pertinence de ses thèses, l'école des relations humaines n'aborde pas les problèmes de planification, de stratégie etc..., et réduit le rôle du dirigeant à ses relations avec le personnel.

## 2 - La théorie de la contingence

Les auteurs de cette théorie se sont surtout intéressés au rôle d'organisateur du chef d'entreprise.

J. Woodward, Lawrence, Trist et leur continuateurs ont réfléchi à l'échec des structures organisationnelles. Par leur conclusion : il faut adapter les structures de l'organisation aux structures techniques et aux caractéristiques de l'environnement, ils circonscrivent l'activité du dirigeant à une seule de ses composantes.

## 3 - L'École fondée sur les décisions et l'école quantitative

Les tenants de l'école fondée sur les décisions affirment que la véritable mission du dirigeant est de prendre des décisions.

A la suite des critiques qui leur ont été faites, notamment que la prise de décisions n'était pas l'apanage des chefs d'entreprises les continuateurs de cette école ont cherché à étudier par le relais des décisions, la totalité de l'entreprise.

Cependant, décider n'est pas tout et l'action est même plus importante que la décision. Or, pour agir, il faut des moyens, une démarche et un calendrier. Autant de choses que les tenants de cette école, Simon, Gulick, Lyndall etc ..., n'abordent pas.

L'École quantitative pour sa part, assimile le rôle du chef d'entreprise et toutes les actions de gestion, à un processus de prise de décisions fondé sur une optimisation.

Cette école a cherché à modéliser systématiquement toute la gestion. C'est pourquoi l'application des outils qu'elle a créés reste limitée aux domaines tels la gestion des stocks et le contrôle de la production, où les problèmes de mesure se posent moins et où les résultats trouvés ont une signification.

C - Trois approches non systématisées du rôle du dirigeant : l'école socio-technique, le courant managérial et le courant behavioriste.

Le point commun aux trois approches est qu'elles mettent face à face les objectifs d'un groupe d'individus et ceux d'un autre groupe ou de l'entreprise elle-même.

L'analyse des tenants de l'école socio-technique repose sur trois postulats : les individus ont des objectifs propres, sont rationnels et conservent toujours une possibilité de jeu autonome que l'on retrouve ailleurs lorsqu'on cherche à la contrôler.

Le jeu de ces objectifs débouche sur des problèmes de pouvoirs que le rôle du dirigeant est justement de gérer pour atteindre l'efficacité.

A cet effet, le chef d'entreprise s'appuiera sur le système informel que constituent les sources de pouvoirs. Selon Michel Crozier les sources de pouvoirs sont :

- le pouvoir de la connaissance et de la compétence ;
- le pouvoir de la communication ;
- la maîtrise des relations avec l'environnement, c'est à dire l'information et,
- la bonne maîtrise des règles organisationnelles.

Le courant managérial distingue quant à lui, les dirigeants et les propriétaires de l'entreprise, et note que leurs objectifs sont le plus souvent différents,

Pour Bearle & Means, par suite de la dilution de la propriété résultant du nombre élevé de détenteurs de parts de capital, le pouvoir est en réalité détenu par les dirigeants. Ils (les dirigeants) cherchent alors à conduire l'entreprise vers leurs objectifs propres.

En considérant que pour les continuateurs de Bearle & Means les objectifs des dirigeants sont de maximiser le chiffre d'affaires de l'entreprise, de maximiser une fonction d'utilité particulière et d'accroître la taille de l'organisation, on peut croire que ce sont là, les éléments du rôle assigné aux patrons dans l'optique managériale.

Enfin, dans le courant behavioriste qui appréhende l'entreprise comme une coalition temporaire de groupes qui se livrent à des marchandages pour faire prévaloir leurs objectifs propres, le rôle du chef d'entreprise semble double :

- d'une part rechercher une satisfaction minimale pour les objectifs de chaque groupe afin de préserver la coalition ;
- d'autre part, arbitrer les marchandages.

D - Les approches éclectiques : la gestion par les systèmes et le processus de gestion modifié.

Dans la gestion par les systèmes, l'entreprise est considérée comme un système dans lequel les éléments qui entrent suivent un processus et ressortent.

Ce système est lui-même composé de sous-systèmes et se trouve relié à un système plus important : l'environnement.

Aussi, l'entreprise apparaît comme le lieu d'interactions entre les unités concourant à la réalisation de ses objectifs.

Le dirigeant dans la logique de cette école, se trouve en face de plusieurs "sous-organisations". Son action gagne semble t-elle, en efficacité car, il perçoit plus clairement les réalités qui l'entourent, les processus qui se déroulent dans l'entreprise et les problèmes qu'il doit résoudre.

L'utilisation de la technique informatique accroît ses capacités d'analyse et de supervision. Ce qui est un plus car, le véritable enjeu est la perspective d'ensemble qui résulte des inter-actions des unités pour la formation du résultat.

L'intérêt de l'approche réside en ce qu'elle s'apesantit sur les inter-relations entre les systèmes qui composent l'entreprise et qui en fait, sont les moments essentiels du processus de formation du résultat.

Le rôle du dirigeant est alors de coordonner les activités des différentes sous-unités et de concilier les objectifs sectoriels.

Il semble que pour réussir, le dirigeant doive avoir une compétence solide, une grande capacité de synthèse et d'action ainsi qu'une information pertinente et à temps.

Les conséquences sur le plan organisationnel sont dès lors, une grande surface de contrôle, un pouvoir délégué, une structure écrasée. La fréquence de remontée des rapports au patron serait également grande.

L'usage de l'ordinateur sous la forme d'un fichier "rapports" et/ou "tableaux de bord", serait un plus.

Deux types de difficultés peuvent alors se présenter

.../...

au patron :

- 1) Très présent dans la vie de l'entreprise, ses absences peuvent avoir des conséquences dommageables sur les résultats si celui qui assure son intérim n'a pas les compétences ou les pouvoirs nécessaires.
- 2) La croissance de l'entreprise accroît la complexité de ses tâches et nécessite qu'il s'entoure de collaborateurs directs compétents et expérimentés.  
Or, la nécessaire concertation entre ces hauts potentiels est de plus en plus menacée par les enjeux de pouvoirs qui naissent et qui entraînent la formation d'îlots  
Le dirigeant doit donc en plus, s'attacher à prévenir ou à résoudre ces types de distorsions.

Dans le processus de gestion modifié -une reprise-perfectionnement du processus de gestion-, la direction de l'entreprise est considérée comme une activité composée de quatre fonctions fondamentales : la planification, l'organisation, l'impulsion et le contrôle. Ces fonctions sont les instruments à la disposition du chef d'entreprise et sont liées les unes aux autres, formant le processus de gestion.

Pour résoudre les problèmes qui se posent, le dirigeant fait appel à l'une ou l'autre de ces fonctions, parfois à toutes, selon les situations.

Quelle que soit l'entreprise considérée -grande ou petite-, quelle que soit la nature de son activité, son dirigeant planifie,

.../...

organise, impulse et contrôle.

Le processus de gestion apparaît alors comme "le cadre commun à tous les dirigeants" (1) ; l'efficacité ne découle que de la bonne prise en compte des données de l'environnement, de la technique de la production, etc ...

Dans l'utilisation qu'il fait des quatre instruments, les choix et valeurs propres du dirigeant transparaissent. Pour impulser par exemple les ressources humaines, le patron puisera dans sa conception des relations avec le personnel, conception qui elle même résulte entre autres, de la nature des relations entre membres de son groupe social d'origine.

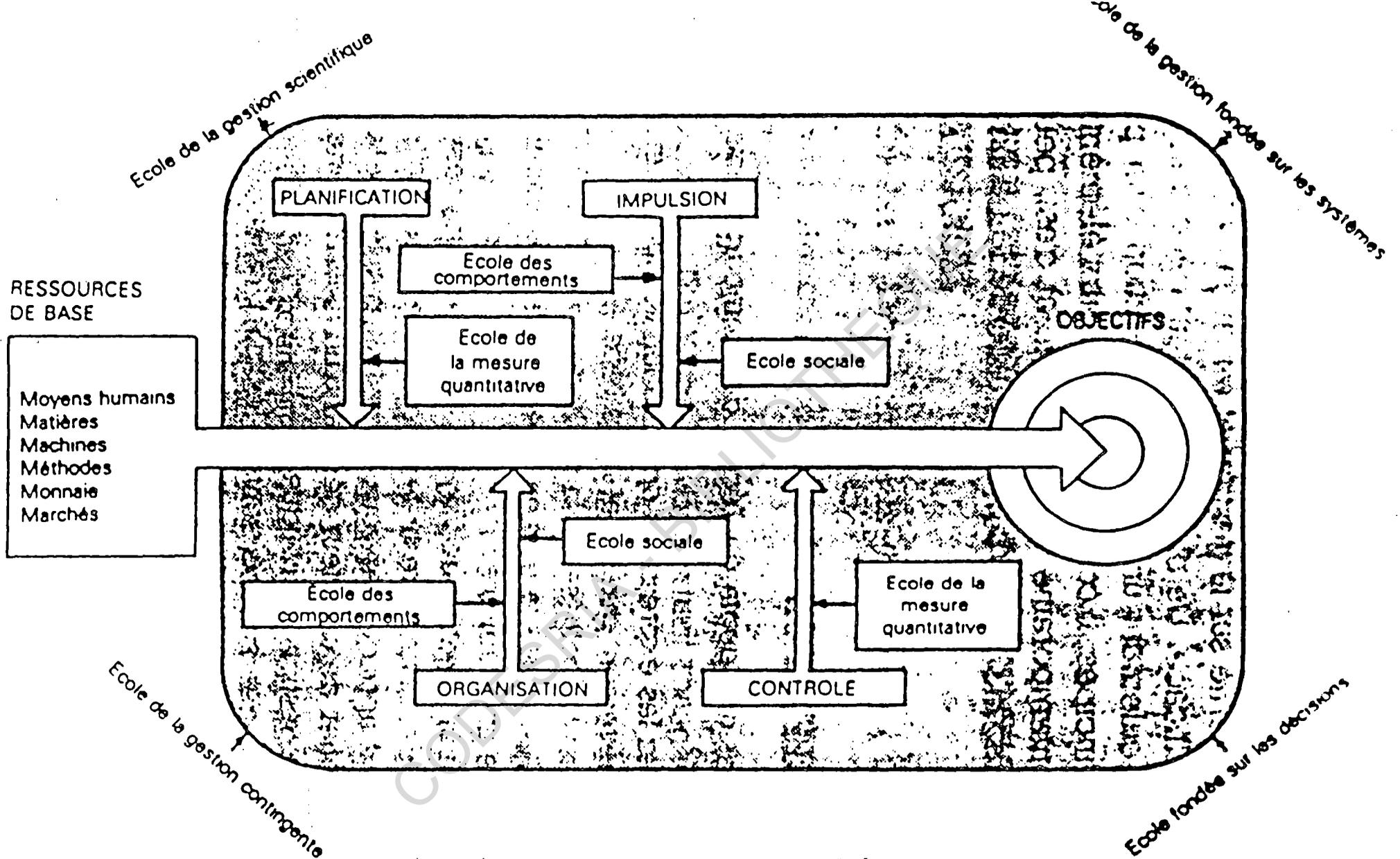
Le processus de gestion modifié intègre au "cadre", la quintessence des apports des autres écoles de pensée : l'école quantitative par ses techniques de prévision, améliore la planification, l'école des relations humaines par ses méthodes, permet d'instaurer un bon climat de travail, etc ...

Au travers de cette approche synthétique, le dirigeant est vu comme au carrefour de plusieurs réalités, et doit, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, résoudre des problèmes de plus en plus complexes.

.../...

---

(1) Terry (G.R) et Franklin (S.G); Les principes du Management, Tendances Actuelles, 1985, 8<sup>e</sup> édition, P. 40.



L'école du processus de gestion modifié  
 source : Les principes du Management, 8<sup>e</sup> édition  
 Tendances Actuelles, 1985, P.43.

Du fait de la nature éolctique de l'école du processus de gestion modifié, tout laisse croire que le dirigeant doit s'entourer de spécialistes avec lesquels il partagera crescendo l'exercice de sa mission.

On assisterait alors à une socialisation du pouvoir.

## SECTION II - L'EVOLUTION DU ROLE DU DIRIGEANT

En même temps que les outils de gestion et les objectifs des entreprises, les problèmes et les valeurs dominants des époques, le rôle du dirigeant d'entreprise a évolué. Tant dans son orientation générale que dans ses axes fondamentaux.

Nous aborderons tour à tour, les évolutions du rôle du chef d'entreprise liées à ces préoccupations, à la vision de l'entreprise et à la nature des tâches auxquelles, le dirigeant sera de plus en plus confronté.

### A - L'Orientation générale du rôle du dirigeant

Aux prémices de l'organisation d'activités de production en entreprise, ce sont des entrepreneurs-proprétaires- que l'on a appelé capitalistes-, très autoritaires, qui dirigeaient leurs affaires (1).

Au fur et à mesure que les entreprises se développaient

.../...

---

(1) Cf le Règlement intérieur d'une banque en 1880

- et sous la conjonction de plusieurs facteurs, il est apparu une catégorie de dirigeants professionnels choisis pour leurs compétences.

Cette catégorie de dirigeants professionnels, bien que n'étant pas propriétaire, a hérité des pratiques de ses devanciers.

Ainsi, l'activité du chef d'entreprise s'est pendant longtemps réduite au commandement et à la prise de décision. Le patron décidait de tout, passait son temps à "régenter". Cette orientation sur laquelle est entre autre assise la "formidable croissance" de plusieurs entreprises, allaient prévaloir jusqu'à la fin des années 50.

Au fur et à mesure, la résolution des problèmes de direction qui se posaient requérait un savoir-faire important ; c'est le début de la mise en place de ce que GALBRAITH a appelé la technostructure

D'autre part, l'exercice d'un commandement autoritaire devenait de plus en plus décrié.

On a alors assisté à partir des années 65 à une évolution marquante dans l'orientation du rôle du dirigeant : centré jusqu'alors sur le commandement, il est aujourd'hui tourné vers les résultats.

L'enjeu n'est plus pour le patron de se signaler par

.../...

une présence physique ou par l'usage d'un pouvoir coercitif. Il doit arriver à faire faire le plus ~~et~~ le mieux possible pour permettre à l'entreprise de réaliser des performances de plus en plus élevées.

La réussite du patron dépend alors de sa capacité à emmener les effectifs de l'entreprise à faire ce qui est nécessaire à la réalisation de ses performances.

Deux sources de pouvoir se mettent ainsi en vedette :

1) Le pouvoir de la connaissance et de la compétence ;

Le patron doit savoir précisément ce qu'il est retenu de faire et les paramètres qui s'y attachent.

2) Le pouvoir de la communication .

Il s'agit là d'emmener les hommes à apporter toute l'énergie et le savoir-faire nécessaires à l'obtention des résultats visés.

B- Vers une vision globale de l'entreprise

L'autre évolution marquante du rôle du dirigeant concerne la manière de percevoir les réalités de l'entreprise.

D'abord confinée à la production, elle s'est quelque peu élargi, intégrant la "dimension humaine" de l'entreprise.

Cette vision encore partielle, s'élargira davantage

pour prendre en compte les interrelations entre les problèmes de l'entreprise.

La réussite de la mission du dirigeant est ainsi, de plus en plus subordonnée à l'adoption d'une vue large (3).

L'information pertinente sur laquelle le dirigeant assure son action devra sans cesse intégrer cette vue élargie, synthétique.

Ainsi, aux Etats-Unis, de plus en plus de dirigeants passent contrats avec des sociétés de services économétriques pour disposer de modèles capables de répondre à leurs besoins en informations de qualité, pour pouvoir décider à bon escient (4).

Au total, il semble, s'agissant de son profil, que "pour coordonner la multiplicité des disciplines et des fonctions, le dirigeant du futur sera un généraliste confirmé dans son domaine de compétence ou dans ses connaissances de base, mais intelligemment impliqué dans d'autres domaines et d'autres objectifs"(5).

.../...

(3) Cf Thomas, J. Murray, "Where are Tomorrow's Top Managers?" Dun's Review, Décembre 1979, pp 98-100.

(4) Cf "New Vogue in Forecasting", Dun's Review, October 1979 pp94-100.

(5) Terry, (G.R) et Franklin, (S.G), les principes du Management, 8è éd. Tendances Actuelles, 1985, p649.

### C - plus d'anticipations

Le rôle du dirigeant a par ailleurs été marqué dans son évolution, par la place de plus en plus importante faite aux anticipations : anticipations des changements des procédés de fabrication, des caractéristiques du marché, de l'état de la demande et plus généralement des modifications de l'environnement.

En somme, c'est la place faite à la prévision, à la planification et à la stratégie dans le rôle du chef d'entreprise, qui a augmenté.

### D- Un nouveau défi : les tâches non-répétitives.

Par rapport aux tâches répétitives qu'un système informatique adéquat permet de prendre en charge efficacement, les tâches non répétitives posent au dirigeant des problèmes particuliers.

D'abord, chacune d'elles est un cas d'espèce qui appelle une solution spécifique.

Ensuite, elles demandent généralement pour être résolues, la collaboration entre plusieurs spécialistes.

Au total, la position du chef d'entreprise apparaît de plus en plus comme un carrefour, un centre nerveux où part tout et où tout se retrouve.

Le dirigeant doit planifier davantage pour être en mesure de répondre aux sollicitations prévisibles et pour anticiper les changements.

Il doit être en mesure de structurer l'entreprise en fonction des contingences, de lui donner la flexibilité nécessaire du fait de l'instabilité de l'environnement et enfin, de réussir dans un contexte de réglementation croissante de la part des pouvoirs publics.

.../...

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 - L'INFLUENCE DU DIRIGEANT SUR LA  
PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.

La vision de l'entreprise dans une perspective à long terme, se matérialise dans des plans dits stratégiques. En fonction de la taille de l'entreprise, les plans stratégiques sont plus ou moins élaborés : les grandes entreprises ont une stratégie différenciée alors que les petites se contentent généralement de fixer les grandes lignes de leurs activités et leurs besoins essentiels - financement, production, ... - à l'horizon considéré.

Quelle qu'elle soit, la stratégie est une sorte de phare, un repère pour le dirigeant. Toutes ses actions sont entreprises pour <sup>le</sup> rapprocher de son objectif à l'horizon fixé.

A cet effet, le dirigeant devra organiser l'entreprise, gérer les hommes et les ressources disponibles, s'attacher à se "procurer" ceux (hommes et ressources) qui sont en plus, neces-

.../...

saires à la réalisation des objectifs.

L'organisation de l'entreprise et la gestion des ressources et des hommes, impliquent de la part du dirigeant, des choix : choix d'une structure et d'un style de direction, choix des partenaires et de la démarche générale à suivre, choix des sources et de la nature des financements etc ... Faut t-il que le dirigeant effectue ses choix en se fixant des objectifs intermédiaires, plus rapprochés? Faut t-il qu'il mette en place une structure et choisisse un style de commandement en fonction des situations?

Répondre à des questions de ce type, revient à déterminer :

- d'une part, les rapports entre la stratégie, la structure et le style de direction ;
- d'autre part, les relations de ces éléments avec la performance de l'entreprise.

Ayant établi la relation des trois éléments : stratégie, structure et style de direction avec la performance de l'entreprise, nous aurons montré que les choix du dirigeant et son système de valeurs, sont incidents sur la réussite de l'entreprise du fait de l'influence qu'ils exercent sur les trois éléments considérés.

.../...

Par cette démarche, nous obtiendrons également une appréciation de la "contribution" du dirigeant à la réalisation du résultats de l'entreprise.

SECTION I - LES LIENS DE LA PERFORMANCE AVEC LES  
CHOIX STRATEGIQUES ET LE STYLE DE COM-  
MANDEMENT DU DIRIGEANT.

Les relations qui existent entre les performances de l'entreprise, sa structure, sa taille, la technologie qu'elle met en oeuvre, son environnement..., ont fait l'objet de plusieurs développements.

La caractéristique commune à ces éléments est qu'ils se rapportent à l'entreprise elle-même et à son environnement.

Une autre série de facteurs, liés aux acteurs du processus de travail, notamment au dirigeant, influence les performances de l'entreprise.

Parmi ces facteurs, le style de direction du patron, le type de commandement qu'il met en place et la stratégie qu'il adopte, pèsent particulièrement sur les résultats.

En effet, le commandement répond essentiellement à deux types de préoccupations :

- emmener les employés de toutes catégories, à travailler ensemble dans des tâches liées et agencées en vue d'un objectif dont la qualité dépend de celle des tâches ;
- influencer et gérer les interactions entre les personnes parties prenantes au processus de travail,

.../...

Pour permettre, faciliter et améliorer la réalisation de l'objectif visé.

En tant que cap sur lequel l'entreprise est "appareillée", les objectifs, les moyens nécessaires à leur réalisation ainsi que la séquence selon laquelle on s'y attelera sont contenus dans la stratégie.

Aussi bien le commandement que la stratégie exercent donc une influence certaine sur les performances de l'entreprise.

#### A - LA STRATEGIE ET LE COMMANDEMENT : DEUX FACTEURS DE REUSSITE DE L'ENTREPRISE.

1- La stratégie est comme nous l'avons dit plus haut, une balise pour le chef d'entreprise. Elle constitue l'instrument qui maintiendra la cohérence dans les activités de l'entreprise. Mais il n'est pas tout d'adopter une stratégie, quelque élaborée qu'elle soit. Il faudra la mettre en oeuvre.

A cet effet, le dirigeant devra s'appuyer sur un certain nombre de ressorts qui définissent son style et qui, dans une large mesure, conditionnent la réalisation des résultats attendus.

Le choix des voies et moyens par lesquels on mettra en oeuvre la stratégie adoptée n'est pas aisé car, dans la quasi-totalité des cas, plusieurs alternatives sont possibles pour arriver au but recherché, et chacune d'elles présente des avantages particuliers.

Ainsi, la croissance de la part de marché pouvant s'obtenir soit l'augmentation des quantités vendues, soit par le lancement d'un produit nouveau, l'influence que le dirigeant

.../...

exerce sur la réussite du plan stratégique se diffuse au travers du choix du ressort sur lequel il s'appuyera.

En l'état actuel des connaissances en matière de gestion, nous disposons de suffisamment de moyens pour décider à bon escient - Cependant, les informations et les connaissances disponibles n'étant pas assez pour permettre de décider en étant sûr de l'incidence des décisions prises, l'influence que le dirigeant exerce sur la réalisation de la stratégie et des résultats attendus, augmente.

2 - Le dirigeant influence aussi les performances de l'entreprise par son style de commandement.

Selon Terry et Franklin (1), le commandement est l'"ingrédient indispensable d'une gestion réussie". Cette caractérisation du commandement en souligne l'importance dans la pratique de gestion et montre son incidence sur la qualité des résultats.

L'exercice du commandement en entreprise est fondamentalement dévolu au dirigeant qui délègue une partie de ses pouvoirs aux responsables des différents niveaux.

.../...

---

(1) Terry, (G) & Franklin, (S.G), les principes du Management 8è éd. Tendances Actuelles, 1985, p380.

En tout état de cause, tous ceux qui assument dans l'entreprise une fonction de commandement le font par délégation et pour le compte du dirigeant. A ce titre, il semble légitime de voir là, une autre voie de diffusion de l'influence du chef d'entreprise sur la réussite de l'organisation.

L'exercice du commandement s'appuie sur l'une des cinq sources de pouvoirs : pouvoir de coercition, de gratification, pouvoir de la légitimité, de l'expertise et de l'exemple (1).

Certains de ces pouvoirs - pouvoir de coercition, pouvoir de gratification et de la légitimité - sont liés à l'entreprise, les autres au dirigeant lui-même.

L'usage qu'il fera de ces différents pouvoirs, déterminera le style de commandement du chef d'entreprise et la mesure dans laquelle il atteindra les résultats attendus dépendra de la qualité de la "mise sous tension". Car, le rôle que joue le commandement dans l'entreprise est à maints égards, semblable à celui du courant dans un appareil électrique.

Le style de commandement idéal pour une entreprise donnée apparaît dès lors, comme contingent à une série de facteurs qui ont sinon tous, du moins pour l'essentiel un caractère culturel marqué.

C'est pourquoi, il importe de se rapporter à la nature des relations

entre

.../...

---

(1) Cf les cinq sources de pouvoirs distinguées par M. Grozier

humaines dans le groupe social considéré pour comprendre les raisons pour lesquels un style de commandement plutôt qu'un autre produira le meilleur effet et sera pour cette raison, préférable.

Cette remarque qui vaut pour tous les concepts et outils de gestion se justifie par ce qu'ils portent tous la marque de leur milieu d'origine et ne produisent d'excellents résultats que dans des conditions identiques ou voisines de celles de ce contexte.

Comment concevoir en effet qu'un contrôle de gestion qui ne sert pas de base à un système de sanctions-récompenses puisse être efficace? qu'une gestion par centre de résultats puisse donner satisfaction lorsque le responsable concerné n'est pas débiteur d'une obligation minimale ou comptable de ses actes?

Si nous admettons avec Henri Savall (1) que les concepts et outils de gestion anglo - saxons portent la marque consensuelle de leur milieu et que ceux français sont empreints de la nature conflictuelle de leur milieu d'origine, c'est de l'adaptation des pratiques de gestion au contexte que dépendront les résultats.

.../...

---

(1) Savall (H), Où va la recherche en Sciences de Gestion, Revue Française de Gestion, Sept - Déc. 1985. p.244.

En ce qui concerne le commandement, qu'en est-il?

Aux Etats -Unis, la forte participation de toutes les parties prenantes à l'élaboration et à la conduite de l'activité de l'entreprise, joue un effet réducteur et contribue à l'émergence d'une position acceptée par tous.

Au Japon, la contestation étant rare, le caractère consensuel du cadre de la gestion résulte d'une "acceptation des choses par tous, telles qu'elles sont".

que dire du commandement en entreprise sénégalaise?

Si traditionnellement les problèmes de pouvoirs sont considérés en Afrique comme très liés à une "vision particulière du chef" et au poids de l'âge, il semble falloir tenir compte de deux faits :

- 1°) Ambivalente ou ambiguë, l'idée que les subordonnés se font du chef n'est pas claire (1) ;
- 2°) Les problèmes entre les membres du groupe, de l'entreprise notamment, ne se posent pas en termes de conflits, au moins jusqu'à un certain seuil (tolérance mutuelle).

---

(1) Deux adages ouolof véhiculent des idées contraires du chef ; ce sont : "buur du mbok" (le chef n'est pas un allié) et "buur ayul, dak ya ay" (ce sont ses collaborateurs et non le chef, qui sont méchants).

Il en a résulté un développement de la communication informelle, de la circulation de "bruits" en particulier. D'où un cadre de gestion que l'on pourrait qualifier de "conflictuel latent" ou de "consensuel" de façade.

La conséquence du point de vue de l'efficacité de la gestion des entreprises aurait, si elle était étudiée, apporté des enseignements utiles-notamment sur la part des problèmes liés aux difficultés de commander dans un tel contexte-, à l'explication d'une partie des contre - performances.

L'incidence des choix stratégiques et du style de commandement sur la performance de l'entreprise établie, quelle est l'influence du système de valeurs du dirigeant sur le style de direction?

B - L'incidence du système de valeurs du dirigeant sur le style de direction.

Le système de valeurs du dirigeant influence dans une large mesure, la structure de l'entreprise, la stratégie adoptée, ainsi que son style de commandement.

Par delà ces facteurs, son influence s'exerce sur la performance de l'entreprise : à la tête d'une même entreprise, deux dirigeants différents peuvent obtenir des résultats tous aussi différents.

Les différences d'approche de la marche à suivre pour

.../...

la conduite des affaires ainsi que les ressorts sur lesquels elle s'appuiera conduisent à des scénarios puis à des performances élevées dans un cas et médiocres dans l'autre.

De plus, toutes les décisions prises par le dirigeant, soit pour résoudre directement un problème, soit pour en déléguer la résolution, ont un impact sur les résultats de l'entreprise. Les raisons sous-jacentes à ces différences d'approche des dirigeants : leurs systèmes de valeurs, méritent donc l'attention. Des auteurs tels Ingolf Bamberger (1), s'appuyant sur l'article "valeurs personnelles et stratégie de l'entreprise" de Guth et Tagiuri (2), affirment que "les valeurs des dirigeants(...) sont censées déterminer directement ou indirectement le choix des objectifs, des stratégies, et des politiques". En somme, elles "produisent un effet sur la performance de l'entreprise, et sont même considérées comme des facteurs de succès pour cette dernière" (1).

.../...

---

(1) Bamberger (I), "valeurs et comportement stratégique", cahiers de recherche de l'IAE de Rennes, 1985., p.3

(2) Guth (W.D) & Tagiuri (R.), Personal and Corporate Strategy, in : Harvard Business Review 1965, Sept. Octob., pp123 - 132.

Les valeurs sont influencées par la formation et l'expérience. Parmi les éléments susceptibles d'enclencher leur changement, figurent les performances réalisées au cours des périodes passées.

L'analyse ex-post des résultats acquis avec notamment la recherche des causes de leur faiblesse, renforce en effet certaines attitudes et pousse vers d'autres.

Par ce biais, on arrive à une amélioration progressive des résultats, ce qui explique peut-être le poids de l'expérience.

Au total, le système de valeurs qui à première vue, semble très lointain des préoccupations de gestion, pèse lourd dans la réussite des organisations. Les valeurs influencent de façon sélective les actions du dirigeant et son style de direction.

Tout se passe comme dans un système où chacune des valeurs, en fonction de son caractère plus ou moins marqué, définissait une zone caractéristique des actions de gestion entreprises par le dirigeant. Ce qui le porte plus vers un style de direction, un commandement, une stratégie et une structure particuliers.

Même si les "valeurs" se conjuguent avec les autres éléments du "back-ground" pour influencer la stratégie adoptée et le style de commandement du dirigeant, elles sont à elles-seules, de puissants facteurs de succès ou d'insuccès.

Leur influence montre aussi l'importance du dirigeant dans les affaires d'une entreprise, en particulier par le poids duquel il

.../...

pèse dans les résultats obtenus.

Cette importance est telle, que certains auteurs n'ont pas hésité à présenter l'entreprise, comme "le reflet de ses dirigeants" (1).

## SECTION 2. - LA "CONTRIBUTION DU DIRIGEANT AU RESULTAT

Le résultat de l'entreprise synthétise son activité au cours d'une période donnée et en donne une mesure.

Il apparaît donc comme un ensemble de flux - entrants et sortants et de stocks, définissant un certain nombre de résultats partiels qui mesurent chacun l'activité d'un de ses sous-ensembles.

En Contrôle de Gestion, ce type d'analyse aboutit au découpage de l'entreprise en centres de coûts ou de responsabilités.

Dans l'optique qui nous préoccupe, chacun des résultats partiels, tant dans sa formation que dans ses "inter-relations" avec les autres, interpelle le dirigeant.

A l'occasion de leur formation qui est la résultante de l'activité de plusieurs opérateurs, des problèmes spécifiques naissent.

Or, la résolution de ces problèmes se pose généralement en termes de choix et nécessite la prise de décisions.

De l'adéquation des décisions prises avec le contexte (interne et externe) de l'entreprise et de leur compatibilité avec les objectifs poursuivis, dépendra la qualité des résultats obtenus.

.../...

---

(1) Hambrick (D.C) & Mason (P.H), Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top-Managers, in : Academy of Management Review, 1984, pp193-206.

La qualité des résultats de l'entreprise apparaît alors très liée à la prise des décisions idoines et à temps ; ce qui suppose en plus d'un système d'information de qualité, un commandement et un contrôle adéquats ainsi qu'une appréhension correcte des situations et des problèmes posés.

Au total, la réalisation des meilleurs résultats, dépend :

- d'une bonne "mise sous tension" et,
- du talent et de l'expertise avec lesquels le dirigeant assumera la maîtrise d'oeuvre de cette "construction".

C'est justement par ces deux éléments que nous entendons la "contribution" du dirigeant aux résultats réalisés par l'entreprise ; car, bien qu'il faille relativiser pour tenir compte du caractère collectif du travail en entreprise, il faut bien noter qu'un dirigeant peut connaître une réussite éclatante là où son prédécesseur n'obtenait que des contre-performances.

.../...

### A - La "mise sous tension"

A l'image de l'alimentation d'un appareil électrique, la "mise sous tension" signifie pour le dirigeant une double mission: emmener tous les acteurs au sein de l'entreprise, à donner le meilleur d'eux - mêmes d'une part et d'autre part, doter l'organisation de tous les atouts nécessaires à la réalisation effective de son potentiel.

Pour emmener les employés et cadres de toutes catégories à donner le meilleur d'eux - mêmes, le dirigeant doit pouvoir les réunir autour d'un objectif minimal et les motiver pour qu'ils l'atteignent, le dépassent . Cette tâche, on s'en doute, requiert de réelles capacités de communication, mais suppose aussi de la rigueur.

Si l'on y ajoute que tout le talent du manager consiste en repérer les meilleurs voies et moyens à même de lui donner la bonne "mise sous tension" de son entité, l'on comprend alors les raisons qui expliquent l'influence positive ou négative qu'il peut exercer sur la réussite de l'entreprise et que l'on a justement appelé sa "contribution" aux résultats.

### B - Le talent et l'expertise

Contrairement à la "mise sous tension" qui se déroule uniquement au sein de l'entreprise, le talent et l'expertise avec lesquels le dirigeant assumera ses fonctions constituent ses "apports" aux niveaux internes et extérieurs, à la formation du résultat.

.../...

Ces deux qualités qui constituent le savoir - faire du chef d'entreprise, font aussi que sa mission relève d'un art. Celui de dessiner les contraintes qui pèsent sur son entité et de transformer des problèmes et des idées en une rentabilité effective.

Le talent et l'expertise du dirigeant serviront aussi un maillage utile qui permettra de nouer plus facilement les relations indispensables au bon développement de l'entreprise.

Par la qualité de la "mise sous tension" et par le talent et l'expertise avec lesquels il assumera sa mission, le dirigeant joue les rôles d'un amplificateur et d'un catalyseur capables pour deux entreprises comparables, de faire la différence.

Pour avoir une appréciation de l'impact de cette amplification, deux approches sont possibles :

Soit une approche diachronique qui observe l'évolution d'une seule et même entreprise avec plusieurs dirigeants différents ;

Soit une approche synchronique : **plusieurs** entreprises ayant des patrons différents sont observées à la même époque.

Dans l'un et l'autre cas, l'examen des résultats des

.../...

observations en rapport avec les éléments significatifs de la "mise sous - tension" et du talent et de l'expertise du chef d'entreprise, montrerait semble t-il, des relations intéressantes à suivre.

Dans la seconde partie du présent mémoire, à partir de l'observation simultannée de soixante chefs d'entreprises sénégalais, nous chercherons à corréler leur manière de "mettre sous-tension" leurs entreprises ainsi que le talent et l'expertise avec lesquels ils conduisent leurs affaires, avec les performances qu'ils réalisent.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

II è PARTIE - COMPETENCES ET SYSTEMES DE VALEURS

DES DIRIGEANTS SENEGALAIS D'ENTREPRISE :  
INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE.

Après avoir fait le point des approches théoriques du rôle du dirigeant d'entreprise et souligné l'influence qu'il exerce sur la performance de l'entreprise à la tête de laquelle il se trouve, nous rechercherons dans le cas des patrons sénégalais, l'existence, la nature, et l'intensité des relations entre les performances des entreprises qu'ils dirigent et :

- d'une part, leurs profils ;
- d'autre part, leurs systèmes de valeurs.

En effet, la performance d'une entreprise tient aussi comme nous l'avons vu au talent et à l'expertise de son dirigeant, deux qualités qui sont censées être acquises par la formation et l'expérience ; or, leur éclosion et leur manifestation, dépendent de la "programmation mentale" , du système de valeurs en somme. Nous vérifierons la réalité de ces propositions et, toujours en ce qui concerne les patrons sénégalais, chercherons à voir entre la formation initiale et l'expérience, laquelle semble le plus, avoir contribué à façonner cette expertise et ce talent.

Ensuite, nous scruterons les systèmes de valeurs des dirigeants les plus "efficaces".

.../...

Au préalable, nous présenterons un panorama du patronat sénégalais et rechercherons l'existence d'une (ou de) filiale (s) qui, plus que toutes, mènerait (aient) à la tête d'une entreprise.

.../...

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 - RADIOSCOPIE DU PATRONAT SENEGALAIS.

Qui sont les patrons sénégalais ? Quelle est leur formation et leur expérience? Constituent-ils un tout homogène? Y'a-t-il un mécanisme de "reproduction" de l'ensemble qu'ils forment ?

Les réponses à cette série de questions nous éclaireront sur la personnalité et le savoir-faire des dirigeants sénégalais d'entreprises et sur le processus de leur promotion-remplacement. Elles nous permettront de ce fait, d'identifier des éléments de profil caractéristiques des patrons sénégalais, notamment ceux desquels semble dépendre leur réussite.

Ainsi, s'agissant de l'homogénéité du patronat, nous chercherons à voir s'il existait au Sénégal des "super-patrons" qui regrouperaient sous leur houlette des entreprises dont le nombre, le chiffre d'affaires (ou d'autres caractéristiques ou indicateurs), en somme les moyens, sont très importants pour être susceptibles de leur permettre de contribuer à un remodelage du paysage économique.

Dans la recherche d'un mécanisme de "reproduction" du patronat nous verrons si plus que toutes, les filières telles l'Administration ou les créations d'entreprises, n'avaient pas conduit une part importante des chefs d'entreprises à leur position.

Un mécanisme de ce type comporterait certainement des éléments

intéressants à suivre pour leur incidence - positive ou négative, directe ou indirecte - sur la réussite des dirigeants sénégalais d'entreprises.

Il y'a au Sénégal quelques 813 chefs d'entreprise dont 710 emploient plus de 3 personnes(1). Les uns sont créateurs et propriétaires, d'autres sont actionnaires et d'autres encore sont des dirigeants salariés. Mais, quelles sont les caractéristiques du patronat sénégalais?

#### SECTION I - LES PATRONS SENEGALAIS. CONSTITUENT-ILS UN TOUT HOMOGENE?

Deux groupes d'indicateurs et d'informations retiendront ici notre attention - Il s'agit de l'âge, de la formation et de l'expérience d'une part, des rémunérations et du nombre d'entreprises dirigés d'autre part.

##### 1 - L'Age, la formation et l'expérience

Le tableau 1 donne un classement des dirigeants selon leur âge.

Comme on le voit, 75 % des dirigeants sénégalais ont moins de 51 ans et environ un dirigeant sur deux, moins de 46 ans.

.../...

---

(1) Source : CUCI (Centre Unique de Collecte de l'Information)-Direction de la Statistique et de la Prévision, données 1989.

Tableau 1 : Répartition des dirigeants selon leur âge.

Age	%	% cumulés
- 35 ans	5	5
35 - 40 ans	25	30
41 - 45 ans	21,7	51,7
46 - 50 ans	23,3	75,0
+ 50 ans	25	100,0
TOTAL	100	

La relative jeunesse des patrons sénégalais peut signifier qu'ils n'ont pas été suffisamment préparés à l'exercice de leurs fonctions ; ou au contraire, que très brillants, les chefs d'entreprise n'ont eu besoin que de quelques années pour avoir tous les atouts nécessaires à une conduite réussie des affaires d'une entreprise.

Face à ces deux possibilités, la référence qui nous permettra de conclure sur ce point sera les résultats acquis par les uns et par les autres.

D'ores et déjà, nous constaterons la différence des pratiques de promotion à la tête des entreprises sénégalaises, par rapport à celles des grands groupes et firmes multinationales (1)

.../...

(1) La promotion chez IBM : "Les 3 derniers Présidents avaient respectivement 29,24 et 28 ans de présence avant d'accéder à leur fauteuil (...) et, le Président de l'an 2000 est déjà dans la Compagnie en 1989- Source: Science et Vie Economie N° 53, Sept. 1989, p.20

Tableau 2 - Niveau d'instruction des patrons  
sénégalais en fonction de leur âge.

Age	Niveau d'instruction	Ont une formation supérieure	N'ont pas de formation supérieure	Total
- 35 ans		66,7%	33,3%	100 %
35- 40 ans		80 %	20 %	100 %
41- 45 ans		76,9%	23,1%	100 %
46- 50 ans		71,4%	28,6%	100 %
+ 50 ans		73,4%	26,7%	100 %

Les résultats du tableau 2 montrent que le niveau d'instruction des dirigeants sénégalais d'entreprises est suffisamment important. Autrement dit, l'atout le plus puissant qu'il leur faudra pour être des managers de talent sera de plus en plus l'expérience.

.../...

Tableau 3 - Répartition des dirigeants selon leur statut face à l'entreprise.

Manager .. simple salarié	41,67 %
Manager salarié et actionnaire minoritaire	26,67 %
Propriétaire (créat. et act. Maj)	28,33 %
Héritiers	3,33 %
Total	100 %

28 % des chefs d'entreprise sont des créateurs et seulement 3 % des héritiers. Pour l'essentiel, les dirigeants sénégalais sont donc des managers salariés et doivent leur situation à leurs diplômes. Ces résultats confirment que l'exercice d'activités économiques en entreprise - tout au moins sous sa forme classique - n'est pas une pratique ancienne au Sénégal.

Même si comme l'affirme Samir Amin (1), depuis fort longtemps, les sénégalais sont très impliqués dans l'activité économique, l'entreprise en tant que moyen de réalisation d'une production importante susceptible d'enclencher un processus d'accumulation de richesses constitue une nouveauté dans les pratiques économiques sénégalaises.

.../...

(1) Amin, (s), le monde des affaires sénégalais, les Ed. de Minuit, Paris 1969, P.12

En effet, les sénégalais ont traditionnellement exercé des activités de commerçant sans toutefois les structurer sous la forme d'entreprise.

Ce fait qui explique certainement l'absence d'une économie intégrée, peut aussi signifier l'inexistence d'une culture d'entreprise classique.

A contrario, le secteur informel dont l'organisation actuelle coïncide avec elle des activités commerciales fort bien implantées dans le pays, reste dynamique malgré la crise.

Cependant, face à la forte croissance des créations d'entreprises depuis 1984, due entre autres à une réglementation plus incitative (guichet unique), mais aussi - il faut le croire - à une évolution des comportements économiques, les données du tableau 3 nous font penser qu'une culture d'entreprise est en train de se former.

En effet, eu égard à la proportion des créateurs d'entreprise, sauf des échecs en série, l'organisation des activités de production en entreprise se renforcera. La conséquence : la modification de la structure du patronat, entraînera aussi une meilleure accumulation de capitaux.

C'est peut-être là, une raison de plus d'aider les nouveaux entrepreneurs à éviter l'échec.

.../...

Tableau 4 - Répartition des dirigeants selon leur formation

Formations Commerciales	8,33%
" de Gestion	5%
" Comptables	30%
" d'Ingénieur	11,66%
" d'Administration	23,33%
" de Juridiques	16,66%
Autres (1)	5%

Du point de vue formation initiale, les dirigeants d'entreprises sénégalais sont essentiellement des Comptables et des Administrateurs civils. A elles deux, ces spécialités regroupent 53,33% des patrons. Viennent ensuite les Juristes et les Ingénieurs qui représentent respectivement 16,66 et 11,66 % et loin derrière, les formations commerciales et de gestion.

La répartition ci-dessus selon la formation, a t-elle une incidence sur leur manière de gérer? Influence t-elle les résultats des entreprises dirigées?

En attendant d'y revenir au chapitre 2 suivant, nous noterons :

- 1°/ Qu'après avoir été formé pour le service public et après avoir acquis une "culture d'Administration", en somme après avoir toujours évolué dans

.../...

des entités alimentées par des budgets, il semble difficile de se mouvoir sans heurts dans une organisation vivant sur un compte de résultat.

2°/ Que des Comptables, très soucieux de procédures, "prudents" et tournés vers des calculs (généralement rétrospectifs), peuvent une fois à la tête d'une entreprise, par leurs "réflexes", imprimer à la gestion donc aux résultats, un cachet particulier.

Même si des managers de formations initiales diverses ont connu des expériences réussies de direction d'une entreprise, des enquêtes ont montré qu'ils ont tous suivi des stages de formation continue dans les disciplines de gestion

Ces stages de formation au caractère pratique très prononcé, conçus pour des hommes n'ayant que peu de temps à leurs consacrer, doivent leur succès à leur orientation vers les préoccupations des dirigeants auxquels ils s'adressent.

- Du point de vue expérience, que dire du patronat sénégalais?

Plus de la moitié des patrons a déjà dirigé par le passé au moins une fois, une entreprise. Et dans cette moitié 13,3 % vivent leur troisième expérience de chef d'entreprise. Ces données nous indiquent :

1°) que les patrons sénégalais sont expérimentés ;

.../...

2°) que le remplacement d'un patron qui se retire se fait dans 3 cas sur 5 par promotion externe.

Tableau 5 - Répartition des dirigeants selon le nombre de leurs expériences de chef d'entreprise.

1ère expérience de dirigeant	46,67
2e expérience	40 %
3e expérience et plus	13,33
Total	100 %

Il en ressort :

1°) qu'il faudrait chercher les raisons des contre-performances de certains, ailleurs que dans leur savoir-faire. Par exemple, dans la manière de mettre en oeuvre ce savoir-faire.

2°) qu'il semble exister un mécanisme de "reproduction" du patronat sénégalais.

.../...

La durée moyenne d'exercice des fonctions de chef d'entreprise - 5 ans  $\frac{1}{2}$  - semble confirmer ces résultats, surtout chez les managers salariés.

En effet, la distinction entre cette catégorie et les créateurs d'entreprises se justifie sur ce point, par la différence de leur statut face à l'entreprise, notamment par l'influence que ce statut peut exercer sur leur nomination ou leur maintien à la tête de l'organisation.

### 3 - Existe-t-il des "super - patrons" sénégalais?

En même temps qu'elle nous éclairera dans l'appréciation de l'homogénéité du patronat sénégalais, l'existence d'une catégorie de dirigeants qui, par leurs rémunérations, le nombre ou le pouvoir économique des entreprises à la tête desquelles ils sont, nous permettra de voir les possibilités de remodelage du cadre des activités économiques.

#### 3.1 - Rémunérations et autres revenus.

85 % des patrons sénégalais gagnent plus d'un million de F.CFA par mois (1) et 45 % d'entre-eux ont une source de revenus autre que leurs salaires.

Pour l'essentiel, ces autres revenus proviennent de l'immobilier et dans une moindre mesure, de valeurs mobilières.

Du point de vue des rémunérations, le patronat sénégalais est donc relativement homogène

---

(1) il s'agit de rémunérations tous avantages compris.

La nature des revenus autres que ~~salariaux~~ des patrons conforte l'idée déjà avancée que la culture d'entreprise reste à consolider au Sénégal.

En effet, plutôt que d'investir dans des activités productives l'essentiel de leur épargne, les patrons qui font des placements préfèrent les rentes.

Et, l'on pourrait penser qu'ils feront des choix analogues pour le compte des entreprises qu'ils dirigent.

Bien entendu, il convient de noter l'inexistence d'un marché de capitaux et la morosité de l'activité économique qui hypothèque ou réduit très fortement la rentabilité des investissements productifs. En y ajoutant le poids des impôts, le choix de placements de ce type est amplement justifié.

### 3.2 - Le nombre et les moyens des entreprises dirigées.

S'agissant du nombre et des moyens des entreprises qu'ils dirigent, les résultats sont plus nuancés même s'ils ne montrent par une hétérogénéité du patronat.

.../...

Tableau 6 - Répartition des dirigeants selon le  
nombre d'entreprises qu'ils "contrôlent"

Patrons contrôlant une seule entreprise	73,33 %
Patrons contrôlant 2 ou 3 entreprises	20 %
Patrons contrôlant plus de 3 entreprises	6,67 %

Le contrôle dont il s'agit ici est l'influence que le dirigeant peut exercer sur l'activité des entreprises concernées. Soit directement et à titre individuel parcequ'actionnaire majoritaire ou patron ; soit indirectement par le truchement d'une entreprise qu'il "contrôle" ou dirige.

Le tableau 6 indique que plus d'un patron sur 4 est susceptible d'influencer l'activité de plus d'une entreprise et environ un patron sur dix, celle de plus de trois entreprises.

L'influence des patrons dépasse donc largement les

.../...

contours des entreprises qu'ils dirigent, créant ainsi des "affinités" entre un certain nombre d'organisations.

Ce premier pas vers des sortes de pools peut, à plus ou moins longue échéance, déboucher sur un remodelage du paysage économique, sous la forme de fusions, absorptions ou autres regroupements. Le phénomène a d'ailleurs été amorcé avec l'apparition depuis 3 - 4 ans d'un certain nombre de Groupes.

Ce remodelage du paysage économique semble doublement souhaitable.

En effet, en même temps qu'il accroîtrait la surface financière des entreprises - donc leurs capacités d'investissement -, il contribuerait à viabiliser l'économie. De plus, il procéderait d'une bonne gestion fiscale, à un moment où plus de 98 % des dirigeants trouvent leurs impôts trop lourds. L'économie d'impôts qui en résulterait viendrait des amortissements additionnels liés aux importants moyens à naître.

Le remodelage du paysage économique aurait aussi comme retombée positive, la résolution des problèmes de financement qui se posent avec acuité à presque tous les dirigeants sénégalais d'entreprises.

S'agissant des moyens que par le maillage des entreprises les patrons peuvent "contrôler", le tableau 7 ci-après nous

.../...

montre que les 7 % de patrons qui "contrôlent" plus de 3 entreprises, représentent chacun, un chiffre d'affaires consolidé moyen de plus de 4,5 milliards de francs CFA.

Cette élite du patronat sénégalais possède donc des atouts potentiels importants qui pour l'heure sont entravés par la configuration des activités économiques.

En effet, si l'on se rappelle l'étroitesse du marché intérieur et la nécessité de plus en plus grande d'évoluer sur le marché international, la réorganisation des rapports inter-entreprises déjà commandée par une rationalité financière et fiscale, répond aussi à une rationalité économique.

Il s'agira par exemple de bonnes ententes - à même de permettre des économies d'échelle sans léser les consommateurs et sans porter préjudice aux autres entreprises -, d'exploitations conjointes, de crédits inter-entreprises, etc ...

Hormis cette élite, les patrons sénégalais sont en général à la tête d'unités moyennes aux moyens assez limités ; la plupart dirigent des PME / PMI de création souvent récente.

Au total, même si l'on y rencontre quelques "super - patrons", le patronat sénégalais est assez homogène.

En dehors des cas par ailleurs intéressants de quelques uns d'entre eux qui ont une formation de terrain, les dirigeants sénégalais d'entreprises sont tous diplômés de l'enseignement supérieur.

.../...

Tableau 7 - Chiffres d'affaires consolidés et  
chiffres d'affaires consolidés moyens  
selon le nombre d'entreprises "contrôlées"

Patrons "contrôlant ..."	Nombre	% (en valeur entière)	CA consolidés (en milliards)	CA consolidés moyens (en milliards)
... 1 entreprise	44	73,33 %	15,4	0,35
... 2 ou 3 entreprises	12	20 %	7,350	0,613
... plus de 3 entreprises	4	6,67 %	16,3	4,075
TOTAL	60	100 %	39,05	0,65

Relativement bien expérimentés, ils forment un tout confronté paradoxalement aux mêmes difficultés majeures : les impôts et droits de porte trop lourds, la chéreté des facteurs de production, les problèmes de financement, l'inadaptation des réglementations en matière économique et le ralentissement général des activités économiques internes.

Compte tenu de cette homogénéité, existe-t-il un "mécanisme" stable de promotion-remplacement des patrons? .../...

C'est à rechercher un pareil mécanisme que nous allons nous atteler à présent.

SECTION II - A LA RECHERCHE D'UN MECANISME DE  
REPRODUCTION DU PATRONAT SENEGALAIS

Qui devient patron au Sénégal? Comment le devient-il? Qui est ce qui le remplace?

Au delà des réponses à ces questions, nous nous interrogerons sur l'incidence que pourrait avoir sur les performances des entreprises, le mécanisme de promotion - remplacement de leurs dirigeants. En l'absence d'un mécanisme de cette nature, nous tenterons de voir les effets liés à son inexistence.

Après avoir testé la validité des thèses de Pierre Bourdieu dans le cas des patrons sénégalais, nous verrons si les parts relatives de fonctionnaires (et d'anciens fonctionnaires) ou de créateurs d'entreprises ne justifient pas que l'on puisse penser trouver en l'une ou / et l'autre de ces filières, des voies privilégiées pour accéder à la tête d'une entreprise.

1 - L'approche de Pierre Bourdieu

Dans deux ouvrages remarquables, Pierre Bourdieu et Jean Claude Passeron abordent de façon originale les relations entre l'élite française et le reste du corps social.

.../...

Ils montrent ainsi que le patronat français est un milieu très clos où en dehors de rares cas exceptionnels, les fils remplacent les pères.

L'instrument de cette reproduction, Bourdieu et Passeron le trouvent dans l'enseignement, avec comme point d'attache le plus solide, le système des **Grandes Ecoles** (1).

Ces auteurs montrent par ailleurs, que les étudiants originaires des "classes dominantes" diffusent les "valeurs" de leur milieu dans le milieu étudiantin et après l'université dans le monde du travail. Ce qui tend à faire de ces valeurs, des standards pour tous (2).

En somme, selon Bourdieu et Passeron, l'élite française, par ses "valeurs", sert de référence aux autres classes et les rapports sociaux se reproduisent par un système légitimé par l'enseignement.

Ces thèses sont largement confirmées par la réalité des entreprises françaises : "Les managers des grosses entreprises

.../...

---

(1) Bourdieu, (P.) et Passeron, (J. C), les héritiers les étudiants et la culture, les éditions de minuit, Paris

(2) Bourdieu (P.) et Passeron (J. C.), la reproduction, les éditions de minuit, Paris

se divisent en fait en quelques confréries privilégiées. La moitié d'entre eux sort d'une grande école" (1), et, "47 % des dirigeants des entreprises (françaises) de 10 à 499 salariés sont des créateurs ou des héritiers"(2).

Dans le cas des dirigeants sénégalais d'entreprise, si les thèses de Bourdieu et Passeron ne se vérifient pas entièrement du fait de l'absence de "grandes familles" et de la faiblesse subséquente de la proportion des héritiers dans le patronat - seulement 3,33 % - (cf tableau 3), elles n'en inspirent pas moins un certain nombre de réflexions.

D'abord, les résultats que nous avons trouvés plus haut nous ont montré que le patronat sénégalais est assez clos ; qu'un patron en remplaçait un autre. Ensuite qu'il existe des "super - patrons au Sénégal.

Dans le prolongement des réflexions de Bourdieu et Passeron, on est tenté de savoir si les "super - patrons" sénégalais exercent ou non sur les autres dirigeants d'entreprise, cette sorte d'effet de démonstration par leurs "valeurs dominantes". En d'autres termes les "valeurs" dominantes des super - patrons, se diffusent -t-elles dans le patronat sénégalais?

---

(1) Sicot, (D), Les patrons français, sont-ils compétents? , Science et Vie Economie n°53, Septembre 1989, p. 15.

(2) Ibidem, p.15.

A cet effet, il faudrait d'abord que les systèmes de valeurs des "super - patrons" aient un sous ensemble commun de "valeurs dominantes" qui de plus, se retrouverait chez la plupart des autres dirigeants.

Cette interrogation se justifie car, si en plus, les "super - patrons" (par la taille et le chiffre d'affaires consolidé moyen des entreprises qu'ils dirigent ou "contrôlent") sont aussi des managers "efficaces", on pourrait logiquement croire que leurs "valeurs dominantes" sont porteuses de réussite. Si bien que, par le biais de leur diffusion dans le patronat, on arriverait à l'implantation solide d'une "bonne" culture d'entreprise et à l'éclosion chez les managers sénégalais de ce plus, essentiel à la réussite en affaires.

Ces concepts posés, vérifions la réalité ou la fausseté de nos postulats.

.../...

Tableau 8 a - Les "valeurs" économiques des patrons  
sénégalais.

% de réponses favorables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	-20 %	20 à 40 %	+40 à 60 %	+60 à 80 %	+80 %
Propositions					
. Epargne = une obligation					X
. Epargne = 15 % du revenu					X
. Existence de rev. autres que salariaux			X		
. Rémun. tous avts compris 1 million		X			
. Forte préférence pour le présent					X
. 10 à 20 % du salaire fonction du taux de croissance des résultats				X	
. 5 à 9 % du salaire = hypothèque contre un objectif de rendement de + 10 % par an			X		
. 25 % de leur temps consacré à la réception de pers. ext. à l'ent.				X	
. Suivi hebdomadaire des résultats				X	
. Une surface de contrôle de 6 à 10 cadres					X
. Structures fortement hiérarchisée	X				
. Tout faire vite et bien = condition du progrès					X
. Entreprise idéale = équipe de Foot-ball qui gagne					X
. Informations qui les préoccupent le plus = ce que font les concur.		X			X
. S'adressent à 1 Sté de conseils					X

Tableau 8a - Les "valeurs" économiques des patrons sénégalais. (suite)

% de réponses favorables	(1) -20 %	(2) 20 à 40 %	(3) +40 à 60 %	(4) +60 à 80 %	(5) +80 %
Propositions					
. Palliatif au manque de liquidités = crédit inter-entreprise		X			
. D'accord pour projets conjoints			X		
. Pour l'aide ext. au Sénégal				X	
. Privatiser plus vite					X
. Impôts trop lourds					X

.../... . . .

Tableau 8 b - Les "valeurs" économiques dominantes  
des super-patrons (plus de 80 % de réponses  
favorables).

- . Epargne = 1 obligation
- . Existence de revenus autres que le salaire
- . Rémunération tous avantages compris : 1 million par mois
- . Forte préférence pour le présent
- . Acceptent d'indexer plus de 20 % de leur salaire sur le taux de croissance des résultats.
- . "Stock-options" sur 10 à 15 % de leur salaire pour un objectif de rendement de + 10 % par an.
- . Compte-rendus mensuels sur les résultats
- . Surface de contrôle : 6 à 10 personnes
- . Tout faire vite et bien = la condition du progrès
- . L'entreprise idéale = une équipe de foot-ball qui gagne
- . Les informations qui les préoccupent le plus = les découvertes susceptibles de changer leurs procédés de travail.
- . S'adressent toujours à une société de conseils
- . La privatisation devrait aller plus vite
- . Impôts : sont trop lourds.

.../...

Tableau - Les "valeurs" non-économiques des patrons  
sénégalais -

% de réponses favorables	-20 %	+20 à 40 %	+40 à 60 %	+60 à 80 %	+80 %
Propositions					
. Croyant					X
. Membre d'associations / clubs					X
. Membre de bureaux d'associations					X
. Sportif pratiquant		X			
. " supporter				X	
. Travaillent pour être autonomes financièrement				X	
. Travaillent pour réaliser des idées qui leur sont chères		X			
. Ont reçu l'aide d'un parent/ami pour leur premier emploi				X	
. Ont librement choisi leur orientation scolaire et universitaire					X
. Se mettent en question lorsque survient un événement malheureux					X
. Être le patron signifie être :					
- 1 catalyseur qui aide les autres à atteindre les résultats qui leurs sont fixés			X		
- l'employé le plus compétent	X				
. A la suite d'une importante baisse de rendement, ils convoquent l'employé concerné et s'entretiennent avec lui					X
. La rigueur signifie :					
- avoir une conduite au-dessus de tout soupçon			X		
- Réprimer sév. les ftes					

Tableau - Les valeurs non économiques des patrons sénégalais  
(suite)

% de réponses favo- rables propositions	- 20 %	+20à40 %	+40à60 %	+60à80 %	+ 80 %
Le patron doit être :					
- Craint et puissant					
- nécessairement autoritaire mais ouvert			X		
- influent et persuasif		X			
Accéder au bureau du patron doit être quelque peu difficile mais normal					X
Conçoivent que les employés leur posent des problèmes personnels					X
Trouvent que les coutumes sénégalaises sont des freins au développement de l'entreprise privée				X	
Contre la polygamie			X		
Profession du père :					
- Commerçant			X		
- Enseignant	X				
- Autres fonctionnaires		X			
- " professions	X				

.../...

La comparaison du tableau 8 et de la colonne (5) du tableau 8-<sup>a</sup> montre que les propositions pour lesquelles le taux de réponses favorables est d'au moins 80 % sont :

- le caractère "obligatoire" de l'épargne
- la forte préférence pour le présent
- une surface de contrôle de 6 à 10 cadres
- l'entreprise idéale est considérée être comme une équipe de foot - ball qui gagne
- les informations qui les préoccupent le plus sont ce que font les concurrents.
- s'adressent à une Société de Conseils
- les impôts sont trop lourds

Donc 7 sur les 13 "valeurs économiques dominantes" des "super - patrons" sont partagées par plus de 80 % des dirigeants sénégalais, soit un taux de 53,85 %.

Il semble donc que les valeurs des "super - patrons" - qui représentent 7 % des effectifs du patronat -, se diffusent chez les autres dirigeants.

En attendant de vérifier l'"efficacité" des "super - patrons" à la section 2 du prochain chapitre, l'intérêt de l'approche de Bourdieu et Passeron en ce qui concerne la perception du rôle que les super - patrons pourraient être amenés à jouer dans le patronat, est certain.

2 - L'Administration : une voie privilégiée  
pour devenir dirigeant?

L'Administration sénégalaise, est-elle une voie privilégiée pour devenir dirigeant d'entreprise? Combien sont - ils (les patrons sénégalais) à avoir été fonctionnaires et pendant combien d'années en moyenne?

Le passage par l'Administration et surtout la haute Administration, est une expérience de premier ordre dont la richesse réside dans le nombre et la nature des dossiers qu'elle permet de traiter. La richesse de cette expérience tient aussi aux contacts multiples et à la participation à des groupes de travail réunissant nombre de cadres de très haut niveau. Elle tient également aux nombreuses relations que l'on peut nouer tant au sein de l'Administration qu'avec des personnes travaillant dans le secteur privé - La richesse d'une expérience de la haute Administration réside enfin dans la familiarisation qu'elle permet avec les rouages administratifs.

A ces égards, le fait d'avoir été haut fonctionnaire confère des avantages certains à un dirigeant d'entreprise.

Cependant, compte tenu de la différence des cultures dans Fonction publique et dans le secteur privé, le fait d'avoir été haut fonctionnaire peut, à défaut d'une mutation réussie,

.../...

prédisposer à des attitudes préjudiciables en affaires.

Ce sera le cas lorsqu'il s'agira d'opérer vite, d'un chef d'entreprise habitué aux lenteurs administratives et qui s'encombre de procédures dont la régularisation après coup ne poserait aucun problème.

Ce sera aussi le cas d'un dirigeant naguère habitué à vivre sur un budget et qui, de temps à autre, perdrait de vue l'impératif d'équilibre de son compte de résultat, impératif dont la satisfaction dépend le plus souvent de la mise en œuvre de stratégies particulières.

Au total, à côté des avantages qu'une expérience de l'Administration peut avoir donnés à un chef d'entreprise, il y'a les "risques" de le voir adopter des attitudes appropriées dans la Fonction publique mais préjudiciables en affaires - Seule une mutation réussie pourra contribuer à les faire abandonner.

Face à ces avantages et inconvénients, combien sont-ils, les patrons sénégalais ayant travaillé dans l'Administration? Le tableau 4 - Répartition des dirigeants selon leur formation, montre qu'un patron sur quatre est Administrateur civil. En comptant que 23,33% des dirigeants ont été fonctionnaires pendant au moins 5 ans, on est fondé à croire que le patronat sénégalais comporte beaucoup d'anciens de la Fonction publique.

.../...

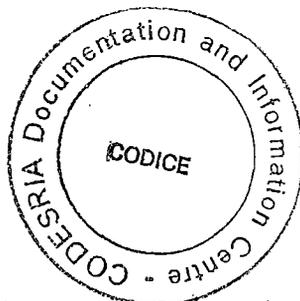
En distinguant les chefs d'entreprises privées des dirigeants des Sociétés nationales, les résultats ci-dessus sont plus nuancés.

En effet, 92 % des dirigeants des Sociétés nationales sont ou ont été fonctionnaires, alors que chez leurs homologues du privé la proportion n'est que de un pour quatre. Ce qui se comprend car les patrons des Sociétés nationales sont presque exclusivement recrutés parmi les hauts fonctionnaires.

Quant aux chefs d'entreprises privées qui sont toujours fonctionnaires, ils dirigent des Sociétés où l'Etat a encore une présence confortable.

Enfin chez les anciens fonctionnaires, on distingue deux sous-groupes ; ceux qui n'ont fait qu'un bref passage dans la fonction publique et qui ont démissionné et ceux qui n'ont quitté l'Administration qu'à l'âge de la retraite. Cette dernière sous-catégorie dirige généralement des entreprises qu'elle a elle-même créées, seule ou avec des partenaires.

Au total, sauf pour les Sociétés nationales, l'Administration n'est pas une filière particulièrement privilégiée pour devenir chef d'entreprise.



### 3 - Les créations d'entreprises

Les créations d'entreprises représentent 28 % du patronat sénégalais (cf tableau 3 - Répartition des patrons selon leur statut face à l'entreprise qu'ils dirigent). Tenant compte de ce que les managers salariés et actionnaires - 27 % - sont tous, entre autres créateurs dans le patronat sénégalais est de 55 %.

Plus d'un patron sur deux doit donc sa position à la création de "sa propre" entreprise.

sur la base de ces résultats, il semble que l'organisation d'activités économiques en entreprise est en train de s'ancrer dans les habitudes sénégalaises. Ce constat est conforté par les résultats trouvés en excluant de la base de calcul les dirigeants des sociétés nationales : les créateurs d'entreprises représentent 61 % des patrons des entreprises privées soit près des 2/3 ; ce qui est appréciable.

Malheureusement pour l'économie du pays, ces créateurs se dirigent presque tous vers les mêmes activités et l'industrie les attire peu ou pas. Presque tous investissent dans les services ou dans le commerce.

S'agissant du type de partenariat, ces créateurs sont associés généralement à des personnes n'appartenant pas à leur famille.

Ce sont là deux particularités par rapport à ce qui s'est passé au siècle dernier en Europe et au Japon où, à partir de petites unités micro-industrielles, ont émergé de véritables capitaines d'industries dont les familles ont donné leur nom aux ~~grandes~~ marques actuelles.

Au total, les "héritiers" sont rares au Sénégal et, en dehors des Sociétés nationales, le passage par l'Administration n'est pas déterminant pour diriger une entreprise. Cela, même si la part des "anciens de la Fonction publique" chez les dirigeants est non négligeable.

Par contre, compte tenu de leur part relative dans le patronat, dans le sous - groupe des chefs d'entreprises privées en particulier, les créateurs sont les plus nombreux.

La création d'une entreprise reste donc le plus sûr moyen de devenir dirigeant.

Lapalissade? Assurément non car au Sénégal aussi, il fallait un point de départ. Et sauf échecs, cette génération est entrain de recomposer le tissu économique sénégalais et de mettre en place les supports d'une redistribution des revenus qui, à l'horizon d'une décennie, peut modifier en profondeur le contexte économique et social du pays.

.../...

L'explication de cet état de fait semble se trouver dans le désengagement de l'Etat qui laisse une plus grande place aux privés et qui, même s'il les impose toujours très lourdement, allège les procédures à des personnes déjà conscientes de la nécessité leur propre prise en charge.

L'autre "voie royale" pour se hisser au premier plan d'une entreprise reste le diplôme, avec une cote grandissante pour ceux des grandes écoles françaises et universités nord-américaines.

A ces diplômés, il faudra de l'expérience, le sens des responsabilités et, en fonction du dirigeant, un esprit d'initiative ou le sens des relations humaines. Car, pour les 88,33% de chefs d'entreprises qui désireraient choisir leur successeur, ces critères sont les plus importants de ceux sur la base desquels ils se prononceraient.

Cette proportion de 88,33% conforte aussi la thèse de De Kerorguen qui affirme que "même les managers salariés tentent de transmettre leur pouvoir. A leurs héritiers naturels ou d'élection"(1).

.../...

---

(1) De Kerorguen, (Y.), PDG, la tentation héréditaire, Dynasteurs, Septembre 1989, p.50.

CHAPITRE 2 - PROFILS ET SYSTEMES DE VALEURS DES  
PATRONS SENEGALAIS.

Le chef d'entreprise est comme nous l'avons vu, un acteur particulier qui par ses choix et ses actions, contribue comme les autres employés à la formation du résultat mais aussi, et c'est le plus important, est celui par qui peut se "faire la différence".

C'est pourquoi l'examen des déterminants supposés de ses choix et de ses actions mérite l'attention.

A cet effet, et pour mieux cerner le lien entre ces déterminants et la réussite de l'entreprise, nous mettrons en rapport les performances des entreprises avec :

- d'une part, les profils de leur dirigeant ;
- d'autre part, leurs systèmes de valeurs.

La référence à la formation, aux diplômes obtenus et à l'expérience acquise est courante. Tant pour rechercher l'homme ou la femme auquel on confiera la conduite d'une organisation que pour expliquer les résultats d'une entreprise, on se réfère à la formation et à l'expérience.

Cependant, même si des patrons ayant de solides références universitaires réussissent souvent, les cas de chefs d'entreprises autodidactes ou non-diplômés d'enseignement supérieur qui réalisent de très bonnes performances, posent le problème de la relation entre le profil et les résultats obtenus par un dirigeant.

De même, les cas de managers tous aussi diplômés et expérimentés et qui obtiennent des résultats pour le moins contrastés, suscitent des interrogations. Comment expliquer en effet que les uns réussissent brillamment alors que les autres ne réalisent que des contre - performances?

**Leurs niveaux de formation** et leurs expériences étant comparables c'est dans leurs systèmes de valeurs qu'il faut probablement chercher les raisons de ces différences de résultats.

.../...

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SECTION I - LA COMPETENCE DES CHEFS D'ENTREPRISE  
SENEGALAIS.

Autodidactes, diplômés ou non diplômés, les patrons sénégalais ont - ils les mêmes possibilités de réussite en affaires? Existe t-il une relation entre leur profil et le niveau des performances des entreprises qu'ils dirigent? Si nous considérons au tableau 9a que les entreprises performantes sont celles dont le rapport chiffre d'affaires/Effectifs est au moins égal à 1.500.001, nous constatons que seuls 40 % des entreprises satisfont ce critère. Et, dans ce groupe d'entreprises 79 % sont dirigées par des diplômés, 17 % par des non - diplômés d'enseignement supérieur et 4 % par des autodidactes et non - instruits (en français).

Ces résultats comportent l'idée que de solides références universitaires constituent un atout majeur dans la vie des affaires. Cependant, pour tenir compte de la forte prédominance des diplômés dans le patronat sénégalais - ils représentent plus de 8 patrons sur 10 - et de l'inégale représentation des catégories (diplômés, non - diplômés d'enseignement supérieur et autodidactes) dans l'échantillon enquêté, rapportons le nombre de réussites dans chacune d'elles à l'effectif correspondant dans l'échantillon. Les pourcentages obtenus sont 38 % pour les diplômés d'enseignement supérieur, 57,14 % pour les non - diplômés et 33,33 % pour les autodidactes et non - instruits (en français).

Le même raisonnement appliqué au tableau 9b désigne, comme efficaces pour l'indicateur de performance sociale qu'est

.../...

Tableau 9a - Distribution des dirigeants selon le chiffre d'affaires de l'entreprise qu'ils dirigent et selon leur niveau d'instruction.

CA / Effectifs	Autodidactes	Non-diplômés d'E. SUP.	Diplômés d'E. SUP.	TOTAL
- de 1.000.000	1	1	10	12
de 1.000.000 à 1.500.000	1	2	21	24
de 1.500.000 à 2.000.000	1	2	13	16
+ de 2.000.000		2	6	8
TOTAL	3	7	50	60

Tableau 9b - Distribution des dirigeants selon leur niveau d'instruction et selon le taux moyen de turn-over de l'entreprise qu'ils dirigent.

Turn - over moyen	Taux de	Autodidactes	Non-diplômés d'E. SUP.	Diplômés d'E. SUP.	TOTAL
- 5 %				5	5
de +5 à 10 %			1	13	14
de +10 à 15 %		1	1	11	13
de +15 à 20 %			3	13	16
+20 %		2	2	8	12
TOTAL		3	7	50	60

le taux moyen de turn - over, 1 patron autodidacte, 5 non-diplômés et 42 diplômés d'enseignement supérieur (1). Ce qui donne respectivement les pourcentages suivants : 2 %, 10,4 % et 87,5 %. Rapportés aux effectifs respectifs dans l'échantillon, les patrons autodidactes efficaces selon cet indicateur sont 33 %, ceux non - diplômés 71,42 % et les diplômés 84 % sur le plan de la performance sociale (selon le taux de turn - over), les patrons instruits sont donc absolument plus efficaces que les non - instruits par rapport à cet indicateur.

.../...

---

(1) Un taux de turn - over de 20 % est en effet considéré comme seuil au dessus duquel on considère les départs du personnel comme le signe d'un dysfonctionnement.

Ces résultats sont à première vue paradoxaux car, les non - diplômés réussissent plus que leurs homologues diplômés qui ne s'en sortent que légèrement mieux que les non-instruits (en français) et autodidactes.

D'ailleurs, à l'examen des résultats obtenus par chacune des entreprises enquêtées, l'attention est retenue par deux cas particulièrement édifiants.

Chacun d'eux montre deux entreprises ayant des activités comparables et qui sont dirigées par des patrons aux profils différents.

- Dans le premier cas, l'une des entreprises dirigées par un non - instruit (en français) a un chiffre d'affaires en expansion et réalise un bénéfice substantiel alors que l'autre, créée et gérée par un diplômé depuis 4 ans rencontre des difficultés et a du mal à assurer sa survie.
- Le second cas est celui de deux entreprises industrielles - Pendant que celle dont le patron, titulaire d'un CAP d'électromécanicien est en pleine croissance, l'autre gérée par un ingénieur ne se porte pas au mieux.

Ces cas typiques de chefs d'entreprises qui ont des formations qui les prédisposent à obtenir des résultats largement meilleurs que ceux auxquels ils sont parvenus, s'ils s'expliquent en partie, n'en constituent pas moins des paradoxes.

En effet, s'agissant des deux entreprises commerciales du premier cas, c'est l'ancienneté de l'établissement du non - instruit (en français) et le grand nombre de ses clients d'une part, sa surface financière et son réseau de relations bâtis à une période faste d'autre part, qui lui confèrent des avantages certains.

Mais, et le second cas l'illustre parfaitement, ces avantages n'expliquent pas tout.

L'entreprise industrielle dirigée par un "CAP" est à la fois plus récente et plus prospère que celle qui a sa tête un ingénieur. ce qui laisse supposer l'existence d'autres facteurs explicatifs de ces situations.

#### 1 - Profils des dirigeants et indicateurs de performances des entreprises dirigées.

Le tableau 10 - "Distribution des patrons sénégalais selon leur formation et selon la valeur ajoutée de l'entreprise qu'ils dirigent - Calcul du rapport de corrélation entre la valeur ajoutée et la formation du dirigeant", montre qu'il n'existe qu'une très faible corrélation entre la valeur ajoutée et la formation du dirigeant de l'entreprise : le rapport de corrélation entre les deux variables est égal à 0,30 (1).

.../...

(1) Rappelons à ce sujet que l'intensité de la relation entre deux variables, est d'autant plus forte que le coefficient de corrélation entre les deux variables est voisin de 1 et inversement, d'autant plus faible que cette valeur est voisine de zéro.

**Tableau 10 : Distribution des  
la valeur ajoutée  
de corrélation en**

	Formation	Co
Val. Ajoutée	$VA_i$	$F_j$
- 10.000.000	6.000.000	
10.000.001 à 50.000.000	30.000.000	
50.000.001 à 100.000.000	75.000.000	
100.000.001 à 500.000.000	300.000.000	
+500.000.000	1.000.000.000	
	Totaux	
	n.j	
	$\sum_{r,ij} VA'_i$	1.0
	$\overline{VA'_j}$	207
	$\overline{VA'_j} \sum_{r,ij} VA'_i$	214,6

Il y a absence de corrélation en

L'absence (ou le caractère insignifiant) de la corrélation entre la valeur ajoutée des entreprises et la formation de leur dirigeant, est somme toute logique et s'explique par au moins deux séries de raisons.

- D'abord, les performances d'une entreprise sont aussi le reflet du travail accompli dans le passé (par d'autres) et celui des acteurs autres que le patron.
- Ensuite, du point de vue du dirigeant lui-même, sa compétence qui est censée faire son efficacité, ne se résume pas en sa formation. La formation n'est qu'un élément concourrant à l'acquisition de la compétence qui dépasse largement le cadre des connaissances académiques. Elle est la conjugaison d'un ensemble d'aptitudes et de qualités.

Ainsi, le réseau de relations du chef d'entreprise, son sens des relations humaines, peuvent à eux seuls être pour l'entreprise des avantages de premier ordre. Le dirigeant fait en effet bénéficier à l'entreprise de son maillage personnel ; ce qui peut lui donner des opportunités additionnelles de relations d'affaires privilégiées.

Quant à son sens des relations humaines, dans la mesure où il peut être à l'origine d'affinités utiles à l'essor de l'entreprise, il constitue un facteur de compétence pour le patron.

Les faits que voilà, expliquent peut être que tous les dirigeants de notre échantillon soient membres d'au moins 3 associations ou clubs, et membres du bureau d'au moins une d'entre elles.

De façon générale, à l'instar de la valeur ajoutée qui est l'une sinon la plus significative d'entre elles, il semble très probable qu'il n'existe pas de corrélation significative entre les autres indicateurs de performances économique des entreprises et la formation de leur dirigeant.

Par contre, s'agissant des performances sociales, les cas observés montrent que les taux de turn - over (mesurés par le rapport  $\frac{\text{Nombre départs en une année}}{\text{Effectif moyen sur l'année}} \times 100$ ) les plus élevés se rencontrent plus dans les entreprises dirigées par des autodidactes ou non-diplômés. La relation entre le niveau d'instruction du chef d'entreprise et le taux de turn - over dont les raisons apparentes (confirmées, par plusieurs entretiens) sont : les heurts liés aux différences d'appréhension et de traitement des problèmes de l'entreprise d'une part, et d'autre part, leur style de management plutôt "9.1" (forte préoccupation pour la production **exclusivement**(1)). Les différences d'approche des problèmes de l'entreprise concernent essentiellement l'organisation du travail et la stratégie mise en oeuvre. Les cadres et agents de maîtrise sont les catégories les plus touchées par les départs dûs à cette cause. Quant au style de management il entraîne le départ des ouvriers qui trouvent le patron "trop dur" et peu soucieux de leurs intérêts".

.../...

---

(1) Blake, ( R. ) et Mouton, ( J.S ), les deux dimensions du Management, Les Editions d'Organisation, Paris 1969, pp 29-55.

Généralement, les chefs d'entreprise de ce type obtiennent une bonne croissance de leur chiffre d'affaires et, comme ils refusent toutes dépenses non directement liées à la production, leurs résultats augmentent aussi. Ces observations ne signifient pas que les dysfonctionnements sociaux n'existent pas dans les entreprises dirigées par des diplômés.

Il y'a peut-être que ces patrons perçoivent plus clairement que les autres les désavantages liés aux nombreux départs et font des efforts pour les éviter et pour maintenir les facteurs de mécontentement dans des limites "supportables".

De ce point de vue, cette démarche tactique qui rappelle la politique de la "carotte et du bâton" peut être considérée comme un facteur de compétence. Car deux patrons qui reconnaissent devoir fréquemment convaincre de rester des employés sur le point de partir, justifient cette politique à deux vitesses comme le moyen de maintenir un bon rendement car, un grand nombre de travailleurs a tendance à se relâcher de temps à autre.

S'agissant du style de management des non-diplômés, disons avant de terminer sur ce point, que quelle que soit l'efficacité qu'elle peut donner là où elle est mise en oeuvre, elle finira par poser nombre de problèmes. Elle est de ce fait, une mauvaise base de croissance.

.../...

2 - La compétence des patrons sénégalais :  
formation initiale ou expérience?

Le tableau 10 nous montrait déjà une absence de corrélation significative entre la formation du dirigeant et la valeur ajoutée de l'entreprise. L'interprétation qui en avait été faite était que la compétence ne se limite pas à la formation initiale, qu'elle est le résultat de la possession d'un ensemble d'aptitudes et de qualités. C'est pourquoi, semble-t-il, la compétence des patrons sénégalais ne se pose pas en termes d'alternative entre la formation initiale et l'expérience acquise. En effet, on rencontre des patrons qui réalisent de bonnes performances économiques aussi bien chez les diplômés que chez les non-diplômés, chez les jeunes dirigeants que chez les moins jeunes.

Qu'est - ce qui fait donc la compétence des patrons sénégalais?

Chez les patrons non - diplômés ou non instruits (en français), la formation se confond avec l'expérience. Elle s'étale sur une période assez mal précisée et de durée variable. En plus de l'apprentissage proprement dit, cette période comprend une phase d'exercice (de l'activité professionnelle dont il s'agit).

Ces catégories de dirigeants sont à la tête de PME réalisant un chiffre d'affaires de moins de 100 millions de F.CFA et employant 10 à 50 personnes.

.../...

Leur compétence repose essentiellement sur une parfaite connaissance du travail de l'entreprise, y compris les circuits caractéristiques de leurs activités, un commandement autoritaire et un réseau de relations très étendu.

Quant aux patrons diplômés dont l'évolution favorable des indicateurs de performances justifie qu'ils soient retenus comme compétents, ils allient une solide formation universitaire et ou technique et professionnelle à une expérience de plus de 5 années à des postes de responsabilités.

Ces observations qui expliquent peut-être en large partie les difficultés que rencontrent les jeunes diplômés qui sans avoir eu une première expérience, se retrouvent chef d'une entreprise privée, nous donnent aussi raison d'avoir pensé que formation initiale et expérience ne s'opposaient pas. Tout au contraire car, loin d'être exclusives, elles se complètent. En effet, la connaissance du travail quelque parfaite qu'elle soit, un commandement autoritaire et un réseau de relations ne sauraient suffire à diriger une grande entreprise regroupant des hauts potentiels et des moyens techniques et financiers complexes.

A total, la compétence des dirigeants sénégalais d'entreprise tient en des ressorts différents selon leur profil :

Pour les non - diplômés et les autodidactes, elle, ...

découle de la connaissance approfondie de l'activité, du style de commandement et de l'importance du réseau de relations :

- Chez les diplômés au contraire, la compétence dépend de la capacité de persuasion et d'influence d'une part, et d'autre, du réseau de relations et de l'expérience.

La conséquence de ce résultat au plan managérial est double :

- S'agissant des voies et moyens susceptibles d'éviter aux non - diplômés et autodidactes des échecs, il semble que le meilleur moyen est de les persuader de se retirer à partir d'un certain moment, au niveau des Conseils d'Administration et, de laisser la place à des managers expérimentés.

Le moment critique se situe au début de la phase de croissance. En effet, il semble très peu probable de réussir à gérer cette délicate phase avec un "homme système d'information", un commandement autoritaire... qui entraînent de fréquents départs, augmentent les coûts d'apprentissage et freinent la descente de l'entreprise sur sa courbe d'apprentissage.

D'autres solutions telles que le recrutement de cadres qui assisteraient ces dirigeants présentent les inconvénients déjà cités, notamment leur démotivation puis leur départ, ou des conflits de compétence préjudiciables à l'organisation.

Il en va de même de la formation qui se heurterait à des problèmes de niveau.

- quant aux diplômés, il s'agit pour les recruteurs des entreprises de développer une gestion prévisionnelle de leurs effectifs qui leur permettrait de les embaucher par anticipation. Ils seraient alors affectés à un premier poste où se justifient les coûts salariaux engagés et à partir duquel se fera l'évolution qui à terme leur donnera le profil souhaité à l'horizon retenu. Le recrutement se faisant dès lors à partir de la définition des profils et de l'estimation des besoins, les chefs du personnel devront se convertir en gestionnaires des ressources humaines et centrer de plus en plus leurs activités sur la gestion des effectifs et de la masse salariale.

En conclusion sur ce point, les ressorts sur lesquels s'appuie la compétence des patrons sénégalais dépendent de leur degré d'instruction. Mais, quel que soit leur niveau, les chefs d'entreprise qui réussissent, ont un important réseau de relations. Bien que paraissant comme spécifique aux patrons sénégalais parce que très en harmonie avec le mode des relations sociales au Sénégal, le réseau de relations en tant que facteur de réussite se retrouve sous d'autres formes chez des dirigeants de plusieurs pays<sup>(1)</sup>

(1) Le carnet d'adresses de D. Rockefeller est une banque de données dont la mise à jour permanente, occupe plusieurs personnes.

La différence des ressorts sur lesquels s'appuie la compétence des uns et des autres se justifie semble-t-il par la différence d'orientation de leurs formations.

Tandis que la formation des non-diplômés est purement pratique, celles des diplômés comprennent des volets théoriques plus ou moins importants. C'est pourquoi la compétence des diplômés augmente au long de leur carrière alors que celle des non-diplômés finit par se heurter à l'absence de connaissances théoriques ; c'est ce qui justifie qu'on ait pu penser à les circonscrire aux Conseils d'Administration dès le début de la phase de croissance de leur entreprise.

Enfin, le renforcement de la compétence des diplômés au long de leur carrière prouve que l'opposition pratique/théorie encore d'actualité n'est que virtuelle. La véritable question est plutôt de savoir quels volets inclure dans les programmes de formation (initiale ou continue) pour renforcer la compétence des diplômés.

L'autre observation qui a été faite, cette fois sur les patrons diplômés, est que le nombre d'entre eux que les indicateurs de performances (économiques) des entreprises qu'ils dirigent désignent comme compétents, est plus important dans la fourchette d'âge 40-45 ans. Ce "printemps des patrons" rappelle le choix de cet âge comme un moment critique dans la vie active du manager, à partir duquel il emprunte soit la "voie royale" - réussite, soit la "voie de garage"

.../...

SECTION 2 - INCIDENCE DES SYSTEMES DE VALEURS DE  
LEURS DIRIGEANTS SUR LA PERFORMANCE  
DES ENTREPRISES SENEGALAISES.

Les systèmes de valeurs des patrons sénégalais au sens de ce qu'ils croient, pensent et ce à quoi ils restent profondément attachés, ont-ils une incidence sur la gestion des entreprises? Influencent-ils les performances économiques et sociales des entreprises dirigées?

Si avec Guy Desaunay nous retenons que "les activités de gestion sont à la fois des activités intellectuelles et morales qui trouvent leur source et leur finalité dans des valeurs" (1), la réponse à notre double interrogation est positive. Il s'agit en effet bien moins de montrer l'incidence des "valeurs" sur la gestion et sur les performances des entreprises que de préciser la nature et les caractéristiques de cette relation. En effet, en tant que science humaine qui plus est relève à maints égards d'un certain art, la gestion fait intervenir les sensibilités et les jugements des hommes et des femmes qui la mettent en oeuvre. La prise de décisions, par les choix qu'elle implique (choix des critères de sélection, choix des modalités de mise en oeuvre des décisions prises etc ...), même si elle n'est pas exclusivement et toujours soumise aux seuls jugement et sensibilités du décideur, comporte une part relativement importante de subjectivité.

.../...

---

(1) Desaunay, (G), Management : une pédagogie africaine, Enseignement et Gestion - Nouvelle série n° 28, Hiver 83-84, p.31

L'utilisation de techniques élaborées et la rationalisation de nombreux procédés ne doivent pas cacher cet état de faits, car en dépit de leur "scientificité", les gestionnaires font (implicitement ou explicitement) des hypothèses, apprécient et choisissent. De plus, la gestion est aussi restée la "science des décisions".

D'un autre point de vue, la gestion n'est ni l'art pour l'art, ni seulement un corpus de connaissances théoriques. Elle est pratique. Son champ d'application, les organisations, est incarné par des êtres humains. Les hommes auxquels s'adressent les décisions prises les accueillent, réagissent (positivement, négativement ou avec indifférence) à leurs effets. Leurs réactions ou leurs comportements suscitent en retour d'autres réactions de la part des décideurs. Ainsi, des phénomènes apparemment purement objectifs mettent en jeu des croyances, des convictions et des préférences, en somme des "valeurs".

Les systèmes de valeurs des décideurs, particulièrement des dirigeants, influencent donc, leurs choix, leurs jugements, leurs appréciations, leurs décisions bref, leur manière de gérer.

En nous référant par exemple au processus de gestion modifié qui rappelle le, distinguons quatre grands types d'activités dans la gestion : la planification, l'organisation, l'impulsion et le contrôle, nous pouvons vérifier effectivement que les "valeurs" exercent sur chacune d'elles une influence.

Dans la planification, la fixation des objectifs dépend certes des contraintes et des possibilités de réalisation mais aussi du tempérament du dirigeant, de ses aspirations etc...

Il en va de même pour l'organisation, l'impulsion et le contrôle. Certains chefs d'entreprise centraliseront leurs pouvoirs, d'autres non, certains chercheront à motiver leurs employés par des primes élevées pendant que d'autres penseront qu'une politique de salaires élevés sera la meilleure solution...

Au total, en fonction de la perception de "la meilleure solution" les stratégies, les décisions prises, etc... seront différentes. Et, puisque ce sont d'elles que découlent les résultats, l'individence du système de valeurs sur les performances est certaine.

En ce qui concerne les patrons sénégalais, partant de ces faits nous chercherons à préciser la nature et l'intensité de la (des) relation (s) qui lie (ent) leurs systèmes de valeurs aux performances des entreprises qu'ils dirigent. Dans un second mouvement, nous scruterons les systèmes de valeurs de quelques patrons qui excellent et rechercherons leurs "valeurs" communes.

L'identification des "valeurs" communes aux patrons "efficaces" nous permettrait de nous interroger sur le contenu et les "vertus" de ces "valeurs" et serait semble t-il, un point de départ solide dans la recherche de voies et moyens à même d'améliorer les résultats des entreprises sénégalaises à travers leurs dirigeants.

1 - Relations entre les performances économiques et sociales des entreprises sénégalaises et les systèmes de valeurs de leurs dirigeants

Les "valeurs" forment une grande partie de la personnalité des individus ; à ce titre, elles les prédisposent à des comportements et à des choix préférentiels.

Les relations entre les "valeurs" et les éléments tels la motivation, les choix stratégiques, le choix de la structure de l'entreprise, la propension au risque etc..., ont fait l'objet de nombreuses études. Toutes dans le cadre des préoccupations de leurs auteurs, montrent des relations entre chacun de ces éléments et des valeurs particulières.

C'est ainsi que dans la présentation de son projet international de recherche sur les valeurs des dirigeants de PME et leur impact sur le comportement stratégique de leurs entreprises, Ingolf Bamberger s'appuyant sur les travaux de Peters et Waterman, écrit : " Les valeurs des dirigeants concernant par exemple le changement, le risque, l'innovation, la croissance, la responsabilité sociale, la propriété, la participation, la concurrence, le pouvoir, la tradition, la religion, les liens de famille, leur travail, les relations humaines ou eux-mêmes, sont censées déterminer directement ou indirectement, le choix des objectifs, des stratégies, et des politiques" (1).

.../...

---

(1) Bamberger, (I), Valeurs et comportement stratégique, Cahiers de Recherches de l'IAE de Rennes, 1985.

Bien qu'elles ne soient pas les seuls déterminants des activités de gestion et bien qu'elles subissent elles aussi des influences, celles de l'environnement notamment nous ferons l'hypothèse que les "cultures managériales" que déterminent les systèmes de valeurs n'ont pas le même succès. En particulier, nous admettrons (avant de le vérifier par la suite) l'existence d'une relation entre les systèmes de valeurs des dirigeants sénégalais et les performances de "leurs" entreprises.

Pratiquement, nous présenterons les systèmes de valeurs des chefs d'entreprises sénégalais enquêtés et calculerons les rapports de corrélation entre les variables définies par ces systèmes et par les indicateurs de performances des entreprises.

A partir des propositions et des réponses choisies par un dirigeant parmi celles présentées aux parties 3 et 4 du questionnaire en annexe, nous obtenons le système de valeurs qui lui est associé.

Ainsi, nous avons obtenu au total 60 systèmes de valeurs associé chacun à un dirigeant.

Puis, observant d'assez grandes similitudes entre plusieurs systèmes, nous avons regroupé par familles les systèmes de valeurs comportant au moins 80% de réponses identiques.

.../...

Ces regroupements, facilités par le grand nombre de questions fermées, nous ont permis d'obtenir 5 systèmes caractéristiques des dirigeants enquêtés, et que nous appellerons par la suite S1, S2, ..., S5.

Notons aussi le système S6 qui est une sorte de classe résiduelle ou "autres" qui regroupe les dirigeants qu'il n'a pas été possible de classer ailleurs.

Cette démarche se justifie par un double souci de simplification et de méthodologie.

- D'abord elle nous permet de travailler non plus avec 60 mais seulement 6 systèmes de valeurs. La perception des choses est alors plus nette. Ensuite, d'un point de vue statistique, corrélérer les 60 systèmes initiaux aux 4 indicateurs de performances retenus aurait été une gageure.

Par ailleurs, avec 60 systèmes (c'est à dire 60 classes pour la variable "systèmes de valeurs"), nous aurions influencé le coefficient de corrélation. Ce dernier croît en effet avec le nombre de classes retenues.

.../...

- Du point de vue méthodologique, le calcul du coefficient de corrélation n'est qu'une étape. Dans le commentaire qui le suivra, nous aurions de toute façon procédé à des regroupements de ce type pour pouvoir conclure sur la nature et les caractéristiques de l'influence des systèmes de valeurs des dirigeants sur les performances des entreprises dirigées.

### 1.1 - Présentation des systèmes S1 à S5

Les systèmes de valeurs S1 à S5 sont présentés par les tableaux 11 a, 11 b, 11 c, 11 d, 11 e et 11 f suivants :

#### Tableau 11 a - Système "S1"

- . Epargne = une obligation et moins de 15 % du revenu
- . Forte préférence pour le présent
- . Courrier / Administration = 20 % de leur temps chaque semaine
- . Suivi trimestriel des résultats
- . Surface de contrôle = moins de 5 cadres
- . L'entreprise idéale = le lieu de reconnaissance de leurs mérites
- . Les informations qui les préoccupent le plus = la réglementation de leurs activités.
- . S'adressent à une société de conseils (en comptabilité)
- . Sont pour l'aide étrangère au Sénégal
- . Trouvent leurs impôts trop lourds
- . Sont les croyants
- . Ont trouvé leur 1er emploi avec l'aide des parents/ amis
- . Orientation scolaire et universitaire imposée par le système éducatif.
- . Lorsqu'un événement malheureux survient, disent : c'est le destin .
- . Lorsqu'un subordonné a une baisse de rendement, ils le menacent de licenciement.
- . Pour eux, la rigueur signifie punir sévèrement toutes les fautes
- . Trouvent que le patron doit être craint et puissant
- . Ne conçoivent pas que les problèmes personnels des employés/ ouvriers leurs soient posés.

Tableau 11 b - Système "S2"

- . L'épargne = une obligation et représente moins de 15 % du revenu
- . Ont des revenus autres que le salaire
- . Forte préférence pour le présent
- . Acceptent d'indexer moins de 15 % de leur salaire sur le taux de croissance des résultats.
- . Consacrent 10 % de leur temps à la réception des employés qui le souhaitent et 15 % de celui-ci à des contacts extérieurs.
- . Suivi hebdomadaire de l'évolution des résultats
- . Tout faire vite et bien = la condition du progrès
- . L'entreprise idéale = une équipe de foot-ball qui gagne
- . Les informations qui les préoccupent le plus = ce que font les concurrents
- . S'adressent toujours à une société de conseils (en comptabilité, fiscalité et conseils juridiques).
- . Pour l'aide extérieure au Sénégal
- . Trouvent leurs impôts trop lourds
- . Sont des croyants
- . Sont membres d'associations ou de Clubs
- . Travaillent pour assurer leur autonomie
- . Se mettent en question lorsqu'un événement malheureux survient
- . Patron signifie pour eux être un catalyseur
- . Avertissent par écrit le subordonné qui accuse une baisse importante de rendement
- . Rigueur = punir sévèrement toutes les fautes
- . Le patron doit être un homme influent et persuasif
- . Trouvent que les problèmes personnels des employés peuvent leur être posés
- . Loisirs = activités légères (musique, télé, vidéo ...) et 2 à 4 H par semaine
- . Sont d'avis que "Mag du foo"
- . Choisiraient volontiers leur successeur en fonction de son sens des responsabilités et de son cursus universitaire.

.../...

Tableau 11 c - système "S3"

- 
- ! . Epargne = une obligation et moins de 15 % du revenu
  - ! . Forte préférence pour le présent
  - ! . Courrier / Administration = 20 % de leur temps
  - ! . Suivi mensuel des résultats
  - ! . Surface de contrôle = 6 à 10 cadres
  - ! . Entreprise idéale = équipe de foot-ball qui gagne
  - ! . Informations qui les préoccupent le plus = la réglementation
  - ! . S'adressent toujours à une société de conseils (comptabilité, Finances ...)
  - ! . Pour l'aide étrangère au Sénégal
  - ! . Trouvent leurs impôts trop lourds
  - ! . Sont des croyants
  - ! . Membres de clubs / Associations
  - ! . Orientation scolaire et universitaire imposée par le système éducatif
  - ! . Evénement malheureux survient, ils disent : c'est le destin
  - ! . Baisse de rendement : avertissement écrit de son auteur.
  - ! . Rigueur : être au dessus de tout soupçon
  - ! . Conçoivent que des problèmes personnels des ouvriers / employés leurs soient posés.
  - ! . Choisiraient leurs successeurs en fonction de leurs sens des responsabilités, de leurs sens des ressources humaines et de l'expérience qu'ils auraient acquise.
- 

Tableau 11 d - Système "S4"

- 
- ! . Epargne = une obligation et +de 15 % du revenu
  - ! . Revenus autres que le salaire
  - ! . Forte préférence pour le présent
  - ! . Pour 5 à 9 % de leurs salaires, ils acceptent une "hypothèque" contre un rendement de + 10 % par an
  - ! . Réception des employés qui le demandent = 5 % de leur temps et 10 % aux contacts avec des personnes extérieurs à l'entreprise.
  - ! . Suivi hebdomadaire des résultats

.../...

Tableau 11 d - Système "S4" (suite)

- 
- ! . Surface de contrôle = moins de 5 cadres
  - ! . Tout faire vite et bien = la condition du progrès
  - ! . L'entreprise idéale = une équipe de foot-ball qui gagne
  - ! . Informations qui les préoccupent le plus = découvertes susceptibles
  - ! de changer leurs procédés de travaux
  - ! . S'adressent à une société de conseils (Comptab., Finances, fis-
  - ! calité)
  - ! . Trouvent qu'il faut privatiser plus vite
  - ! . Trouvent leurs impôts trop lourds
  - ! . Sont des croyants
  - ! . Sont membres d'associations / Clubs
  - ! . Se mettent en question lorsqu'un évènement malheureux survient
  - ! . Le patron doit être un catalyseur
  - ! . Baisse de rendement d'un subordonné : ils le convoquent et s'en
  - ! tretiennent avec lui.
  - ! . Rigueur = avoir un comportement au dessus de tout soupçon
  - ! . Patron doit être influent et persuasif
  - ! . Accès au bureau du patron = tout à fait normal.
  - ! . Conçoivent que les problèmes personnels des employés leurs
  - ! soient posés
  - ! . Coutumes sénégalaises = des freins au développement de l'en-
  - ! treprise
  - ! . Aurait choisi leur successeur en fonction de sons sens des
  - ! responsabilités, de son expérience et de ses diplômes
- 

Tableau 11 e - Système "S5"

- 
- ! . Epargne = une obligation et moins de 15 % du revenu
  - ! . Revenus autres que le salaire
  - ! . Acceptent d'indexer 10 à 20 % de leur salaire sur le taux de
  - ! croissance des résultats.
  - ! . Forte préférence pour le présent
  - ! . Acceptent d'"hypothéquer" 10 à 15 % de leur salaire contre un
  - ! objectif de rentabilité de + 10 % par an
-

Tableau 11 e - Système "S5" (suite)

- . Consacrent 20 % de leur temps à des contacts extérieurs
- . Suivi hebdomadaire de l'évolution des résultats
- . Surface de contrôle = 6 à 10 cadres
- . 3 à 5 cadres les assistent dans leurs fonctions
- . La condition du progrès c'est de tout faire vite et bien
- . L'entreprise idéale = une équipe de foot-ball qui ~~gagne~~
- . Les informations qui les préoccupent le plus = découvertes susceptibles de changer nos procédés de travail
- . S'adressent toujours à une société de conseils (en fiscalité/comptabilité/Finances/Contentieux et stratégie)
- . Trouvent qu'il faut privatiser plus vite
- . Trouvent leurs impôts trop lourds
- . Croyants
- . Membres d'associations / Clubs
- . Sens du groupe (sport collectif)
- . Travaillent pour ~~assurer~~ leur autonomie et pour réaliser des idées qui leurs sont chères
- . Se mettent en question lorsqu'un évènement malheureux survient
- . Le patron doit être un catalyseur
- . Lorsqu'un subordonné accuse ~~une~~ baisse de rendement, ils le convoquent et s'entretiennent avec lui
- . Rigueur = être au dessus de tout soupçon
- . Le patron doit être un homme influent et persuasif
- . Trouvent qu'accéder au bureau du patron doit être facile et normal
- . Conçoivent que les problèmes personnels des ouvriers/employés leur soient posés
- . Loisirs = 2 à 4 heures par semaine
- . Mag du foo
- . Choisiraient un successeur en fonction de son esprit d'initiative de son sens des responsabilités de son sens des ~~relations~~ hum. et de son expérience.

1.2 - Distribution des dirigeants selon leurs systèmes de valeurs.

Après regroupements, la distribution des dirigeants enquêtés selon leurs systèmes de valeurs est donnée par le tableau 11 f.

Tableau 11 - f - Distribution des dirigeants selon leurs systèmes de valeurs.

S1	11
S2	19
S3	14
S4	6
S5	5
S6 (autres)	5
TOTAL	60

Les systèmes S1 à S5 et la distribution des patrons selon ces systèmes présentés, calculons les coefficients de corrélation entre les couples de variables indicateurs de performances, systèmes de valeurs.

Précisons au préalable, que pour tenir compte de l'inégalité de la taille des entreprises (et des moyens qu'elles mettent en oeuvre), nous rapporterons chacun des indicateurs retenus à l'effectif employé.

.../...

Nous travaillerons ainsi avec les indicateurs :

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Effectif}}$$

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$$

$$\frac{\text{Masse salariale}}{\text{Effectif}} = \text{Salaire moyen}$$

$$\frac{\text{Nombre de départs en une année}}{\text{Effectif moyen sur l'année}} \times 100 = \text{taux de turn-over moyen}$$

Nous aurions pu choisir de retenir à la place des effectifs employés, le total Actif de chaque entreprise. Nous aurions éliminé (ou atténué) les influences dues au secteur ou à l'activité. Dans l'industrie par exemple, les valeurs ajoutées sont généralement plus fortes que dans les autres secteurs.

Maïs, compte tenu des informations dont nous disposons, nous nous contenterons de rapporter les différents indicateurs retenus aux effectifs de chaque entreprise.

### 1.3 - Calcul des coefficients de corrélation

Les tableaux 12a, b, c et d ci-après présentent les distributions des dirigeants selon leurs systèmes de valeurs et selon les indicateurs retenus.

Tableau 12 a - : Distribution des dirigeants selon leurs systèmes de valeurs et selon le ratio Chiffre d'affaires/Effectifs

CA/Effectifs	S <sub>j</sub> Ca <sub>i</sub>	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	Total	n <sub>i.</sub>	Ca' <sub>i</sub>	n <sub>i.</sub> ·Ca' <sub>i</sub>	n <sub>i.</sub> ·Ca' <sub>i</sub> <sup>2</sup>
		7	1	2			2	12				
- 1.000.000	750.000	7	1	2			2	12	- 100	- 1.200	120.000	
de 1.000.000 à 1.500.000	1.250.000	4	8	11			1	24	- 50	- 1.200	60.000	
de 1.500.000 à 2.000.000	1.750.000		10	1	4	1		16	0	0	0	
+ 2.000.000	2.250.000				2	4	2	8	+ 50	400	20.000	
	Total n <sub>.j</sub>	11	19	14	6	5	5	60		- 2.000	200.000	
	∑ n <sub>ij</sub> Ca' <sub>i</sub>	- 900	- 500	- 750	+ 100	+ 200	- 150	- 2.000				
	Ca' <sub>j</sub>	- 81,9	- 26,32	- 53,57	+ 16,66	+ 40	- 30					
	Ca' <sub>j</sub> ∑ n <sub>ij</sub> Ca' <sub>i</sub>	73.710	13.160	40.177,5	1.666	8.000	4.500	141213,5				

Calculs :  $Ca'_i = \frac{Ca_i - 1.750.000}{10.000}$

$\bar{Ca}' = \frac{\sum n_{ij} Ca'_i}{n} = \frac{- 2.000}{60} = - 33,33$

d'où  $\bar{Ca} = 10.000(-33,33) + 1.750.000 = 1.416.700$

$V(Ca') = \frac{\sum n_{ij} \cdot Ca'^2_i}{n} - \bar{Ca}'^2 = \frac{200.000}{60} - (-33,33)^2 = 3333,33 - 1.110,9 = 2.222,43$

D'où :  $V(Ca) = 10.000^2 \times 2.222,43 = 2.222,43 \cdot 10^8$

$V(\bar{Ca}'_j) = \frac{\bar{Ca}'_j \sum n_{ij} Ca'_i}{n} - \frac{\sum n_{ij} Ca'_i \times \bar{Ca}'_j}{n} = \frac{141213,5}{60} - \frac{-2.000 \times (-33,33)}{60} = 1.949,55$

$V(\bar{Ca}_j) = 10.000^2 \times 1.949,55 = 1.949,55 \cdot 10^8$

$r^2_{Ca/S} = \frac{V(\bar{Ca}'_j)}{V(Ca)} = \frac{1.949,55 \cdot 10^8}{2.222,43 \cdot 10^8}$

= 0,56

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12.b : Distribution des dirigeants selon leurs systèmes de valeurs et selon le ratio Valeur ajoutée/Effectifs

Valeur Ajoutée / Effectifs	S <sub>j</sub> VA <sub>i</sub>	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	Total	n <sub>i</sub>	Va' <sub>i</sub>	n <sub>i</sub> · Va' <sub>i</sub>	n <sub>i</sub> Va' <sub>i</sub> <sup>2</sup>
		Systèmes de valeurs										
- de 400.000	250.000	7		3				2	12	-3	-36	108
de 400.000 à 500.000	450.000	3	6	10	2			11	22	-1	-22	22
de 500.000 à 600.000	550.000	1	12	1	3	3		1	21	0	0	0
+ de 600.000	650.000		1		1	2		1	5	1	5	5
Total n <sub>j</sub>		11	19	14	6	5		5	60		-53	135
Σ n <sub>ij</sub> Va' <sub>i</sub>		-24	-5	-19	-1	2		-6			-53	
$\overline{Va'_i}$		-2,18	-0,26	-1,36	-0,17	0,4		-1,2				
$\overline{Va'_i} \sum_{ij} n_{ij} Va'_i$		53,32	1,3	25,84	0,17	0,8		7,2			87,63	

$$Va'_i = \frac{Va_i - 550.000}{100.000}$$

$$\overline{Va'} = \frac{\sum_{ij} n_{ij} Va'_i}{n} = \frac{53}{60} = -0,88$$

$$\overline{Va} = (-0,88) \times 100.000 + 550.000 = 45.000$$

$$V(Va'_i) = \frac{\sum_{ij} n_{ij} \cdot Va'_i{}^2}{n} - \overline{Va'}^2$$

$$= \frac{135}{60} - (-0,88)^2 = 1,48$$

$$V(Va) = 100.000^2 \times 1,48 = 1,48 \cdot 10^{10}$$

$$V(\overline{Va'_j}) = \frac{\overline{Va'_j} \sum_{ij} n_{ij} Va'_i}{n} - \frac{\sum_{ij} n_{ij} Va'_i \times \overline{Va'_j}}{n}$$

$$= \frac{87,63}{60} - \frac{(-53)(-0,88)}{60} = 1,46 - 0,78$$

$$= 0,68$$

$$V(\overline{Va'_j}) = 0,68 \times 10^{10}$$

$$\eta^2_{Va/S} = \frac{V(\overline{Va'_j})}{V(Va)} = \frac{0,68 \cdot 10^{10}}{1,35 \cdot 10^{10}} = 0,46$$

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12-c : Distribution des dirigeants selon leurs systèmes de valeurs et selon le ratio Masse salariale/effectifs

MS/Effectifs	MS <sub>i</sub>	Systèmes de valeurs						Total	n <sub>i</sub>	M <sub>s</sub> ' <sub>i</sub>	n <sub>i</sub> · M <sub>s</sub> ' <sub>i</sub>	n <sub>i</sub> · M <sub>s</sub> ' <sub>i</sub> <sup>2</sup>
		S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>					
- de 70.000	50.000	6	5	7	2	1	2	23	- 3,5	- 80,5	281,75	
70.000 à 80.000	75.000	3	7	5	2	2		19	- 1	- 19	19	
80.001 à 90.000	85.000	1	4	2	1		1	9	0	0	0	
90.001 à 110.000	100.000	1	2		1	1		5	1,5	7,5	11,25	
+ de 110.000	150.000		1			1	2	4	6,5	26	169	
	Total n <sub>.j</sub>	11	19	14	6	5	5	60		- 66	481	
	∑ n <sub>ij</sub> · Ms' <sub>i</sub>	- 22,5	- 15	- 29,5	- 7,5	2,5	6	- 66				
	Ms' <sub>j</sub>	- 2,05	- 0,79	- 2,11	- 1,25	0,5	1,2					
	Ms' <sub>j</sub> ∑ n <sub>ij</sub> · Ms' <sub>i</sub>	46,13	11,85	62,24	9,34	1,25	7,2	138,01				

$$Ms'_i = \frac{Ms_i - 85.000}{10.000}$$

$$\bar{Ms}' = \frac{\sum n_i \cdot Ms'_i}{n} = \frac{- 66}{60} = - 1,1$$

$$\bar{Ms} = 10.000(-1,1) + 85.000 = 74.000$$

$$V(Ms') = \frac{\sum n_i \cdot Ms'^2_i}{n} - \bar{Ms}'^2 = \frac{481}{60} - (-1,1)^2 = 6,81$$

$$V(Ms) = 10.000^2 \times 6,81 = 6,81 \cdot 10^8$$

$$V(Ms'_j) = \frac{138,01 - (-66)(-1,1)}{60} = \frac{65,41}{60} = 1,09$$

$$V(Ms_j) = 10.000^2 \times 1,09 = 1,09 \cdot 10^8$$

$$\eta^2_{Ms/S} = \frac{1,09 \cdot 10^8}{6,81 \cdot 10^8} = 0,16$$

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12d- : Distribution des dirigeants selon leurs systèmes de valeurs et selon le taux moyen de turn over moyen de l'entreprise qu'ils dirigent

Turn-over	Systèmes de valeurs S <sub>j</sub>	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	Total	n <sub>i.</sub>	t' <sub>i</sub>	n <sub>i.</sub> ·t' <sub>i</sub>	n <sub>i.</sub> ·t' <sub>i</sub> <sup>2</sup>
		t <sub>i</sub>										
- 5 %	0,035				2	3		5		- 1,8	- 9	16,2
+ 5 à 10 %	0,075		7	1	3	2	1	14		- 1	- 14	14
+ 10 à 15 %	0,125	1	8	1	1		2	13		0	0	0
+ 15 à 20 %	0,175	3	4	8			1	16		1	16	16
+ 20 %	0,25	7		4			1	12		2,5	30	75
	Total n.j	11	19	14	6	5	5	60			23	121,2
	Σ n <sub>ij</sub> t' <sub>i</sub>	20,5	- 3	17	- 6,6	- 7,4	2,5	23				
	t' <sub>j</sub>	1,86	- 0,16	1,21	- 1,1	- 1,48	0,5					
	t' <sub>j</sub> n <sub>ij</sub> t' <sub>i</sub>	38,13	0,48	20,57	7,26	10,95	1,25	78,64				

$$t'_i = \frac{(t_i - 0,125)}{0,05}$$

$$\bar{t}' = \frac{\sum n_{ij} t'_i}{n} = \frac{23}{60} = 0,38$$

$$\bar{t} = (0,38 \times 0,05) + 0,125 = 0,144$$

$$V(t') = \frac{\sum n_{ij} t'^2_i}{n} - \bar{t}'^2 = \frac{121,2}{60} - 0,38^2 = 1,88$$

$$V(t) = 0,05^2 \times 1,88$$

$$V(\bar{t}'_j) = \frac{\sum n_{ij} \bar{t}'_j \sum n_{ij} t'_i \bar{t}'_j}{n} - \frac{\sum n_{ij} t'_i \bar{t}'_j}{n}$$

$$= \frac{78,64}{60} - \frac{23 \times 0,38}{60} = 1,165$$

$$V(\bar{t}_j) = 0,05^2 \times 1,165$$

$$\eta^2 t/S = \frac{V(\bar{t}_j)}{V(t)} = \frac{0,05^2 \times 1,165}{0,05^2 \times 1,88}$$

$$= 0,62$$

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Au total, les coefficients de corrélation entre les systèmes de valeurs des dirigeants sénégalais d'entreprises et les ratios  $\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Effectifs}}$  et  $\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectifs}}$ , le salaire moyen et le taux de turn-over, sont respectivement : 0,56 ; 0,41 ; 0,16 et 0,62.

A l'exclusion du salaire moyen, les systèmes de valeurs des dirigeants sont donc corrélés de façon plutôt significative avec les indicateurs de performances retenus, la corrélation la plus forte les liant au taux de turn-over.

En tenant compte de ce qu'en dépit de sa préséance et de ses responsabilités, le dirigeant reste une "composante" de l'entreprise, nous apprécions encore plus l'intensité de la relation qui lie le système de valeurs du dirigeant aux différents indicateurs de performances.

L'incidence des systèmes de valeurs sur les performances réalisées s'explique par les "cultures managériales" qu'elles déterminent. Les "cultures managériales" dépendent donc des "valeurs" et déterminent les performances. Elles apparaissent comme des ensembles de comportements et d'attitudes, de manières de faire et de voir. Elle déterminent une pratique de la gestion au travers de laquelle elles influencent les performances économiques et sociales des entreprises dirigées.

C'est donc la "culture managériale" qui "fait la différence". Elle peut renfermer un plus et faire le succès de l'entreprise, ou au contraire être un facteur plus ou moins important d'insuccès. Ces résultats confirment notre hypothèse n° 3 posée dans l'introduction, à savoir qu'il existe une relation entre les

performances des entreprises et les systèmes de valeurs de leurs dirigeants.

Pour préciser la nature de cette relation, nous scruterons les systèmes de valeurs des dirigeants "efficaces" pour voir ce qui leur est apparemment et qui semble faire leur succès.

## 2 - Les systèmes de valeurs des dirigeants sénégalais "efficaces".

Les tableaux 12 a, 12 b, c et d donnent une distribution des dirigeants selon leurs systèmes de valeurs et selon chacun des quatre indicateurs de performance retenus. Dans chacune de ces distributions, en nous intéressant aux classes qui correspondent aux meilleures performances, nous remarquons que les dirigeants ayant le système "S5" émergent :

- sur 8 dirigeants réalisant des chiffres d'affaires effectifs de plus de 2.000.000 F.CFA, ils sont 4, soit 50 % ;
- sur 5 patrons dont les valeur ajoutées effectifs dépassent les 650.000 F, ils sont 2. Ce qui représente près de la moitié ;
- Parmi les chefs d'entreprise rémunérant le mieux leur personnel, ils sont dans une proportion de 1 pour 4 ;
- Enfin, les taux de turn - over qu'ils enrégistrent au niveau de leurs entreprises sont normaux. -- c-à-d moins de la limite des 20 % fréquemment considérée comme un seuil - et 60 % d'entre - eux enrégistrent les taux de turn - over les plus faibles.

.../...

La même analyse menée pour les dirigeants des autres systèmes, nous permet de les classer après "S5" et par ordre décroissant d'efficacité : S4, S2, S3 et S1.

S5 et S4 déterminent donc les meilleures "cultures managériales" chez les chefs d'entreprise sénégalais. Il est alors utile que ces deux systèmes de valeurs retiennent notre attention. En effet, en cherchant à voir ce qu'ils ont en commun nous pouvons espérer isoler le noyau de "valeurs" sur lequel semble reposer, en plus des facteurs traditionnels de compétence, la réussite en affaires au Sénégal.

En descendant les lignes des tableaux 11 d et 11 e et en retenant les propositions identiques aux systèmes de valeurs S4 et S5, on obtient le sous-système suivant :

Tableau 13 - "Valeurs" communes aux dirigeants efficaces.

- 
- ! . Epargne = une obligation
  - ! . Existence de revenus autres que le salaire
  - ! . Forte préférence pour le présent
  - ! . Acceptent d'"hypothéquer" 5 à 9 % de leur salaire contre un objectif de rendement de + 10 % par an ("hypothèque" minimale acceptée par S5)
  - ! . Suivi hebdomadaire des résultats
  - ! . Tout faire vite et bien, c'est la condition du progrès
  - ! . L'entreprise idéale = une équipe de foot-ball qui gagne
  - ! . S'adressent toujours à une société de Conseils
  - ! . Trouvent qu'il faut privatiser plus vite
  - ! . Trouvent leurs impôts trop lourds.

.../...

Tableau 13 (suite) - "valeurs" communes aux  
dirigeants efficaces

- ! . Sont des croyants !
- ! . Sont membres d'associations / Clubs !
- ! . Se mettent en question lorsqu'un évènement malheureux survient !
- ! . Etre le patron signifie être un catalyseur !
- ! . Ils convoquent et s'entretiennent avec lui, un subordonné qui !  
accuse une importante baisse de rendement. !
- ! . La rigueur signifie être au-dessus de tout soupçon !
- ! . Conçoivent que des problèmes personnels des agents puissent leur !  
être posés. !
- ! . Loisirs = 2 à 4 heures par semaine !
- ! . "Mag du foo" !

Le sous-système de valeurs qui est commun aux dirigeants efficaces (S4 et S5) semble donc être porteur de réussite. Il montre que ces dirigeants ont un sens de l'économie (dans le sens d'économiser) assez marqué et considèrent l'épargne comme une obligation quel que soit son montant. Optimistes et acharnés au travail à l'image de leurs aspirations à une rémunération encore plus élevée, ces dirigeants accepteraient volontiers que 5 à 9 % de leurs salaires soient "hypothéqués" contre une rentabilité additionnelle de 10 % par an.

La justification de ce "risque", pourrait se trouver soit dans leur intéressement aux bénéfices réalisés (là où c'est le cas), soit dans un désir de prouver leurs capacités. Il nous aurait fallu par conséquent disposer d'informations dans ce cadre, pour pouvoir être fixés. Quoiqu'il en soit, les dirigeants S4 et S5

sont très au courant des tendances des résultats : ils les suivent toutes les semaines. Quant à leur forte préférence pour le présent, elle est aussi avec les impôts jugés trop lourds, partagée par tous les dirigeants enquêtés.

S'il n'ya pas un besoin particulier à s'étendre sur la seconde proposition qui donne une idée de la manière dont la fiscalité est ressentie au Sénégal, la première proposition pour sa part, semble tenir d'un besoin généralisé de liquidités (financement).

Un point intéressant, les dirigeants efficaces appréhendent l'entreprise comme une équipe de foot-ball qui gagne. Ce point de vue éclaire sur la nature des relations humaines et des relations de travail qui paraissent favoriser le plus le développement des entreprises sénégalaises. Il nous fait penser aussi, que le meilleur patron sénégalais serait plus proche du "coah" que du "boss".

Cela semble d'ailleurs se confirmer car, les chefs d'entreprises qui partagent le système S5 - et qui sont les plus efficaces de notre échantillon - se distinguent entre autres des dirigeants S4 - efficaces aussi - par ce qu'ils croient que le patron doit être influent et persuasif, alors que les seconds trouvent qu'il doit être nécessairement autoritaire mais ouvert.

Nous remarquerons aussi le maillage des patrons efficaces ; ce qui nous l'avons par ailleurs déjà vu, est un facteur de compétence pour les patrons sénégalais.

Pour les dirigeants S4 et S5, être le patron signifie jouer le rôle d'un catalyseur, faire en sorte que chaque employé puisse atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

En plus d'être pour une organisation et une planification systématiques, ils laissent une certaine autonomie à leur employés.

De plus, ils appréhendent l'entreprise comme un ensemble dont l'efficacité globale provient de la recherche des meilleures performances individuelles. Autrement dit, ces patrons (S4 et S5) se préoccupent à la fois des performances économiques et des performances sociales. Et, c'est peut être la raison pour laquelle ils préfèrent s'entretenir avec un subordonné dont le rendement baisse plutôt que de le menacer aussitôt de licenciement.

Les dirigeants efficaces S4 et S5 se mettent par ailleurs en question lorsqu'un évènement malheureux survient. Ils ne sont par conséquent pas fatalistes ou démissionnaires, mêmes si par ailleurs ils sont croyants.

Sur un autre registre, ils comprennent la rigueur comme être au-dessus de tout soupçon, ce qui devrait les éloigner de certains comportements qui sont en contradiction avec les objectifs de résultats. D'où un certain équilibre que nous avons appelé auparavant la cohérence d'ensemble du système de valeurs. Cette rigueur est à mettre en rapport avec l'assertion "mag du foo" (1) que cette catégorie de chefs d'entreprise comprend en termes de responsabilités et non de divertissement, car elle s'adonne à ses loisirs et leurs consacre 2 à 4 heures par semaine.

En somme, les patrons efficaces ont des systèmes de valeurs globalement cohérents et en harmonie avec les objectifs de performances poursuivis.

.../...

(1) Adage Ouqlof qui signifie : un adulte ne doit pas (ou ne devrait pas) s'amuser.

Leurs systèmes de valeurs dégagent aussi une impression de responsabilité : au lieu de décisions hâtives, ils s'enquière<sup>nt</sup> d'abord des situations (cas du subordonné dont le rendement baisse de manière importante). Les décisions prises dans ces conditions, seront de toute évidence plus réfléchies. Soulignons que cette lucidité n'est par contre pas évidente car l'importante baisse de rendement de l'employé ou de l'ouvrier est aussi une baisse relativement significative des résultats.

D'ailleurs, ce comportement des dirigeants S4 et S5 pourrait entraîner par la suite une plus forte motivation des employés, donc une plus grande efficacité. En effet, on pourrait le rapprocher des résultats d'une étude de Geert Hofstede portant sur les employés d'une grande entreprise multinationale dans une cinquantaine de pays, et qui révèlent à propos des ressortissants d'Etats d'Afrique de l'Ouest notamment, qu'ils "sont capables d'une très grande loyauté dans leur travail, dans la mesure où ils estiment que l'employeur leur renvoie cette loyauté sous forme de protection, tout comme le fait leur groupe naturel" (1).

Cet exemple illustre à la fois la nécessité d'une adaptation des pratiques de gestion mises en oeuvre, au contexte du pays et les externalités positives liées à une "culture managériale" adaptée.

Face à ce qui précède, les "cultures managériales" des dirigeants efficaces - qui représentent 18,33 % du patronat -, se présentent comme des modèles pour les autres chefs d'entreprise.

.../...

(1) Hofstede, (G), Relativité culturelle des théories et pratiques de l'organisation, Revue Française de Gestion n° 64, Sept - Oct.

Ainsi, s'ils s'en inspiraient, on pourrait à partir de l'amélioration des pratiques de gestion, arriver à une amélioration des performances elles-mêmes.

Déjà compte tenu de la relative diffusion des "valeurs" économiques dominantes des super-patrons - 53,85 % d'entre-elles sont partagées par plus de 80 % des patrons - nous faisons état au précédent chapitre d'un rôle semblable qu'ils pourraient jouer. Et, c'est ici qu'il nous fallait vérifier s'ils étaient ou non efficaces.

Les superpatrons - 6,67 % du patronat et 4 dans notre échantillon - sont pour les 3/4, efficaces (l'un d'entre eux a pour système de valeurs "S5" et les deux autres "S4").

Compte tenu de ce résultat et de ce que les "super - patrons" (efficaces) ne représentent que 27,27 % des dirigeants efficaces, il aurait été préférable que ce soit ces derniers qui servent de référence dans le patronat et exercent cet "effet de démonstration". En effet, ils sont plus nombreux et, 25 % des super-patrons ne sont pas efficaces; c'est là un paradoxe que nous avons cherché à éclairer en nous référant à leur système de valeurs.

Ce super-patron non efficace (il n'y'en a qu'un) est "S3", autrement dit, il pourrait être qualifié de "juste moyen".

Le paradoxe de sa non-efficacité pourrait être compris comme le reflet de dysfonctionnements sociaux et d'un manque de productivité de son personnel ; ou bien, ce qui revient au même, comme la conséquence d'effectifs pléthoriques (résultant d'une politique d'embauche inconsidérée à un moment donné).

## C O N C L U S I O N

Apparemment très éloignées des préoccupations de gestion, les valeurs interfèrent sur les performances des entreprises d'au moins deux manières. D'une part, elles déterminent les "cultures managériales" de leurs dirigeants ; d'autre part, elles influencent tout leur fonctionnement.

Les valeurs du dirigeant déterminent sa "culture managériale" en le prédisposant à des choix, à des attitudes et à des comportements préférentiels, d'où leurs influences sur les résultats.

La "culture managériale" du chef d'entreprise agit sur les performances. Lorsqu'elle est bonne, elle agit comme un amplificateur de sa compétence. A contrario, lorsqu'elle est inadaptée, quelle que soit la compétence théorique du dirigeant (formation et expérience acquise), son influence sur le fonctionnement de l'entreprise empêche ou minore l'efficacité.

C'est ce qui explique que des dirigeants bien formés et expérimentés obtiennent des résultats qui ne sont <sup>pas</sup> parmi les meilleurs pendant que d'autres, moins diplômés réalisent des performances plus satisfaisantes ; que deux dirigeants ayant des formations et une expérience comparables obtiennent des résultats contrastés à la tête de la même entreprise.

Ces résultats confortent les hypothèses d'un nombre croissant de chercheurs et indiquent que les actions destinées à améliorer les performances des entreprises sénégalaises devraient aussi tenir compte de cette dimension culturelle des activités de gestion.

De ce point de vue, l'amélioration des "cultures managériales" et une meilleure compréhension des mécanismes qui relient les performances des entreprises et les systèmes de valeurs de leurs dirigeants présentent un grand intérêt.

Les "cultures managériales" identifiées chez les patrons sénégalais comme porteuses de réussite, présentent une double cohérence :

- 1) une cohérence globale du système de valeurs qui les détermine et qui se traduit par une sorte de logique d'ensemble dans la pratique de la gestion des dirigeants concernés.
- 2) une cohérence entre les systèmes de valeurs eux-mêmes et les objectifs poursuivis. Autrement dit, les attitudes, choix, comportements ... du dirigeant visant à orienter l'action des hommes au sein de l'entreprise, embrayent correctement pour produire les effets recherchés, c'est à dire en dernière instance, la réalisation de bons résultats.

Les modèles de gestion appliqués au Sénégal ont en effet été conçus par référence à d'autres systèmes de valeurs. Il sied donc de les adapter au contexte du pays, par la pratique qu'on en fait. A défaut de tenir compte de ce déphasage culturel, les résultats obtenus à partir de leur utilisation, sont nettement inférieurs à ceux qu'ils produisent - avec les mêmes efforts - dans leurs contrées d'origine.

La prise en compte du contexte local par des chefs d'entreprise nationaux, semble à première vue paradoxale et en contradiction avec l'hypothèse implicite qu'eux - mêmes partagent la même culture avec leurs employés.

En fait, l'adaptation dont il s'agit consiste en une "naturalisation" par l'usage qu'ils en font, des différentes méthodes jusqu'alors présentées comme universelles, pour leur conserver leur efficacité.

Par exemple, les méthodes de motivation (américaines pour la plu part) ne prévoient pas des comportements semblables à ceux découverts par Geert Hofstede et que nous avons exposés dans la présentation des valeurs communes aux dirigeants efficaces.

Au total, tout se passe comme si "toutes choses égales par ailleurs" les niveaux de réussite des chefs d'entreprises dans un pays, sont plus ou moins élevés selon que leurs "cultures managériales" sont plus ou moins voisines d'une sorte de "culture managériale optimale" dudit pays. Dans la réalité, le bien fondé de ce raisonnement se renforce.

Dans les pays de tradition industrielle, la plupart des individus a une certaine culture industrielle. Chacun a au moins un ascendant qui a travaillé dans l'industrie s'il n'y travaille pas lui même. Tous ont donc une certaine appréhension de la **réalité** de l'entreprise et les comportements des uns et des autres le reflètent **en** général.

Au Sénégal aussi, nous l'avons déjà vu, la pratique d'activités commerciales étant fort bien ancrée dans les mentalités (1), le secteur informel dont la structuration se rapproche le plus de cette forme d'organisation, connaît beaucoup de réussite malgré la crise économique persistante de ces dernières années. Par contre, les activités économiques menées en entreprise étant beaucoup plus récentes (2), cette autre forme d'organisation connaît un certain nombre de problèmes dus à des comportements liés à l'absence de "cultures managériales" adéquates, tant et si bien que ceux qui affirment que les coutumes sénégalaises constituent des freins au développement de l'entreprise privée n'ont pas entièrement tort.

En effet, jusqu'à une date assez récente, les Sénégalais qui évoluaient dans des entreprises y étaient en qualité de salariés d'une part et d'autre part, plusieurs entreprises étaient (toujours) considérées comme démembrements de l'Etat (entrepreneur).

Ainsi, la croyance populaire qui dit "bur du mbok" (3) et qui explique que l'on admette généralement "qu'il faut se servir pendant qu'il est encore temps", d'où la gabéris, etc ..., n'a rien à voir avec une quelconque incompétence en termes de diplômes ou d'expérience. Même si l'impact sur les résultats reste le même.

.../...

---

(1) Amin, (S.), Le monde des affaires sénégalais, Les Editions de Minuit, Paris 1969, p12.

(2) En dépit du nombre assez important de nationaux impliqués dans les activités économiques au moment de l'enquête socio-statistique (exhaustive) de Samir Amin - 1969 -, seuls 7,5% d'entre-eux s'étaient organisés en entreprise. Et, hormis l'imprimerie et l'Edition, 86% de ces entreprises avaient une activité commerciale.

(3) Adage Quoloff qui signifie : la Puissance publique n'est pas un allié sûr.

De même, il est largement admis que le Sénégalais ne travaille pas suffisamment, que les causeries et absences pour événements familiaux absorbent une bonne partie de son temps de travail. Cela justifie d'ailleurs que certains observateurs avancent que le meilleur chef pour une organisation sénégalaise doit avoir un profil plutôt "boss", autrement dit, qu'il doit être autoritaire.

Ces illustrations n'épuisent pas la diversité des cas de figure qui peuvent se présenter et qui recouvrent la totalité du fonctionnement des entreprises. Tous posent le problème de l'incidence des valeurs sur le fonctionnement et les performances des organisations.

Or, l'amélioration des performances réalisées par les uns et par les autres passe par la résolution de ces problèmes qui n'ont pas été prévus, donc pas pris en compte, par les méthodes de gestion classiques. Non pas parcequ'elles les aient évacuées mais simplement parcequ'elles ont été conçus par référence à des univers sociologiques autres, d'où des décalages qu'il faudra résorber par les pratiques de gestion.

Ainsi pour pallier par exemple, l'insuffisance du temps de travail effectif des personnels et réaliser d'importants gains de productivité, il semble qu'un chef autoritaire ne soit pas la meilleure solution. Il ne pourra en effet obtenir de bons résultats que tant qu'il sera présent ou qu'un de ses représentants (dont le rejet finira par entraîner des dysfonctionnements) sera là.

Il serait donc plus efficace de prendre en compte ce paramètre dans le fonctionnement même de l'entreprise.

.../...

On pourrait par exemple organiser l'entreprise comme une pyramide assez aplatie (peu de niveaux) et la structurer avec des circuits définis, où chaque employé rendrait compte à son supérieur hiérarchique et ainsi de suite, jusqu'à l'échelon supérieur où l'on trouverait une structure collégiale.

Tout le monde serait ainsi soumis à une cadence auto-réglée par l'organisation elle-même. Tous seraient du même coup, sous le regard de tous les opérations et une protection des uns et des autres contre les pressions sociales telles certaines demandes de recrutements.

Pour soutenir le système, on pourrait généraliser un système de "stocks-options", des gains additionnels dont le paiement est lié à la réalisation d'objectifs minima (qui seraient fixés par consensus).

Par delà cet exemple, tout porte à croire que le style managérial le plus approprié au Sénégal, devra s'appuyer sur la force des influences évidentes du groupe (en général) sur les individus.

La résorption des décalages culturels qui rompaient l'harmonie des modèles de gestion ("venus d'ailleurs" et appliqués dans un contexte totalement différent) aux fins de restaurer leurs conditions d'applicabilité, apparaît dès lors comme un moyen d'améliorer les performances des entreprises sénégalaises.

.../...

Elle montre aussi, l'importance des valeurs dans la conduite et le fonctionnement des organisations ; car, même si elles se conjuguent avec les autres éléments du "background" pour influencer les résultats, elles sont à elles seules, de puissants facteurs de succès ou d'insuccès.

C'est pourquoi leur mise à l'écart par la quasi-totalité des plans de redressement/réhabilitation explique dans une large mesure le succès mitigé de ces différents plans.

Mais, "quand on se tape sur les doigts avec un marteau est - ce la faute du marteau"?

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

B I B L I O G R A P H I E

- Amin, (S.), Le monde des Affaires Sénégalais, Edition de Minuit, Paris 1969.
- Argyris, (C.), Interpersonnal competence and organizational effectiveness - Homewood III, Richard D., Irwin et Dorsey Press 1962.
- Aubert, (J.) - Krier - Rio, (E.) et Vaillier, (Ch.A.), Gestion de l'entreprise, T.2. Activités et Politiques, PUF Collection Thémis.
- Bamberger (I.) Valeurs et comportement stratégique, Cahiers de Recherche de l'Institut de Gestion de Rennes, 1985.
- Blake, (R.) et Mouton (J.S.), les deux dimensions du Management, les Editions d'Organisation, Paris 1969.
- Bourdieu, (P.) et Passeron, (J.C), La reproduction, éléments pour une théorie du système d'enseignement, les Editions de minuit.
- Candade, (G), Diouf, (C.N), Lecoindre, (G) et Sall (M.B.), la Société conjointe en Afrique : une entreprise pluriculturelle idéale? Notes de Recherche de l'UREF - AUPELF.
- Coussineau, (A.) et Bastin, (E.), Méthodologie de la Recherche. Enseignement et Gestion n° 12, Octobre 1975.
- De Kerorgueu, (Y.), PDG, la tentation héréditaire, Dynasteurs Sept. 1989, pp 50 - 58.
- Desaunay, (G.), Management : une pédagogie africaine, Enseignement et Gestion - Nouvelle série n°28, Hiver 83-84, p 31.
- Deschandol (P.), Sanofi, La Société des risques partagés, le Figaro Economie du 2 Avril 1990, pp 104 et 105.
- Desseauve (T.), Les nouveaux réseaux d'existence, Signature n° 220, Avril 89, pp 46 - 49.
- Drucker, (P.), Les entrepreneurs, Tendances Actuelles 1985
- England, (G.W), The Manager and his Values : An International Perspectives from the United States, Japan, Korea, India and Australia, Cambridge, Mass 1975.
- Grais, (B.), Méthodes Statistiques, Dunod 1978
- Hambrick, (D.C.) & Masons, (PH.), Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top - Managers, in : Academy of Management Review 1984, pp 193 - 206.

.../...

- Hofstede, (G.), Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation *Revue Française de Gestion* n° 64, Sept. - Oct. 1987, pp 10 - 21.
- (d') Iribarne, (P.), Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas, *Revue Française de Gestion*, n° 64, Sept - Oct., 1987, pp.6-9.
- Lieberman, (S.) & O'Connor, (J.F) *Leadership and Organizational Performance : A study of Large Corporation*, in : *American sociological Review*, 1972, pp 117 - 130.
- (de) Lalande, (P.), La gestion des entreprises industrielles en Afrique, *Economica*
- Mace, (M.L), *Directors : Myth and Reality*, (Division of Research, Harvard Business School 1971).
- Matheu, (M.), Taylor et Peters au pays d'Arjuna, *Revue Française de Gestion* n° 64, Sept - Oct 1987, pp 22 - 32.
- Martin, (H.), *Effects of Multi-national Affiliation on local Management*, *Michigan Business Review* (March 1967 : 15 - 20)
- Mintzberg, (H), *Structure et Dynamique des Organisations, Tendances Actuelles*, 1982.
- Olomo, (P.), Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine, *Revue Française de Gestion* n° 64, Sept - Oct 1987 pp 91 - 94.
- Perrow, (C.), *Is Business Really Changing? Organizational Dynamics*, Summer 1974, pp 31 - 44.
- Pettigrew, (A.M), *Information Control as a Power Ressource*, *Sociology* (1972 : 188 - 204).
- Routier, (A), *Combien gagnent les patrons?*, *L'Expansion* n° 378 5/18 Avril 1990, pp 53 - 61.
- Rumelt, (R.P), *Strategy, structure and Economic Performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974.
- Scot, (D.), *Les patrons français, sont-ils compétents? Science et Vie Economie* n° 53, Sept. 89, pp 14 - 20.
- Terry, (G.R) & Franklin, (S.G), *Les principes du Management, Tendances actuelles* 1985, 8è édition.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : Le Règlement intérieur d'une  
banque en 1880.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

Si vous le voulez bien, nous parlerons de votre formation, de votre expérience, et des choses auxquelles vous tenez sur les plans économique et social.

0 - IDENTIFICATION

A - IDENTIFICATION DU DIRIGEANT

0.1 - Nom : .....

0.2 - Sexe : H  1   
F  2

0.3 - Age : 35-40 ans  1   
41-45 ans  2   
46-50 ans  3   
+ 50 ans  4

0.4 - Etes vous :  
Créateur de l'entreprise ?  1   
Racheteur ?  2   
Héritier ?  3   
Dirigeant salarié ?  4

0.5 - Etes vous actionnaire dans l'entreprise ?  
Oui  1   
Non  2

Si oui, quelle part du capital ? .... %

B - IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

0.6 - L'Entreprise que vous dirigez est :

0.6.1. - Une entreprise du secteur  
parapublic  1   
- Une entreprise privée  2

- 06.2 - Une entreprise agro-alimentaire  1  
Une " " Extractive ou minière  2  
Une " " de bât. TP  3  
Une " " d'une autre industrie  4  
" " Commerciale  5  
" " de services  6  
établissement financier  7
- 07 - Quel est son chiffre d'affaire annuel ?  
Moins de 10 millions CFA  1  
De 10.000.001 à 50 millions  2  
De 50.000.001 à 100 millions F.CFA  3  
De 100.000.001 à 500 millions "  4  
+ de 500 millions  5
- Quelle part en est exportée ?
- 08 - Quels sont vos effectifs permanents ?  
Moins de 10 salariés  1  
De 10 à 50 "  2  
De 51 à 100 "  3  
De 100 à 200 "  4  
+ de 201 "  5
- 09 - La structure de vos effectifs en %  
cadres supérieurs : : .....%..  
" moyens : : .....%..  
employés et ouvriers : : .....%..
- 
- Total : 100 %
- 0.10 - Quelle est la répartition de vos effectifs selon le sexe ?  
Hommes : .....%..  
Femmes : .....%..
- 
- Total : 100 %



FORMATION

- 1.1 - Etes vous autodidacte ?
- Oui  1
- Non  2
- (si 2, passer à la question n° 1.5)
- 1.2 - Quelles connaissances avez-vous cherché à acquérir?
- Aucune  1
- Commerciale  2
- Comptable  3
- Autres  4
- (si 3 ou 4, passer à la question n° 1.4)
- 1.3 - Avez-vous suivi des cours du soir ?
- Oui  1
- Non  2
- si oui lesquels ?
- Réponse : .....
- 1.4 - Avez-vous à un certain moment, suivi une formation professionnelle ?
- Oui  1
- Non  2
- Si oui, de quelle formation s'agissait-il ?
- Réponse : .....
- 1.5 - Avez vous fait des études supérieures ?
- Oui
- Non
- Si non (2), passer à la question n° 1.9)
- 1.6 - Où avez-vous effectué vos études ?
- Entièrement au Sénégal  1
- " " à l'étranger  2
- Mixte (Sénégal + Etranger)  3
- (si 1, passer à la question n° 1.10)

1.7 - Dans quel(s) pays avez-vous effectué vos études ?

France

1

Etats-Unis

2

Autres à préciser : .....

3

.....

(Si 2 ou 3, passer à la question 1.10)

1.8 - Etes-vous diplômé d'une

Grande Ecole

1

Université

2

(si 2, passer à la question n° 1.10)

1.9 - De quelle Ecole êtes-vous sorti ?

.....

1.10 - Vous avez reçu une formation :

Commerciale

1

de Gestion

2

Comptable

3

d'Ingénieur

4

d'Administration

5

Juridique

6

Autres

7

1.11 - Quel est le dernier diplôme ayant sanctionné votre formation ? (précisez la spécialité).

.....

1.12 - Depuis que vous êtes dirigeant, avez-vous suivi un stage de formation continue ?

Oui

1

Non

2

Si oui, de quelle sorte de formation s'agissait - il ?

Réponse : ..... Durée : .....

Lieu du stage : .....

Nature : .....

1.13 - Quelle(s) langues étrangères parlez-vous ?

- |          |                          |   |
|----------|--------------------------|---|
| Anglais  | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Espagnol | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Allemand | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Autres   | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Aucune   | <input type="checkbox"/> | 5 |

1.14 - Quel est votre niveau de pratique de la micro-informatique ?

- |           |                          |   |
|-----------|--------------------------|---|
| Excellent | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Bon       | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Moyen     | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Nul       | <input type="checkbox"/> | 4 |

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

2 - EXPERIENCE

2.1 - Depuis combien d'années exercez-vous  
une activité professionnelle ?

Réponse :

2.2 - Quel a été votre premier emploi

Réponse : .....  
.....

2.3 - Quel âge aviez vous alors ?

Réponse :

2.4 - Depuis combien d'années êtes-vous cadre ?

Réponse :

- Avant de devenir patron, avez-vous  
travaillé comme cadre dirigeant (cadre  
supérieur membre du comité de direction)  
dans une grande entreprise ?

Oui  1

Non  2

(Si non, passer à la question n° 2.6)

2.5 - Pendant combien d'années avez-vous  
été fonctionnaire ?

Réponse :

- Depuis combien de temps êtes-vous dans  
l'entreprise

Réponse :

2.6 - Où travailliez-vous avant de devenir dirigeant ?

Dans la même entreprise  1

Dans une autre entreprise  2

Dans l'Administration  3

(si 1 ou 3, passer à la question n° 2.8)

2.7 - A quel secteur d'activité appartient  
cette entreprise ?

2.8 - Quelle fonction assumiez-vous avant de devenir dirigeant ?

Réponse : .....

2.9 - Combien de fois vous êtes-vous retrouvé à la tête d'une société ?  1

2.10- Depuis combien de temps êtes-vous dirigeant ?

- Moins de 3 ans  1
- De 3 à 7 ans  2
- + de 7 ans  3

2.11- Quelle est le poids des éléments ci-après dans votre conduite des affaires :

- Votre formation Universitaire (ou professionnelle) : %
- L'expérience que vous avez accumulée : %
- Les connaissances que vous avez acquises dans des séminaires de formation continue : %

Total : 100 %

2.12- Diriez-vous que quelle que soit la formation initiale, elle ne suffit pas à diriger une entreprise ?

- Tout a fait d'accord  1
- D'accord  2
- pas d'accord  3
- Pas du tout d'accord  4

2.13 - Diriez-vous en parlant de votre carrière

- qu'elle vous a conduit à toutes les fonctions d'une entreprise (Production, Fonction commerciale et Finances...)  1

- Qu'elle s'est entièrement déroulée dans une fonction.  1

Laquelle ?

Réponse : .....

2.14- Avez-vous une fois assumé les fonctions de chef du personnel ?

- Oui  1
  - Non  2
- .../...

3 - VALEURS ECONOMIQUES

3.1 - Diriez-vous, qu'épargner c'est :

Accomplir une obligation  1

**Garder** ce qui pourra l'être  2

3.2 Quelle part de votre revenu épargnez-vous en moyenne ?

moins de 15 %  1

15 % et plus  2

3.3 - Avez-vous des revenus autres que votre salaire ?

Revenus fonciers  1

Revenus immobiliers  2

Revenus de valeurs mobilières  3

Aucun  4

3.4 - Tous avantages compris, votre revenu mensuel est-il :

Compris entre 500.000 F et 1 millions F.CFA ?  1

supérieur à 1 million F.CFA ?  2

3.5 - Que choisiriez-vous ?

20 millions tout de suite  1

23 " dans un an  2

3.6 - Quelle part de votre salaire accepteriez vous d'indexer sur le taux de croissance des résultats :

Moins de 15 %  1 Entre 10 et 20 %  3

De 5 à 10 %  2 + de 20 %  4

3.7 - Quelle part de votre salaire accepteriez-vous "d'hypothéquer" contre un objectif de rendement de + 10 %, d'une année à l'autre ?

5 à 9 %  1

10 à 15 %  2

16 à 20 %  3

3.8 - En moyenne, quelle est leur durée relative dans votre semaine de travail ?

- . Les réunions de coordination avec vos collaborateurs : .....%
- . L'Analyse des rapports d'activité des services. : .....%
- . L'Analyse des rapports sur les tendances des résultats des différents secteurs de l'entreprise. : .....%
- . Courrier / Administration : .....%
- . Les tours d'usine / Visites de bureaux : .....%
- . La réception des employés qui le demandent : .....%
- . Les contacts avec des personnes extérieures à l'entreprise. : .....%
- . Autres - Précisez : ..... :  
..... : .....%

Total : 100 %

3.9 - Avec quelle périodicité vous rend-on compte de l'évolution des résultats ?

- Hebdomadaire 4 1
- Mensuelle 4 2
- Trimestrielle 4 3
- Semestrielle 4 4

3.10 - "Parce que la recherche coûte cher et est risquée, les entreprises sénégalaises doivent rester consommatrices de nouvelles technologies".

Que pensez-vous de cette proposition ?

Réponse :

Oui	oui	oui	non	non	non
1	2	3	4		

3.11 - Que pensez-vous des propositions ci-après :

- "Les gratifications doivent être proportionnelles aux salaires"

Oui	Oui	Non	non	...
1	2 3	4		

- "Une structure fortement hiérarchisée n'est pas adaptée aux réalités sénégalaises" Oui | oui | non | non non

1      2      3      4

3.12 - Combien de cadres travaillent sous votre autorité directe ?

Moins de 5  1

De 6 à 10  2

De 11 à 20  3

3.13 - Combien de cadres vous assistent dans votre fonction ?

Aucun  1

de 3 à 5  2

de 6 à 10  3

+ de 10  4

3.14 - Combien de membres compte le Conseil d'Administration ou l'organe qui en tient lieu (AG des actionnaires,...) ?

..... membres

3.15 - Quelle est le degré d'instruction du membre le moins diplômé du Conseil d'Administration

Réponse : .....

3.16 - Quel est la durée moyenne de la pratique qu'ils ont des affaires ?

1 à 5 ans  1

5 à 10 ans  2

+ de 10 ans  3

3.17 - Combien de fois le conseil d'Administration (ou l'AG des actionnaires) réunit-il par an (en sessions ordinaires) ?

..... fois

3.18 - a) Laquelle des deux propositions ci-après à votre préférence?

- "faire tout vite et bien, c'est la condition du progrès"  1

- "Pourquoi se presser ? le temps n'appartient pas à l'homme, mais à Dieu" (1)

b) que représente pour vous l'entreprise idéale ?

- Une équipe de football qui gagne  1

- Le prolongement de ma famille  2

- Le lieu de reconnaissance de mes mérites.

(1) A. et G. LECOINTRE

3.19 - Si le choix vous en était offert, quel serait t-il ?

- Développer et diversifier les activités de l'entreprise (mère)  1
- Créer de petites unités souples et rentables, en copropriété avec des cadres sérieux désireux de s'installer à leur compte  2

3.20 - Quelles sont les informations qui vous préoccupent le plus ?

- Ce que font les concurrents  1
- La réglementation de notre activité  2
- Les découvertes susceptibles de changer nos procédés de travail  3
- Les résultats des expériences que nous tentons  4
- Autre (s)  5
- Le(s) quel (s) ?

Réponse : .....

3.21 - Vous arrive t-il de vous adresser à une société de conseils ?

- Jamais  1
- Rarement  2
- Souvent  3
- Toujours  4

(Si vous ne vous adressez jamais à une société de conseils, passez à la question 3.23)

3.22 - Dans quel (s) domaine (s) de spécialité vous attachez-vous les services de société (s) de conseils ?

- Fiscalité  1
- Comptabilité  2
- Planification stratégique  3
- Conseils juridiques  4
- contentieux des sociétés  5
- Finances/Evaluations de projets  6
- Recrutement  7
- Autres  8
- Le (s) quel (s) ?

Réponse : .....

3.23 - Pourquoi ne vous êtes-vous jamais adressé à une société de Conseils ?

L'entreprise a préféré s'attacher les services de Conseillers propres

Nous n'avons pas encore pensé à le faire

Nous ne pensons vraiment pas qu'elles nous apporteraient quelque chose.

3.24 - Le crédit inter-entreprise peut être un palliatif au manque de liquidités que connaissent les entreprises

Tout à fait d'accord | 1 | 2 | 3 | 4 | Pas du tout d'accord

3.25 - Les entreprises sénégalaises devraient exploiter conjointement des projets.

Tout à fait d'accord | Pas du tout d'accord

4

3.26 - Que représente pour vous un "créneau porteur" ?

Réponse : .....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.27 - Etes-vous pour ou contre l'aide étrangère au Sénégal ?

Pour l'aide

Contre

3.28 - L'Etat, devrait - il accélérer la privatisation ?

Oui

Non

3.29 - Comment trouvez-vous vos impôts ?

Acceptables

Trop lourds

4 - VALEURS NON ECONOMIQUES

4.1 - Etes-vous croyant ?

Oui

1

Non

2

(si non, passer à la question n° 4.6)

4.2 - Quelle est votre religion ?

Musulmane

1

Chrétienne

2

Autres

3

(si 2 ou 3, passer à la question n° 4.5)

4.3 - A quelle secte appartenez-vous ?

Tidiane

1

Mouride

2

Khadre

3

Layène

4

Autre

5

Laquelle ? Réponse : .....

4.4 - Etes-vous membre de "dahira" ?

Oui

1

Non

2

4.5 - Permettez-vous à des "dahiras" de s'implanter dans l'entreprise (par exemple : "dahira" mouride de ...) ?

Oui

1

non

2

Pourquoi . Réponse : .....

4.6 - Etes-vous membre d'associations ou de clubs ?

Oui

1

Non

2

(si non, passez à la question n° 4.8).

4.7 - Quelles fonctions remplissez-vous?

Association / Club . . . . . Fonction

1 - ..... ..

2 - ..... ..

- 3 - .....
- 4 - .....
- 5 - .....

4.8 - Quel est votre sport favori (pratiquant ou supporter simple) ?

Réponse : .....

Pratiquant  supporter simple  pratiquant et supporter  (cocher la case correspondant à votre cas).

4.9 - Classez, en partant du plus grave, les termes suivants : Trahison, Mensonge, Vol, Infidélité, Incompétence, clientélisme. (mettre un chiffre dans la case concernée, avec 1 pour le plus grave et 6 pour le moins grave.)

4.10 - Choisissez dans la liste suivante 3 termes qui ont votre préférence (entourer les termes choisis) : Honneur - Dignité - Abrégation - Esprit de sacrifice - conscience professionnelle - Patriotisme.

4.11 - Diriez-vous que :  
La foi est "une nourriture" pour l'âme   
"La religion est l'opium du peuple"

4.12 - Diriez-vous qu'en travaillant, vous cherchez :

. à vous acquitter d'une obligation religieuse.	D'accord			pas d'accord
	1	2	3	4
. Uniquement à gagner un revenu pour assurer votre autonomie	1	2	3	4
. à vous conformer aux pratiques sociales	1	2	3	4
. à réaliser des idées personnelles qui vous sont chères (Répondre pour chacune des 4 échelles)	1	2	3	4

4.13 - Diriez-vous que l'un des éléments ci-après vous a aidé dans la recherche de votre 1er emploi

"les anciens élèves de"... D'accord | | | Pas d'accord

1    2    3    4

Précisez : .....

"vos parents / amis"

1    2    3    4

4.14 - Votre orientation (scolaire et universitaire) :

. Elle a été choisie librement par moi même pas  
D'accord d'accord  
1 2 3 4

. Elle m'a été imposée par le système  
éducatif  
1 2 3 4

. Elle a été choisie par mes parents  
(répondre pour chaque échelle)  
1 2 3 4

4.15 - Un évènement malheureux survient :

vous dites : c'est le destin  
1 2 3 4

. Vous pensez à la mauvaise influence  
d'un tiers (sorcellerie-magie)  
1 2 3 4

. Vous vous mettez en question et recherchez ses  
causes objectives.  
1 2 3 4

4.16 - Pour vous, être le patron signifie :

- . Etre un catalyseur, celui qui "aide" les autres à  
atteindre les objectifs sectoriels qui leur ont été fixés  1
- . Etre l'employé le plus compétent qui décide seul de ce  
qu'il faut faire.  2

4.17 - On vous fait part d'une importante baisse de rendement d'un subordonné.

- . Vous le menacez aussitôt de licenciement  1
- . Vous l'avertissez immédiatement par écrit  2
- . Vous le convoquez et vous entretenez avec lui  3

4.18 - Que signifie pour vous la rigueur ?

- |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| . Ne faire qu'une chose à la fois ?    |   |   |   |   |
| . Punir sévèrement toutes les fautes ? |   |   |   |   |
- .../...

, Avoir une conduite au dessus de tout soupçon ?  
(Répondre pour chaque échelle) 1 2 3 4

. 4.19- Le patron doit être

- Un homme craint et puissant  1
- Nécessairement autoritaire, mais ouvert  2
- Un homme influent et persuasif  3

. 4.20- Accéder au bureau du patron doit être  
considéré par les subordonnés comme :

- Facile et tout à fait normal  1
- Quelque peu difficile, mais normal  2
- Impensable  3

. 4.21- Les employés (ou les ouvriers) ne devraient pas  
entretenir le patron de problèmes personnels

- Le chef du personnel (et ou l'assistante sociale)  
peut (peuvent) les aider  1
- Je conçois parfaitement que des problèmes  
de cette nature ne soient posés  2

. 4.22- a) Les coutumes sénégalaises sont des freins  
au développement de l'entreprise privée.

D'accord, pas d'accord ? Pourquoi ?

- Réponse : D'accord  1
- Pas d'accord  2

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

b) Etes-vous pour ou contre la polygamie ?

- Pour la polygamie  1
- Contre la polygamie  2

4 - 23 - Votre père, a t-il été :

4.231 - Ancien élève de l'Ecole  
Blanchot ?

Oui  1  
Non  2

4.232 - Ancien élève de l'Ecole  
Normale William Ponty

Oui  1  
Non  2

4.233 - A l'Université

Oui  1  
Non  2

4.24 - Quelle est (était) la profession de votre père ?

Commerçant  1  
Enseignant  2  
Autre fonctionnaire  3  
Autres professions  4

.....

4.25 - Quels sont vos loisirs préférés

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....

4.26 - Quel temps leurs consacrez-vous en moyenne par semaine ?

- Moins de 2 heures
- De 2 à 4 heures
- + de 4 heures

- 1
- 2
- 3

4.27 - Partagez-vous l'idée véhiculée par le slogan de l'Unicef qui dit : " Mag du foo" ( un adulte ne s'amuse pas ou ne doit pas s'amuser) ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

- 1
- 2
- 3
- 4

.../...

4.28 - Souhaiteriez-vous pouvoir choisir votre successeur ?

4.29 - Sur la base de quel (s) critère (s) l'auriez-vous choisi ?

	Peu important			Très im- portant
. Esprit d'initiative	1	2	3	4
. Goût de l'innovation	1	2	3	4
. Sens des responsabilités	1	2	3	4
. Sens des relations (humaines)	1	2	3	4
. Expérience / Age	1	2	3	4
. Diplômes et Titres Universitaire	1	2	3	4
. Autres	1	2	3	4

# IL Y A CENT ANS... LE MANAGEMENT

Peut-on croire que ce règlement intérieur était en vigueur dans une entreprise française... il y a quelque cent ans... ? Et pourtant... Tel quel, nous le livrons à votre curiosité ;

## Règlement intérieur d'une entreprise (1880)

- 1) Piété, propreté et ponctualité font la force d'une bonne affaire.
- 2) Notre firme ayant considérablement réduit les horaires de travail, les employés de bureau n'auront plus à être présents que de sept heures du matin à six heures du soir, et ce, les jours de semaine seulement.
- 3) Des prières seront dites chaque matin dans le grand bureau. Les employés de bureau y seront obligatoirement présents.
- 4) L'habillement doit être du type le plus sobre. Les employés de bureau ne se laisseront pas aller aux fantaisies des vêtements de couleurs vives, ils ne porteront pas de bas non plus, à moins que ceux-ci ne soient convenablement raccommodés.
- 5) Dans les bureaux, on ne portera ni manteau, ni pardessus. Toutefois, lorsque le temps sera particulièrement rigoureux, les écharpes, cache-nez et caottes seront autorisés.
- 6) Notre firme met un poêle à la disposition des employés de bureau. Le charbon et le bois devront être enfermés

dans un coffre destiné à cet effet. Afin qu'il puisse se chauffer, il est recommandé à chaque membre du personnel d'apporter chaque jour, quatre livres de charbon durant la saison froide.

7) Aucun employé de bureau ne sera autorisé à quitter la pièce sans la permission de M. le Directeur. Les appels de la nature sont cependant permis, et pour y céder, les membres du personnel pourront utiliser le jardin au-dessous de la seconde grille. Bien entendu, cet espace devra être tenu dans un ordre parfait.

8) Il est strictement interdit de parler durant les heures de bureau.

9) La soif de tabac, de vin ou d'alcool, est une faiblesse humaine, et comme telle, est interdite à tous les membres du personnel.

10) Maintenant que les heures de bureau ont été énergiquement réduites, la prise de nourriture est encore autorisée entre 11h30 et 12h mais, en aucun cas, le travail ne devra cesser durant ce temps.

11) Les employés de bureau fourniront

leurs propres plumes. Un nouveau taille-plume est disponible sur demande, chez M. le Directeur.

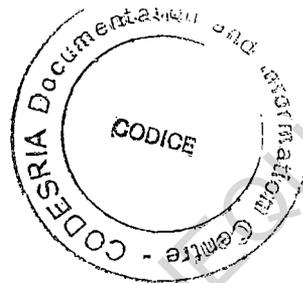
12) Un senior, désigné par M. le Directeur, sera responsable du nettoyage et de la propreté de la grande salle ainsi que du bureau directorial. Les juniors et les jeunes se présenteront à M. le Directeur quarante minutes avant les prières et resteront après l'heure de fermeture pour procéder au nettoyage. Brosses, balais, serpillères et savon seront fournis par la Direction.

Les propriétaires reconnaissent et acceptent la générosité des nouvelles lois du travail mais attendent du personnel un accroissement considérable du rendement, en compensation de ces conditions presque utopiques. □

Mais, réflexion faite, essayons maintenant d'imaginer ce qui se dira en l'an 2086 de notre actuel règlement intérieur...

(Reproduit avec l'aimable autorisation de notre confrère "Flash BPN", journal de la Banque Populaire de l'Yonne).

ANNEXE 2 - REGLEMENT INTERIEUR D'UNE BANQUE EN 1880



CODESRIA - BIBLIOTHEQUE