

Etude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise

Bassirou Tidjani*

Adama Gaye*

Abstract: The authors selected nineteen (19) large-scale enterprises, including fourteen (14) public and five (5) private enterprises. Within these, some 754 workers were asked questions relating to their age, gender, family status, level of education, ethnic and religious affiliations, formal or informal associational activities in their workplaces. The review of the results reveals that, apart from gender, religion, family status, and ethnicity, all the other factors are elements of differentiation between public and private enterprises in Senegal. These findings represent a contribution to the debate on the relationship between African cultures and management, particularly with respect to the phenomena of continuity and break between African socio-cultural spaces and the so-called modern enterprises.

Introduction

Depuis la fin des années 1970, la variable culturelle est devenue un élément important dans l'explication des performances de la firme. Le débat entre cultures (de l'entreprise ou de l'espace social) et performances de la firme n'a pas intéressé que les chercheurs en gestion, même s'ils ont le plus écrit sur la question. Il a vu notamment la participation des anthropologues, des spécialistes en sciences politiques et des sociologues.¹

Ainsi, le fait que la firme soit l'un des instruments essentiels du développement économique explique 1) pourquoi un rapprochement automatique est souvent fait entre culture et développement, et 2) pourquoi les pays africains sont au centre du débat sur les cultures et les performances de la firme. La crise économique et sociale qui persiste sur le continent africain depuis la deuxième moitié des années 1970 a été en fait l'un des points de départ du débat sur les capacités des pays africains à s'adapter aux techniques et méthodes modernes d'organisation de la production.

Africa Development Vol. XX, No. 3, 1995, pp.89-104

1 Pour une analyse des différentes approches, voir B. Tidjani, «Management et Cultures Africaines: Une Problématique, Plusieurs Approches Vers la Construction d'une Typologie». Paraîtra dans la revue «Gestion des Ressources Humaines», no.17.

Ce débat ne présente cependant un intérêt réel que s'il rend possible l'identification de facteurs favorables ou défavorables à la réalisation des objectifs de la firme. Cela suppose deux choses de la part du chercheur: premièrement une définition de ce qu'est une gestion efficace; et, deuxièmement, une étude empirique approfondie de tous les éléments du contexte de la firme.

Or, généralement, l'introduction de la variable culturelle dans l'analyse des organisations et de leurs performances souffre de plusieurs insuffisances. Soit, elle part du postulat de l'existence d'un *one best way* (souvent le modèle occidental, et de plus en plus le modèle asiatique); ceci bien entendu exclut toute réflexion sur les résonances politiques, sociales et même sémantiques des outils ou méthodes de gestion importés. Soit, elle fonde ses conclusions sur une connaissance largement superficielle du contexte culturel de l'entreprise. Soit elle limite arbitrairement les contraintes environnementales de la firme aux contraintes culturelles. En fait, très souvent, les études sur les rapports entre la gestion de l'entreprise et les cultures des espaces sociaux africains combinent toutes ces insuffisances. Ainsi, les conclusions auxquelles elles aboutissent généralement sont que les pays africains constituent des contextes non appropriés pour l'utilisation des techniques de gestion modernes d'origine occidentale. Que doivent donc faire les pays africains? Démissionner ou réinventer la roue mais à partir de leurs propres réalités?

L'objectif de la présente étude n'est pas d'apporter des réponses à toutes ces questions. Il constitue la première étape d'un travail à long terme sur la gestion de la firme au Sénégal. Il s'agit d'une recherche empirique dont le but est de proposer une configuration socioculturelle de l'entreprise au Sénégal. A notre connaissance, une telle étude, dont la nécessité pour une bonne compréhension de l'organisation et du fonctionnement de la firme constitue une évidence, n'a jamais été réalisée au Sénégal.

Intérêt de l'étude

Au Sénégal, comme probablement ailleurs, le bassin des entreprises possède une structure composite. On y distingue, entre autres:

- des entreprises privées appartenant à des nationaux qui dans la plupart des cas en sont à la fois les mandants (propriétaires) et mandataires (dirigeants);
- des entreprises privées appartenant à des étrangers dont la gestion interne est fortement influencée (certains diront importée) par celle de leurs sociétés-mères;
- des entreprises publiques appartenant entièrement ou partiellement à l'Etat dont l'organisation et le fonctionnement internes sont fortement influencés par l'environnement politique;

- des entreprises privées créées par de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Elles constituent un cas digne d'intérêt car on aura tendance à penser que la formation de ces derniers les prépare à l'utilisation des techniques modernes de gestion;
- des entreprises du secteur informel dont le succès et le rôle central dans l'équilibre social et économique national (par opposition au déclin des entreprises du secteur dit moderne) peuvent conduire à la conclusion simpliste que leur forme d'organisation est la plus adaptée à l'espace socioculturel sénégalais.

Si on ajoute à toutes ces variations, celles liées à la taille, à la position géographique, et à l'activité par exemple, on voit immédiatement l'intérêt d'une étude articulée autour de la question de savoir si les entreprises au Sénégal présentent ou non la même configuration socioculturelle. Les résultats permettront donc:

- de repérer les différences et similarités interentreprises. Ces différences et similarités mettront en évidence les possibilités et les limites de toute tentative de généralisation d'un mode quelconque de gestion de la firme; et,
- de procéder à une segmentation des entreprises étudiées sur la base de critères socioculturels.

Méthodologie

Les variables socioculturelles suivantes ont été retenues:

- la situation familiale du salarié;
- les caractéristiques du personnel que sont le sexe, le niveau de scolarisation, et la catégorie socioprofessionnelle;
- la religion du salarié;
- les organisations formelles et informelles existant dans l'entreprise; et
- le processus décisionnel dans l'entreprise.

Les données ont été collectées en 1991. Depuis lors, le contexte économique et social du Sénégal a connu des changements importants notamment:

- le désengagement croissant de l'Etat sous la pression des bailleurs de fonds internationaux (Banque mondiale, Fonds monétaire international). Ce désengagement s'est traduit par le changement du statut juridique de plusieurs entreprises de l'échantillon: certaines des entreprises ont été partiellement (SICAP, SONACOS) ou entièrement privatisées (Salins du Saloum) ou sont appelées à l'être (SENELEC, SONEES, SOTRAC).
- l'aggravation de la crise économique et financière du Sénégal avec la dévaluation du Franc CFA en janvier 1994, dont les conséquences

négatives sur le pouvoir d'achat des travailleurs, leur comportement sur les lieux de travail, et les relations professionnelles sont évidentes.

La présente étude n'intègre pas tous ces changements récents de l'environnement économique et social de l'entreprise au Sénégal.

Questionnaires

Deux questionnaires ont été administrés. Le premier était destiné aux responsables du personnel. Il devait permettre de comprendre les éléments de la politique sociale de l'entreprise. Le second visait les salariés. Il devait conduire à une identification de certains aspects de leur comportement au travail, de leurs caractéristiques individuelles, et de certaines de leurs attentes.

La présente contribution s'appuie surtout sur le second questionnaire. Il est apparu en effet que les responsables du personnel tendaient plutôt à décrire leurs situations de façon normative, alors que l'entreprise vivait une réalité tout autre. Cela a réduit la qualité de leurs réponses.

Les encadrés 1 et 2 présentent la nature des informations recueillies auprès des responsables du personnel et des travailleurs.

Encadré 1: Pour les directeurs du personnel

Rubriques	Variables
Identification	statut, capital social, principaux actionnaires
Activités	principales activités, chiffre d'affaires par activité, part à l'exportation, résultats des trois dernières années,
Personnel	effectifs, composition par sexe, âge, niveau d'instruction, composition socioprofessionnelle
Organisations de défense	le poids des différentes structures de participation des salariés: comité d'entreprise, coopérative d'achat, d'habitat, associations culturelles, etc.
Organisations informelles	associations religieuses, ethniques, régionales, associations de jeunes, de tontine, de femmes, etc., mode de coopération avec la direction, perception du mode de fonctionnement de ces associations par la direction, le rôle de celles-ci dans les conflits, etc.
Politique sociale	politique de recrutement, plan de carrière, politique de promotion, de motivation, de contrôle et d'évaluation du personnel, gestion des conflits, gestion des lieux de culte, politique de communication, de formation.
Entreprise et environnement	actions sociales ou politiques destinées à l'environnement de l'entreprise.

Encadré 2: Pour les salariés

Rubriques	Variables
Identification	âge, sexe, durée de présence dans l'entreprise, ethnie, situation familiale, nombre d'enfants, qualification professionnelle, niveau de scolarisation, religion, confrérie,
Appartenance à un groupe	<i>dahira</i> , associations diverses, tontine, relations avec les collègues de travail, appartenance à un syndicat, etc.
Relations professionnelles	mode de recrutement, de promotion, relations avec la hiérarchie supérieure, conception du chef.

Après l'exploitation des questionnaires, des interviews ont été réalisés auprès d'autres salariés et d'autres responsables du personnel non inclus dans l'échantillon de départ. L'objectif était de mieux analyser les résultats de l'enquête.

Echantillon

Les entreprises

Les entreprises ont été sélectionnées sur la base des critères suivants:

- la propriété du capital: on s'attendait à ce que les traits socioculturels caractéristiques de l'espace social soient plus marqués dans le secteur public que dans le secteur privé;
- la taille: les entreprises de grande taille et de taille moyenne ont été privilégiées à cause de leur position stratégique dans l'environnement économique sénégalais;
- l'ancienneté: concernait les entreprises privées étrangères dont le management est souvent importé. On s'attendait à ce que, avec le temps, ces entreprises partagent la même configuration socioculturelle que celle des entreprises appartenant ou gérées par des sénégalais;
- les capacités techniques des dirigeants de la firme, mesurées par l'existence: d'une organisation par fonctions; d'un service de comptabilité; et d'un service du personnel.

Seules les entreprises présentant ces traits organisationnels ont été sélectionnées:

- la localisation géographique: l'objectif était d'intégrer dans l'échantillon les régions de Kaolack et de Thiès qui sont également des régions industrielles, en plus de la région de Dakar.

L'échantillon final était donc composé de vingt (20) entreprises dont: 74% ont été choisies dans le secteur public, et 26% étaient des entreprises privées.

Plus des trois quarts (79%) des entreprises étaient situées dans la région de Dakar. Sur les vingt (20) entreprises qui formaient l'échantillon, dix-neuf (19) ont répondu aux questionnaires. Le tableau 1 donne la composition de l'échantillon.

Tableau 1: Echantillon des entreprises

Entreprises	Nombre	Région de Dakar	Autres régions
Publiques	14	11	3
Privées	5	4	1
Total	19	15	4

Source: Composé par l'auteur

Les salariés

Le second questionnaire a été administré aux salariés des dix neuf (19) entreprises choisis au hasard. Il était prévu d'interroger quarante (40) travailleurs par entreprise. Finalement, 754 travailleurs ont été interrogés.

L'exploitation des résultats

Les questionnaires ont été exploités grâce à un logiciel d'exploitation SPAC pour obtenir les résultats bruts. Ensuite un programme de DBASE IV nous a permis de reconstituer la même base de données pour affiner nos analyses.

Présentation des Résultats

Les résultats sont présentés en cinq (5) rubriques: 1) les caractéristiques du personnel: âge, situation familiale et taille de la famille, le niveau de scolarisation, l'ethnie; 2) l'entreprise, l'Islam, et le *Dahira*; 3) l'entreprise, le syndicat et les organisations informelles (la tontine, les associations de femmes, de jeunes, de ressortissants de village, etc.); 4) Les relations professionnelles; 5) la comparaison entre le secteur public et le secteur privé.

Caractéristiques générales du personnel

Age et sexe

Les effectifs des entreprises étaient composés à majorité d'hommes (85%) contre 15% de femmes. Parmi les hommes interrogés, 71,86% avaient plus

de 35 ans, contre 38,79% pour les femmes. Il était intéressant de constater que très peu de jeunes de moins de 25 ans travaillaient en entreprise (3,4% des hommes et 5,17% des femmes).

Situation familiale, niveau de scolarisation, ethnie

Parmi les salariés hommes 72,55% étaient mariés; 24,40% étaient célibataires et 3,05% veufs ou divorcés; 20,5% des femmes étaient célibataires ou divorcées contre 69,5% de mariées. La polygamie semblait être une pratique courante dans les entreprises de l'échantillon: 30,94% des hommes interrogés étaient polygames (cela représentait 42,92% des hommes mariés). Moins ils étaient instruits, plus ils étaient polygames. Ainsi, près de 50% des salariés sans instruction étaient polygames alors que 19,23% seulement de ceux ayant un niveau supérieur l'étaient.

La taille de la famille semblait liée à la situation familiale, mais aussi à l'âge de son chef. Les résultats montrent que près du tiers des salariés hommes ayant entre 45 et 55 ans et étant monogames avaient plus de sept (7) enfants; chez les polygames appartenant à la même tranche d'âge, le taux était de plus de 85%. Par contre, tous les polygames âgés de plus de 55 ans avaient plus de sept (7) enfants.

La composition ethnique des entreprises enquêtées reflétait celle de la société sénégalaise, à savoir: 40% Wolof et 20% de Pular. Il s'agit des deux groupes ethniques les plus importants sur les vingt (20) que compte le Sénégal.

Religion et entreprise

Les musulmans représentaient 90,69% des salariés interrogés. L'islam sénégalais est confrérique. Ainsi, 47,21% des musulmans interrogés se déclarent de la confrérie tidjane, et 24,63% de la confrérie mouride; le reste des musulmans sont niassènes, layennes, khadres (10,23%). Seuls environ 18% des musulmans n'appartenaient à aucune confrérie.

Une des particularités des confréries est de s'organiser en *dahiras* qui est un regroupement de fidèles d'une même confrérie. Les *dahiras* existent au sein de nombreuses entreprises. Leur objectif est double: l'éducation religieuse (objectif spirituel); le renforcement de la solidarité entre ses membres (objectif social).

Chaque *dahira* est sous la tutelle morale et spirituelle d'une autorité confrérique désignée par le guide de la confrérie. L'adhésion effective au *dahira* des musulmans interrogés était la suivante. La participation des mourides dans le *dahira* (48,52%) paraissait largement supérieure à celle des tidjanes (38,58%). Chez les confréries minoritaires (khadre, layenne et surtout niassène) l'adhésion était encore plus forte (plus de 50%). La raison de cette forte adhésion étaient leur nombre réduit qui facilitait leur organisation.

Le niveau de qualification paraissait avoir une influence sur l'adhésion. Les résultats de l'enquête montrent que l'adhésion des cadres au *dahira* (25% chez les tidjanes et 30% chez les mourides) est inférieure à celle des agents qualifiés (44% chez les tidjanes et 47% chez les mourides). En général, l'adhésion des femmes est plus faible (31,57%) que celle des hommes (37,32%). Cela doit être lié au fait que la population féminine a des préoccupations familiales absorbantes.

L'adhésion au *dahira* apparaît comme étant fortement liée à l'âge: la tranche de 35-45 ans a le taux le plus fort d'adhésion avec 42,75%. Il faut néanmoins remarquer que 50% des hommes âgés de plus de 55 ans et 60% des femmes ayant moins de 25 ans sont membres d'un *dahira*. Cependant, leur nombre réduit par rapport aux effectifs totaux ne permet pas de conclusion intéressante. Les adhérents aux *dahiras* peuvent se prévaloir d'une certaine expérience de l'entreprise car plus de 64,37% des adhérents sont dans l'entreprise depuis plus de cinq (5) ans.

L'entreprise, le syndicat, les organisations informelles autres que les dahiras

Les Syndicats

Les firmes de l'échantillon connaissent des taux de syndicalisation élevés. Comme dans le cas des *dahiras*, les femmes sont moins syndiquées (35,34%) que les hommes (63%). Il semble que le taux de syndicalisation varie également avec l'âge. Les jeunes (âgés de 25 ans au maximum) adhèrent moins (33,33%) que les salariés qui sont dans la tranche d'âge de 35 à 45 ans (66%) et ceux qui ont plus de 55 ans (75%).

Les résultats montrent que les salariés qui ont le taux d'adhésion le plus élevé sont ceux qui possèdent des niveaux de qualification intermédiaires. Ainsi, les cadres hommes (50%) et les femmes non scolarisées (0%) ont un niveau d'adhésion faible.

La Confédération nationale des travailleurs du Sénégal (CNTS), syndicat traditionnel et affilié au parti socialiste, au gouvernement, reste de loin le syndicat le plus puissant avec 36,33% des travailleurs, les autres syndicats se partageant le reste des travailleurs. L'adhésion aux syndicats autonomes est d'avantage l'affaire des cadres que des autres catégories professionnelles.

Les organisations informelles

Si le syndicat est légal et a des droits et des obligations, il n'en est pas de même pour toutes les organisations qui sont plutôt tolérées parce qu'étant souvent des regroupements de solidarité.

Associations des ressortissants d'un même village ou d'une même région

Elles ont l'ambition d'aider leurs villages ou leurs régions sur les plans économique et social par la construction d'infrastructures communautaires ou par l'organisation de journées culturelles et sportives. Généralement,

l'association d'entreprise est affiliée à un vaste réseau national d'associations du même village.

Les adhérents représentent près de 10% des salariés, avec un taux supérieur pour les hommes (10,20%) par rapport aux femmes (7,76%).

Le «tour» de famille ou d'amis

C'est une organisation à partir de laquelle chaque membre reçoit chez lui, à tour de rôle, les autres membres du groupe. Selon les règles de chaque organisation un dimanche (ou jour férié) peut être réservé au «tour». Une cotisation régulière est versée pour faire face aux dépenses mais celui qui reçoit supporte la plus grande part des frais. Le but recherché semble être une solidarité entre membres et entre les familles des membres. L'importance de ces organisations reste très faible: moins de 5% des salariés disent adhérer à de telles organisations. La participation à ce type d'organisation est conditionnée par une cooptation, car les liens affectifs y jouent un rôle important.

La tontine

La tontine est une forme de club d'épargne qui se constitue sur la base d'une confiance mutuelle. Le nombre d'adhérents est souvent de douze (12) et la cotisation est mensuelle. A tour de rôle, un membre prend la somme des cotisations à la fin du mois. Ainsi à la fin de l'année chaque membre est assuré d'avoir reçu la totalité de ses cotisations en une seule fois, ce qui constitue une bonne épargne susceptible d'être investie de manière productive. Les études faites à ce sujet montre cependant que ces sommes sont plutôt consommées lors de certaines cérémonies familiales.

La tontine est de loin l'organisation informelle la plus importante après la *dahira*. Plus de 25% des salariés qui ont répondu au questionnaire sont membres d'une tontine. Les femmes (37,07%) y participent plus que les hommes (22,48%). La gestion de ces associations ne nécessitent pas beaucoup de temps, surtout quand tous les membres travaillent dans le même établissement (Dupuy et Servet 1987:40-54).

Les relations professionnelles

Ici il s'agissait surtout de voir d'une part si dans les relations de travail, la hiérarchie prenait en compte les avis des subordonnés au cours du processus décisionnel, et d'autre part comment était perçu le chef.

A la question de savoir s'ils étaient sollicités par leurs supérieurs pour des suggestions, et si ces suggestions étaient retenues, un peu plus du tiers seulement des cadres ont dit être toujours sollicités (34%). Parmi ceux-ci, seuls un tiers estimait que leurs idées étaient acceptées. Les agents non qualifiés étaient très rarement sollicités (2%).

En ce qui concerne leurs rapports avec leurs supérieurs hiérarchiques, 57,46% des salariés interrogés attendent principalement du chef des qualités humaines, 26,24% des qualités professionnelles et seulement 12,91% des

qualités managériales. L'appréciation subjective du chef semblait l'emporter sur le recours à des critères objectifs. Le respect des procédures de décision étaient secondaires pour le personnel.

L'importance des relations humaines dans les entreprises sénégalaises était également révélée par la nature des relations amicales qui étaient très développées. En effet, 16,4% seulement du personnel n'avait pas noué de relations amicales avec d'autres membres de son entreprise. L'importance des relations humaines était vraie pour toutes les catégories professionnelles.

Il n'était donc pas surprenant de constater que le mode de recrutement était dans 43% des cas examinés basé sur des recommandations au lieu d'être formalisé par des tests ou examens. Les agents de maîtrise et les cadres avaient le taux de recrutement par tests le plus élevé (soit respectivement 70% et 67%).

A la base de ce mode de recrutement informel, il y avait les pressions politiques, syndicales, familiales, religieuses, et la préférence par beaucoup de responsables pour une opacité dans les procédures de recrutement permettant de mieux servir les siens. Ces pratiques sont à rapprocher du nombre de salariés ayant un parent (22,50%) et plus d'un parent (19,81%) dans l'entreprise.

Comparaison entre les secteur public et privé

Les résultats font ressortir des similitudes et différences entre le secteur public et le secteur privé sénégalais en ce qui concerne les différentes variables. Ces variables pourraient éventuellement expliquer les différences de performances entre l'entreprise publique et l'entreprise privée. L'enquête a en effet révélé que les entreprises privées avaient des chiffres d'affaires et des ratios bénéfice net chiffres d'affaires systématiquement supérieurs à ceux des entreprises publiques.

Les similitudes

Le sexe, la religion, la situation familiale, l'ethnie du salarié ne constituent pas des facteurs de différenciation.

Les différences

L'âge, la durée du salarié dans l'entreprise, la composition professionnelle du personnel, le niveau de scolarisation, l'adhésion au *dahira* et au syndicat, le mode de recrutement, les liens de parenté, les formes de dialogue social, la perception du chef sont autant de différences entre les deux secteurs. Voyons quelques uns de ces éléments.

L'âge et l'ancienneté

Le personnel du secteur privé semble plus jeune avec 50% des personnes interrogées âgées de moins de 35 ans contre 40% pour le secteur public. Le personnel ayant moins de cinq (5) ans d'entreprise dans le secteur privé représente 57,24% contre 34,61% dans le public; 37,13% des salariés du

public sont restés plus de dix (10) ans dans l'entreprise contre seulement 15,61% pour le privé.

Catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction, mode de recrutement

Le secteur privé est caractérisé par une proportion importante de salariés ayant reçu au maximum une instruction primaire, soit 44,56%; dans les entreprises du secteur public, ce pourcentage est de 28,12%. On retrouve également moins de cadres moyens (agents de maîtrise) dans le secteur privé (17,47%) que dans le secteur public (28,06%). Quant aux cadres supérieurs ils représentent 4,09% des effectifs des entreprises du privé contre 13,51% dans le public.

L'une des différences les plus importantes entre les secteurs privé et public se situe au niveau du mode de recrutement. Alors que dans le secteur public 68% du personnel interrogé déclarent avoir été recrutés sur la base de tests ou concours, le pourcentage n'est que de 38,05% dans le privé. Ceci est à priori surprenant dans la mesure où 51,15% des personnes interrogées dans le secteur public disent avoir au moins un parent dans l'entreprise, contre seulement 26,58% pour le privé. Ce phénomène relationnel est encore plus prononcé chez les cadres. En effet, 65,70% des cadres interrogés dans le secteur public disent avoir au moins un parent dans l'entreprise contre seulement 9,10% dans le secteur privé.

Le processus décisionnel

Il existe également des différences en ce qui concerne le comportement des salariés vis-à-vis de leurs supérieurs. Si 62,10% du personnel du secteur public trouvent que le chef doit avoir principalement des qualités humaines, 49,25% seulement des salariés interrogés du secteur privé pensent ainsi. Dans le secteur public 17,15% des salariés affirment que leur supérieur hiérarchique leur demande toujours un avis contre seulement 7,83% dans le secteur privé.

Les syndicats

Le taux de syndicalisation dans le privé est moins élevé que dans le public. La CNTS est plus contestée dans le secteur public qu'elle ne l'est dans le secteur privé. L'intervention de l'Etat dans le secteur public peut en être l'explication car l'Etat a cherché le plus souvent à contrôler ou à utiliser certaines entreprises qu'il qualifie de stratégiques (dans les secteurs de l'énergie, des transports urbains, des mines, etc.). Par le biais des syndicats, il a exercé dans ces entreprises un certain contrôle social et politique depuis 1969, au lendemain de la crise sociale de 1968. C'est ce qui a fait de l'entreprise publique un champ politique et de confrontation sociale.

Analyse et interprétation des résultats

En quoi les composantes de la configuration socioculturelle identifiées peuvent-elles constituer des avantages ou des inconvénients dans la gestion de l'entreprise au Sénégal? En d'autres termes, ces composantes peuvent-elles faire l'objet d'une utilisation efficace par les dirigeants de l'entreprise?

L'enquête a révélé deux types de résultats. Premièrement, elle montre en quoi certaines caractéristiques de l'espace social telles que la religion sont inévitablement présentes dans l'entreprise indépendamment de sa nature juridique. Deuxièmement, en mettant en relief les différences entre entreprises privées et entreprises publiques, la présente contribution montre les limites de toute définition de l'entreprise comme reflet de son environnement socioculturel.

Sur la religion

Dans la mesure où le Sénégal est islamisé à 90%, il est normal de considérer que les caractéristiques et le comportement du salarié sénégalais sont ceux du salarié de religion musulmane. Compte tenu de l'organisation des salariés en association religieuses au sein de l'entreprise, il est normal de se poser des questions sur l'utilisation de ces associations comme relais des mouvements islamiques (en tant que contre-pouvoirs) qui connaissent un développement rapide sur le plan national.

Les dirigeants de l'entreprise doivent-ils se méfier de ces mouvements et associations comme le suggère Magassouba (1985)? Doit-on voir en eux comme Mamadou Dia (1975):

des mouvements issus de civilisations qui se sont prononcées en faveur de l'être contre l'avoir, qui accordent une large place au don, à la gratuité. Peut-on leur reprocher d'être trop sensibles aux relations humaines, de prêter attention plus à l'échange de valeurs qu'à l'échange de biens mesurables et de s'ouvrir ainsi tout naturellement à l'entraide et à la solidarité?

Faut-il comprendre que la pratique de l'islam peut humaniser les rapports de travail dans l'entreprise?

La religion est donc très présente dans l'entreprise au Sénégal par le biais des *dahiras* dont l'introduction n'est d'ailleurs pas récente. Sa première apparition date de 1945 au Port autonome de Dakar (Ndiaye 1990). L'expérience de plusieurs entreprises montre que les associations religieuses ne constituent pas un danger pour leurs performances. Ceci est dû au fait qu'en s'impliquant dans la défense des intérêts immédiats de leurs adhérents, les associations religieuses assument des fonctions qui recourent (et réduisent en même temps) celles des syndicats. Ainsi, les *dahiras*

d'entreprise sont différentes de celles qui existent dans la société civile et qui, essentiellement, assurent la formation religieuse de leurs membres.

Ceci étant, la construction d'édifices de cultes et l'organisation de cérémonies religieuses peuvent représenter des demandes coûteuses pour les entreprises. En effet, ces dernières sont amenées à octroyer des subventions ou à tolérer les absences de leurs personnel lors de ces cérémonies. Cela peut bien entendu avoir des conséquences néfastes sur les finances de l'entreprise ou sur sa productivité.

La polygamie, en tant que conséquence de la composition largement musulmane du personnel des entreprises au Sénégal, pourrait constituer un obstacle à des performances élevées par le stress que les familles larges font supporter aux parents-travailleurs. En outre, la recherche d'une seconde source de revenus s'impose à ces derniers s'ils veulent maintenir un niveau de vie acceptable et une certaine motivation au travail. Cela se fait bien entendu généralement au détriment des performances de l'entreprise vis-à-vis de laquelle les travailleurs se sont engagés par la signature d'un contrat.

Cependant, l'enquête a révélé l'existence d'une corrélation positive entre la pratique de la polygamie et l'âge du salarié. Les jeunes travailleurs pratiquent moins la polygamie que les travailleurs âgés. Ceci est la preuve d'une structure en évolution qui permet de voir les dangers de toute description figée des cultures africaines. Ainsi, une technique de gestion moderne non utilisable à un moment donné à cause d'un comportement culturel qui prévaut dans l'entreprise, le sera à un autre moment grâce à l'adaptation (souvent possible) des façon de faire et de penser. Il est par exemple fort probable que dans une vingtaine d'années le discours sur la polygamie dans l'entreprise au Sénégal devienne différent de ce qu'il est aujourd'hui. Souvent, le débat sur les cultures africaines n'a pas tenu compte de cet aspect dynamique.

Sur les relations professionnelles

Selon René Bureau, parlant du pouvoir en Afrique, «la grande différence avec l'Europe est que les rapports de pouvoir, de possession, ne sont pas maîtrisés en Afrique». Selon Christian Coulon (1983):

Le chef que nous présente la tradition politique de cet espace africain n'a [...] en général pas grand-chose à voir avec le potentat que toute une littérature et toute une imagerie nous proposent encore aujourd'hui. Le meilleur chef, c'est celui qui gouverne le moins, qui n'abuse pas de son pouvoir et qui n'accumule des biens que pour les redistribuer.

Cela explique sans doute le fait que dans l'entreprise sénégalaise, le pouvoir de décision soit plus personnel qu'il ne relève d'une procédure décisionnelle rationnelle et impliquant plusieurs acteurs. On comprend également pourquoi une faible formalisation des procédures de gestion, notamment en

ce qui concerne les ressources humaines, a pu constituer un terrain favorable à l'expression de ce qui est généralement appelé la solidarité africaine.

Cette solidarité, ramenée au niveau familial, est un élément d'explication de l'utilisation répandue du recrutement informel ou basé sur les relations dans les entreprises au Sénégal. Selon Binet (1970), «chacun sait et proclame que la famille est, en Afrique, l'élément essentiel de la vie sociale et probablement de la vie tout court».

Différences entre secteurs public et privé

Les entreprises des secteurs privé et public sont différentes en ce qui concerne l'âge, l'ancienneté des travailleurs, la composition professionnelle du personnel, le niveau de scolarisation, la présence des *dahiras* (les entreprises privées interrogées n'avaient pas de *dahiras*), l'adhésion aux syndicats, le mode de recrutement, les liens de parenté et, la perception des supérieurs.

Ces différences ne permettent pas de faire référence à un type unique d'entreprise au Sénégal, dans le débat sur les cultures et la gestion. Il faut au moins envisager une segmentation entreprises privées/entreprises publiques.

Ensuite, le fait que de nombreuses différences entre le public et le privé relèvent de décisions prises par les dirigeants (en ce qui concerne notamment le recrutement, la formation, le contrôle de l'espace de l'entreprise par la formulation d'une culture d'entreprise) montre que les choix stratégiques des dirigeants (probablement plus que les cultures de l'espace social) déterminent dans une large mesure la configuration socioculturelle de l'entreprise, et surtout les comportements de ses salariés.

Implications pour la recherche

L'aspect le plus intéressant de travail d'enquête pour le chercheur en gestion réside sans nul doute dans l'existence d'une configuration socioculturelle plus ou moins différente selon que l'on analyse l'entreprise privée ou l'entreprise publique. Compte tenu de cette différence, il devient risqué et hasardeux de parler de l'entreprise sénégalaise, et à fortiori d'entreprise africaine comme le fait la grande majorité des travaux sur les spécificités de la gestion dans les pays africains.

Ainsi, tout travail de recherche sur les rapports entre cultures et gestion de l'entreprise doit s'appuyer sur la méthode de cas dont l'avantage est de permettre d'étudier toutes les variables (matérielles et immatérielles) qui peuvent être à l'origine de l'échec d'une entreprise concernant l'utilisation des techniques modernes de gestion. Ainsi, cette enquête a permis de constater une certaine réalité socioculturelle dans l'entreprise au Sénégal. Cependant, elle ne permet pas de comprendre la dynamique de cette réalité; en d'autres termes, la présence dans plusieurs entreprises de travailleurs

présentant des caractéristiques similaires n'entraîne pas le recours aux mêmes techniques de gestion.

Conclusion

La présente étude avait pour objectif de proposer une configuration socioculturelle de l'entreprise au Sénégal. Nous avons particulièrement insisté sur des variables telles que la religion, la famille et les relations professionnelles pour mettre en relief leur importance, et anticiper l'impact qu'elles pourraient avoir sur la gestion de l'entreprise.

L'enquête qui a été menée auprès d'une vingtaine d'entreprises et plus de 700 salariés a permis d'obtenir les résultats dont les plus significatifs sont les suivants: les lieux de travail au Sénégal sont dominés par un personnel dont la moyenne d'âge est au dessus de 25 ans. Compte tenu de l'orientation religieuse de la société sénégalaise, le personnel des entreprises au Sénégal est en majorité constitué de musulmans. Ceci explique la présence sur les lieux de travail d'un nombre important de travailleurs polygames responsables de famille très larges.

L'orientation religieuse de la majorité des travailleurs sénégalais explique également l'existence dans l'entreprise d'associations religieuses qui cohabitent avec des syndicats assez forts, et qui assument comme ces derniers des tâches de défense des intérêts des travailleurs. En plus des associations religieuses, on trouve dans les entreprises des regroupements par village, des formes de socialisation familiales, et des clubs d'épargne.

On retrouve également au sein des entreprises une conception du chef ou supérieur qui repose sur sa personne plutôt que sur ses compétences. Cette conception qui donne aux relations industrielles un caractère informel permet l'expression d'une certaine solidarité familiale dont la manifestation la plus concrète se retrouve dans les modes de recrutement fondé sur les recommandations plutôt que sur des tests. Cette pratique existe aussi bien dans les entreprises du secteur privé que du secteur public.

Enfin, l'enquête révèle l'absence de continuum entre l'espace social et culturel sénégalais et l'entreprise. En effet, des différences significatives sont apparues entre les secteurs public et privé en ce qui concerne l'âge du personnel, l'ancienneté des salariés, le niveau de scolarisation, l'adhésion au *dahira*, le mode de recrutement, les liens de parenté, les relations professionnelles, et la perception du chef. Ces différences montrent l'importance des choix stratégiques variés réalisés par les dirigeants dans la gestion de leurs entreprises.

Elles constituent une base de départ intéressante pour tout travail de recherche sur les rapports entre cultures de l'espace social et gestion de l'entreprise au Sénégal.

Bibliographie

- Banque mondiale, 1989, *Ajustement et Croissance*, Washington DC.
- Coulon, Christian, 1983, *Les musulmans et le pouvoir en Afrique Noire*, Paris, Karthala, Paris.
- Delande, Philippe, 1987, *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Paris, Economica.
- Dia, Mamadou, 1975, *Islam, sociétés africaines et cultures industrielles*, Dakar, NEA.
- Desaunay, Guy, 1987, «Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes», in *Revue Française de Gestion*, no.64, p.95-101.
- Desaunay, Guy, 1982, *Gestion et différences culturelles* in *Revue Française de Gestion*, no.24, octobre-décembre, p 95-102.
- Dupuy, Claude, 1990, «Les Associations villageoises au Sénégal: fonctions économiques et modalités de financement», in *Revue Tiers-Monde*, Tome XXXI, no.122, avril-juin, pp.351-375.
- Dupuy, Claude, et Servet, J.M., 1987, Pratiques informelles d'épargne et de prêt: l'exemple sénégalais, in *Economie et Humanisme*, no.294.
- Fall, Mar, 1988, *L'Etat et la question syndicale au Sénégal*, Paris, L'Harmattan.
- Labezee, Robert, 1990, «La Gestion de l'Entreprise Africaine: Réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste», in *Revue Tiers-Monde*, Tome XXXI, no.124, octobre-décembre, pp.833-852.
- Magassouba, Moriba, 1985, *L'Islam au Sénégal: Demain les Mollahs?*, Paris, Karthala.
- Ndiaye, Inis Alfred, 1990, *Syndicalisme et ajustement structurel: évolution des rapports Etat-syndicats sous l'effet des mutations economico-politiques au Sénégal*, Mémoire DEA, Faculté des Lettres et des Sciences humaines, Université Cheikh Anta Diop, Dakar.
- Sainsaulieu, Renaud, 1988, dans *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, Harmattan.
- Tidjani, Bassirou, (à paraître) «Management et cultures africaines: Une problématique, plusieurs approches. Vers la construction d'une typologie» in *Gestion des Ressources Humaines*, no.17.
- Vuarin, Robert, 1990, «L'enjeu de la misère pour l'islam sénégalais», in *Revue Tiers-Monde*, Tome XXXI, no.123 juillet-septembre, pp.601-621.

* Enseignants au Département gestion et administration des entreprises, ENSUT, Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal.