

7èmes Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise, Bordeaux les 04 et 05 juin 2008

Les pratiques de gouvernement des entreprises africaines, entre africanisation et occidentalisation : le cas des pays membres de l'OHADA.

Monsieur Mélyan MENDY

Doctorant, Université Lumière Lyon 2 (LEFI) et Université Cheikh Anta Diop de Dakar

Chercheur associé à l'IFGE /Ecole de Management de Lyon

78, Rue BATAILLE 69008 Lyon, France

Tél. 00 334.78.75.48.90

Portable: 00 336. 22. 84. 85. 72

Email : **Melyan.Mendy@univ-lyon2.fr**

Mots-clés : gouvernement des entreprises, entreprise familiale, entreprise individuelle, OHADA

Résumé : Cet article part de l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSC) contenu dans le traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) pour décrire les dispositifs juridiques de gouvernement des entreprises des pays parties à ce traité. L'auteur retient que ces dispositifs sont certes en voie de convergence vers les standard internationaux à dominance occidentale mais ils s'insèrent encore dans le contexte africain.

Introduction

Le gouvernement des entreprises peut être vu comme une réponse efficace apportée aux problèmes de coordination et d'incitation dans les firmes (Pedersen et Thomsen, 1999). Or, ces problèmes sont surtout liés à la répartition du pouvoir que confère la détention des droits de propriété dont les implications organisationnelles et comportementales peuvent être analysées. Selon la théorie des contrats incomplets (Hart, 1991) la notion de propriété recouvre deux aspects qui sont les droits résiduels de décision et l'appropriation des gains résiduels qui ont un impact réel sur la performance des firmes. Il en ressort que pour comprendre les pratiques de gouvernement des entreprises dans un pays, il faut analyser l'impact de ses régimes de propriété comme cadre permettant la faisabilité de telles pratiques.

Inversement, comprendre les régimes de propriété institués dans un pays c'est évaluer le gouvernement de cette propriété qu'ils autorisent. L'analyse économique considère les structures de propriété comme étant l'un des fondements du gouvernement des entreprises (Pedersen et Thomsen, 1999 ; Whitley, 1992; Shleifer et Vishny, 1986 ; North et Thomas, 1973). C'est ce que souligne Max Weber (1995) qui considère l'activité économique comme une certaine répartition du pouvoir effectif de disposition sur les biens et services, résultant des transactions nées des intérêts divergents et de l'utilisation en vertu de ce pouvoir de disposition de tels biens et services (p.12). Ainsi, les caractéristiques d'une société peuvent être décelées dans les manières dont la répartition des pouvoirs réels et la distribution des possibilités d'influencer l'activité communautaire sont faites (p.39). On en arrive à la question de savoir si sans prendre en compte l'étape d'identification des priorités et les attentes dans le système de contrôle des entreprises n'est-il pas naïf de se passer de la réalité politique, culturelle, économique et sociale de ces pays pour appliquer sans contraintes toutes les règles édictées par les pays occidentaux ?

Nous tenterons de répondre à cette question en commençant par un rappel historique de l'évolution de la conception de la propriété dans les pays membres de l'OHADA (1) et (2). Puis nous parlerons des influences de cette évolution sur leur environnement économique (3) avant de confronter le modèle théorique du gouvernement des entreprises dans l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales ou du groupement d'intérêt économique (AUSC) (4) à la réalité de la vie des entreprises africaines.

## 1. Conception africaine de la propriété

De par leurs spécificités culturelles internes (les traditions négro-africaines) mais également l'influence des faits extérieurs comme la colonisation occidentale en tant qu'éléments importants dans les prises de décisions, les pays signataires du traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires sont pourvus d'une pléthore de mécanismes de régulation des affaires et un large éventail de sources de droit. Par conséquent plusieurs définitions de la propriété coexistent dans ces pays (Gomez et Mendy, 2005). Dans le droit coutumier africain une distinction s'opérait entre la propriété familiale villageoise ou provinciale et la propriété individuelle.

### 1.1 Propriété collective et familiale

Ce type de propriété porte sur la terre. L'attitude des africains vis-à-vis de la terre est bien différente en ce que celle-ci a un caractère sacré (cette conception religieuse n'est pas l'apanage africain car on peut la relever dans les civilisations primitives pré-romaines). Elle renvoie à la présence réelle ou imaginaire des membres de toute une lignée. Elle est le gage de la continuation de la vie car elle lie des générations des familles entières de l'aïeul fondateur au plus jeune membre de la famille (Gomez et Mendy, 2005). La terre est un bien commun à toute la communauté et ne peut donc échapper au contrôle de celle-ci<sup>1</sup>. Le droit africain de la terre peut être considéré comme un droit « sui generis » qui repose sur le principe fondamental de la philosophie africaine de la solidarité et du principe de vitalité. Toutefois, la propriété collective n'est pas la seule forme de dévolution des biens dans l'Afrique traditionnelle.

### 1.2 Propriété individuelle des biens, fruits du travail<sup>2</sup>

Dans la conception africaine, le droit de propriété suppose un effort personnel préalable et un résultat sur lequel porte ce droit. Tout ce qui provenait directement du travail physique ou intellectuel était considéré comme la propriété personnelle et, à ce titre, échappait aux règles

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur ce sujet cf. Kouassigan Adjété, 1966 et Madjarian, 1991

<sup>2</sup> Il serait donc naïf de parler de l'ignorance généralisée des formes de propriété autres que la forme collective en Afrique. Mais force est de reconnaître que les conditions de la mise en place de la propriété privée en Afrique telle qu'elle l'était dans l'Europe du début du XIXème siècle ne sont pas encore réunies. En effet la propriété de type romain, la « dominium ex jure » reprise dans l'article 544 du code civil français tarde à prendre une grande ampleur dans le droit africain de la terre.

de la propriété collective. C'est ainsi que toutes les choses créées par l'homme, fruits de son travail peuvent être vouées au commerce. Ce sont des biens qui peuvent être appropriés individuellement et aliénés. Il en était ainsi pour les instruments de travail, les objets de pratique occulte de même que les biens revêtant un caractère tout à fait personnel, comme les ustensiles, les vêtements ou certaines parures qui étaient considérés comme la propriété personnelle de leur auteur ou détenteur (Kouassigan, 1966). Ces objets se transmettaient de père en fils, ou d'oncle à neveu, selon que l'on était dans le système patriarcal ou matriarcal. Il pouvait arriver que certains soient enterrés avec leur propriétaire. En revanche, d'autres biens comme le bétail, les greniers, l'or non transformé en bijoux, étaient classés dans la catégorie de la propriété collective.

## 2. L'évolution de la propriété de la terre depuis la colonisation occidentale

L'avènement de la colonisation occidentale constitue un tournant dans les rapports entre l'africain et sa terre. Préoccupés par la sécurité dans les transactions et l'exploitation optimale des terres qui étaient circonscrites dans les colonies surtout dans et autour des zones en pleine urbanisation, les colonisateurs occidentaux ont instauré le système de l'immatriculation et le système de la transcription et de l'inscription en Afrique. Ces systèmes régissant la propriété de la terre dans les colonies ont été inspirés par la loi prussienne et l'Act Torrens australien. De leur application naquit la théorie du *domaine éminent*, essentiellement fondée sur l'ancien droit français et selon laquelle toute parcelle de terre non immatriculée était considérée comme *une terre vacante et sans maître* et devait par conséquent être reversée dans le domaine privé de l'Etat. La colonisation, en introduisant la monnaie dans les échanges en Afrique, a dénaturé le droit africain en permettant la dissimulation des biens collectifs inaliénables par leur transformation en argent. La monétisation de l'économie, a donné au gérant des propriétés collectives la possibilité de se détourner des règles coutumières de gestion de ces biens communs.

L'accession à la souveraineté internationale n'a pas changé cette donne. En plus du principe de l'immatriculation qu'ils ont hérité de la colonisation, les nouveaux dirigeants politiques au pouvoir dans certains Etats indépendants, ont transformé les droits coutumiers sur la terre tout en respectant scrupuleusement les droits acquis des occupants qui avaient mis en valeur les terres qu'ils cultivaient. Mieux ces occupants paysans avaient la possibilité d'accéder à la pleine propriété si la mise en valeur était jugée suffisante par les pouvoirs publics. Au Sénégal, la loi 1964, véritable nationalisation de près de 90% des terres composant le

territoire sénégalais, a constitué la première révolution foncière post-indépendance. En effet, dans sa volonté d'appliquer son programme de développement fondé sur le socialisme africain (une sorte de transposition du collectivisme communautaire traditionnel), le premier Président la République du Sénégal, Léopold Sédar Senghor, procéda à une importante réforme foncière et agraire qui allait transférer sans écueils la fonction du *lamane* (chef des terres chez les wolofs) au jeune Etat<sup>3</sup>. La réforme constitutionnelle préparant la réforme foncière effaça de la Constitution (du 07 mars 1963), en son nouvel article 12, l'expression propriété collective alors qu'elle était protégée au même titre que la propriété individuelle par la Constitution du 29 août 1960.

Ces différentes conceptions de la propriété ont un impact sur l'environnement des entreprises de la zone OHADA.

### 3. Les caractéristiques de l'environnement économique de la zone OHADA

L'évolution de la propriété de la terre en Afrique n'a pas encore atteint le stade de la propriété privée en Occident. Même si juridiquement des mesures ont été prises et des dispositifs mis en place au travers de la mise en vigueur des codes d'investissement, de commerce (généralement copiés ou adaptés des textes métropolitains) pour organiser l'activité économique à la suite du départ des colonisateurs occidentaux, les entrepreneurs africains ont encore à l'esprit l'organisation communautaire ou familiale de la production des biens essentiellement basée sur l'agriculture donc liée à la terre. L'entreprise commerciale ou industrielle peine à trouver une place importante dans la création de la richesse. Et même si elle existe, l'entreprise n'a aucun autre objectif que la satisfaction des besoins individuels et familiaux de son créateur. D'ailleurs, ces propos de Mamadou Dia ancien Président du Conseil de gouvernement du Sénégal sont on ne peut plus évocateurs de cette situation, « *Deux choses essentielles manquent pour un capitalisme africain : l'abondance du capital et*

---

<sup>3</sup> Cette réforme donne un pouvoir important aux organes décentralisés représentant l'Etat. Dans une large majorité les terres sont gérées par des conseils ruraux qui en assurent l'affectation. Celle-ci est personnelle. La terre peut être affectée à une personne physique ou morale (association ou coopérative) qui l'exploite. Les terrains alloués à l'exploitation peuvent être désaffectés pour des motifs d'insuffisance de mise en valeur, de non résidence sur le terroir ou de non exploitation personnelle ou encore dans un but d'intérêt général (ou édification des infrastructures à usage public). Aussi l'affectation peut-elle prendre fin avec le décès de la personne physique, ou la dissolution du groupement affectataire. Elle n'est pas héréditaire.

*une classe bourgeoise désirant prendre des risques* ». Ce constat établi au début des années 1960 est encore d'actualité dans presque tous les pays de l'Afrique subsaharienne. La conception négro-africaine de la propriété est bien marquante dans l'environnement des affaires dans le continent.

### 3.1 La forte présence des entreprises familiales et individuelles

Le paysage économique des pays membres de l'OHADA est dominé par de entreprises détenues par des familles ou des individus, l'État et des sociétés étrangères dont les titres ne s'échangent guère sur les places boursières locales. L'environnement économique est caractérisé par une pléiade de petites entreprises qui assurent souvent une part significative de l'emploi et de la production. L'absence de très grandes entreprises dont le capital est diffus entre plusieurs milliers d'individus se déteint sur les pratiques de gouvernement des entreprises. En Afrique, les petites et moyennes entreprises à actionnariat concentré occupent la plus grande part de l'économie nationale. Ainsi rares sont les entreprises dirigées par des managers professionnels salariés locaux qui n'ont aucun rapport d'actionnariat avec leur entreprise.

### 3.2 L'état embryonnaire du marché boursier et la frilosité des établissements financiers dans le financement des entreprises

Le marché des capitaux des pays de la zone OHADA sont minuscules et embryonnaires comparé aux autres marchés de l'Afrique subsaharienne<sup>4</sup>. La bourse de Johannesburg compte pour près de 85% de la valeur totale, en actions cotées, de capitalisation des marchés financiers de l'Afrique subsaharienne. Le nombre de sociétés dont les actions sont cotées à la bourse est généralement faible et l'échange d'une ou de quelques valeurs seulement domine souvent l'activité boursière (pour la BRVM en moyenne et par séance ce sont 4 sociétés sur 38 qui voient leurs actions s'échanger sur la place boursière).

---

<sup>4</sup> Par comparaison à la fin de 2007, la capitalisation boursière de la BRVM ne représentait que 11,5 % du PIB de l'ensemble des 8 pays membres de l'UEMOA et la capitalisation de la BVMAC (en zone CEMAC, 6 pays d'Afrique centrale) est insignifiante loin derrière, les places financières de Lagos 28,6 %, de Nairobi 53,7 %, de Port-Louis 55,8 % et de Johannesburg 280,4 % du PIB de leurs pays respectifs. Pour plus d'information lire l'article de GABRIEL FAL PDG de CGF Bourse « Relancer les Bourses francophones » le 30 mars 2008 - in [http://www.jeuneafrique.com/jeune\\_afrique/article\\_jeune\\_afrique.asp?art\\_cle=LIN30038relanseno0](http://www.jeuneafrique.com/jeune_afrique/article_jeune_afrique.asp?art_cle=LIN30038relanseno0).

Cette faible financiarisation des économies africaines peut s'expliquer non pas par la petite ou moyenne taille des entreprises locales africaines mais aussi par des raisons d'ordre psychosociologique. En effet, d'une part les fondateurs propriétaire-dirigeants de ces sociétés familiales ou individuelles craignent d'en perdre le contrôle s'ils les ouvrent au public. D'autre part, alors que l'entrepreneur anglophone mise sur une valorisation de son investissement dans un délai limité en privilégiant le financement par les fonds d'investissement ou de capital-risque, l'entrepreneur francophone, qui se fie à une logique industrielle de rendement et de conservation illimitée du patrimoine, finance généralement la phase de développement de son entreprise par de la dette bancaire (Gabriel Fal, 2008).

Encore d'autres raisons peuvent être évoquées parmi lesquelles la rareté des ressources propres à favoriser le développement économique. En effet, la faiblesse des revenus des ménages n'encourage pas l'habitude de l'épargne et de l'investissement en Afrique. De plus certains ménages excédentaires préfèrent généralement investir leur épargne dans les titres d'Etat (bons et obligations du trésor public qui offrent des intérêts souvent largement supérieurs aux dividendes perçus des entreprises cotées).

A la suite de ces passages l'on ne peut s'empêcher de se poser la question du gouvernement des entreprises dans les conditions présentées ci-dessus. En d'autres termes, quelles sont les pratiques de gouvernement des entreprises de la zone OHADA et quels en sont les modèles référentiels ?

#### 4. Gouvernement des entreprises dans le système OHADA

##### 4.1 Présentation de l'OHADA

Dans chaque pays le système national de gouvernement des entreprises est régi par les lois portant sur les sociétés et les affaires. En Afrique francophone même si chaque pays a un cadre qui lui est spécifique, c'est l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSC) compris dans le Traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) qui encadre toutes les activités économiques dans les pays membres. L'OHADA a été créée par le Traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis (Ile Maurice). Les signataires du traité sont au nombre de 16 Etats, essentiellement francophones et issus de l'Union monétaire et économique de l'Ouest Africain (UEMOA) (8) et de la

Communauté Economique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) (6). Constatant que d'une part l'intégration économique de ces pays imposait la mise en place d'un droit des affaires harmonisé, simple, moderne et adapté, afin de faciliter l'activité des entreprises, d'autre part l'arbitrage devait être promu comme instrument de règlement des différends contractuels les pays signataires ont adopté le traité pour des motivations techniques (difficultés de détermination et indisponibilité des instruments législatifs, archaïsme de la législation, insuffisance du système judiciaire) et économiques (choix de la stratégie d'intégration régionale comme réponse à la mondialisation, nécessité de rassurer les investisseurs étrangers par l'établissement d'un cadre juridique et judiciaire moderne et sécurisant). Les travaux de la commission de réflexion ont été financés par le gouvernement français et sanctionnés par la forte présence de juristes français<sup>5</sup>. Quelles sont les caractéristiques majeures de l'AUSC? Reprenant pour l'essentiel le droit des sociétés défini dans les codes nationaux de commerce ou des obligations civiles et commerciales avatars du code de commerce français, l'AUSC a fait l'objet d'un acte unique de 920 articles reprenant des formes de sociétés déjà connues, sauf le Groupement d'intérêt économique (GIE). On peut en mentionner quelques traits fondamentaux :

- La réglementation de la notion d'appel public à l'épargne,
- L'apparition d'un embryon de droit des groupes de sociétés,
- L'organisation d'un arbitrage institutionnel : compétence donnée à la CCJA (rôle administratif - comparable à la CCI) par application du Traité et du Règlement de procédure arbitrale de la CCJA,

Dans le souci de régler tous les secteurs de l'économie dans les pays signataires et ayant la volonté d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs économiques exerçant en leur sein, les rédacteurs de l'AUSC ont tenu compte des réalités économiques, institutionnelles et sociales de l'entreprise, en particulier de l'intérêt des actionnaires, de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration et de la direction générale.

#### 4.2 Les mécanismes de gouvernement des entreprises prévus par l'OHADA

---

<sup>5</sup> Ce qui nous fait dire que l'AUSC et même le Traité de l'OHADA est une copie du droit français des sociétés et des affaires.



Le traité de l'OHADA est tout d'abord original en ce qu'il est le premier en Afrique à mettre en œuvre un mouvement d'uniformisation de la pratique des affaires et faciliter les échanges entre commerçants installés dans les pays membres. Même s'il n'a pas précisément parlé du gouvernement des entreprises le traité de l'OHADA n'en touche pas moins les mécanismes. L'étude des dispositions contenues dans l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés permet de dégager un certain nombre de mécanismes fonctionnement et de régulation au conseil d'administration, visant la préservation des intérêts des actionnaires et le contrôle de la direction générale.

#### 4.2.1 Les droits des actionnaires

Le dispositif juridique de l'AUSC a prévu des droits allant de la participation des actionnaires aux assemblées générales à leur droit de contrôle sur certains actes des dirigeants de leur entreprise. Ainsi par exemple les actionnaires peuvent demander : l'inscription d'une question qu'il juge important à l'ordre du jour pour des actionnaires s'ils détiennent entre 0,5 et 5% du capital ; une expertise de gestion auprès du tribunal compétent de leur siège social s'ils détiennent au moins 20% du capital social ; des explications à la direction sur tout fait qui serait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation et recevoir de réponse écrite et ce deux fois par exercice; l'obtention de documents sociaux à savoir les états financiers de synthèse, le rapport de gestion, les projets de résolutions, le rapport général et le rapport spécial du commissaire aux comptes quinze jours avant la tenue d'une assemblée générale ordinaire. Les actionnaires peuvent contrôler les conventions passées entre la société et les dirigeants ou les administrateurs. L'article 53 précise déjà les droits accordés aux actionnaires ou détenteurs de parts sociales d'une société dans la zone OHADA. Selon cet article ils ont un droit sur les bénéfices réalisés par la société, sur les actifs nets de la société ou l'obligation de contribuer aux pertes sociales. Ils ont en outre le droit de participer et de voter aux décisions collectives des associés. Toutefois ces droits et obligations sont proportionnels au montant des apports. Ils peuvent disposer comme ils le souhaitent de leurs parts car ces dernières sont cessibles ou négociables (dans le seul cas des sociétés anonymes).

En stipulant que les droits de vote de chaque associé sont proportionnels à sa participation au capital de la société d'un côté, l'AUSC assure en droit la protection des actionnaires minoritaires en leur accordant la possibilité de recours à l'annulation des décisions collectives prises par le ou les associés majoritaires dans leur seul intérêt (abus de majorité) au détriment de ceux de l'entreprise et des actionnaires minoritaires de l'autre. Une telle annulation peut-

être suivie d'une sanction des auteurs de ce vote. En revanche les actionnaires minoritaires disposant d'une minorité de blocage peuvent être sanctionnés lorsqu'ils prennent des décisions illégitimes (abus de minorité) qui sont de nature à nuire aux intérêts de l'entreprise (article.130)

#### 4.2.2 Pouvoirs des dirigeants sociaux

Selon l'article 414 de l'AUSC chaque société anonyme est habilitée à choisir dans le respect de ses statuts son mode d'administration entre la société anonyme avec conseil d'administration et la société anonyme avec administrateur général. De même aucune obligation n'est faite à la société anonyme avec conseil d'administration de choisir à sa tête entre un président-directeur général<sup>6</sup> (PDG) et un président du conseil d'administration et un directeur général (article 415). Le dualisme est donc admis par l'AUSC. Les organes de direction, de gestion et d'administration ont des pouvoirs légaux pour engager la société et même s'ils n'agissent pas en conformité avec l'objet social de l'entreprise. L'acte uniforme sur les sociétés commerciales reconnaît donc l'importance du pouvoir discrétionnaire des dirigeants (articles.121-124). Le PDG assure la direction générale de la société et représente celle-ci dans ses rapports avec les tiers. Pour l'exercice de ces fonctions, il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux assemblées générales ou spécialement réservés au conseil d'administration par des dispositions légales ou statutaires (article 465). Il engage la société par ses actes.

Toutefois l'AUSC a passé sous silence les intérêts des autres parties prenantes à savoir les rapports des sociétés avec leurs employés (en ce qui concerne l'actionnariat salarié), clients et fournisseurs, l'Etat et les collectivités locales mais aussi l'engagement des sociétés dans la construction d'un environnement viable. Ainsi la responsabilité sociale et sociétale des entreprises ne sont pas clairement définies par l'AUSC.

#### 4.3 Le gouvernement d'entreprise prévu par l'OHADA confronté à la réalité

---

<sup>6</sup> Rappelons que le choix fait par les rédacteurs de ne pas obliger les entreprises à séparer les fonctions de président de conseil d'administration et de directeur général est aussi l'une des spécificités françaises. En France où le Président directeur général a des comportements monarchiques et hiérarchiques qui favorisent la concentration des pouvoirs entre ses mains la forme juridique de société avec conseil d'administration dirigée par un Président directeur général est la plus représentée pour l'ensemble des entreprises françaises quelle que soit leur taille. La société à directoire et conseil de surveillance est encore à ses débuts.

Comment les dirigeants des entreprises installées dans la zone OHADA font face à ce cadre normatif dans la pratique quotidienne ? « Bons concepts et méchantes réalités<sup>7</sup> » serions-nous amenés à dire. En effet, les recommandations inscrites dans les actes uniformes de l'OHADA sont sujettes à interprétation et à confrontation aux pratiques quotidiennes. L'AUSC paraît extrêmement lourd et très compliqué pour une large part des hommes d'affaires qui ne sont pas instruits ou qui ne maîtrisent pas les fondamentaux du droit des sociétés et des affaires. C'est ainsi que des acteurs ignorent les lois régissant les activités, et arrivent à bafouer la personne morale, notion fictive inventée par les pays occidentaux. L'AUSC est un texte sophistiqué du point de vue même des principes de droit mais il semble moins accessible. En voulant faire appliquer des pratiques et recommandations alignées voire copiées sur les modèles occidentaux, le traité de l'OHADA court le risque de limiter son applicabilité.

Comme le souligne Thiveaud (1994) « les comportements des acteurs n'ont jamais fini d'évoluer selon des mentalités ou des traditions culturelles, religieuses, sociales parfois très éloignées de l'actualité », (p.256). Les africains ont particulièrement une forte tendance à la personnalisation du pouvoir et par ricochet à l'individualisation de la propriété. Culturellement les africains ont une tendance à attribuer à des personnes physiques la notion de propriété. Les dirigeants des entreprises africaines assoient leur pouvoir sur la propriété du capital. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui expliquent le fait que les sociétés portent souvent le nom des personnes qui les ont créées<sup>8</sup>. Il résulte que le fondateur a des difficultés de se séparer de sa création et ne voudra en aucune façon laisser sa création avoir sa personnalité propre, être majeure et se départir de la dépendance parentale par rapport à l'individu. Il continue de couvrir son entreprise. On imagine les conséquences de ces rapports fusionnels et affectifs entre le fondateur et son entreprise. Il ne s'agit cependant pas de l'exaltation du droit individuel de propriété privée car même si l'origine des capitaux est individuelle, l'entreprise est dans les faits collective. En effet dans le cas d'une entreprise individuelle ou familiale même si le fondateur est très présent en concentrant tous les pouvoirs entre ses mains il est aidé par les membres de sa famille (son épouse, ses enfants, ses frères et sœurs et ou cousins

---

<sup>7</sup> Pierre BLETON, (1976), « Bon concepts et méchantes réalités », *Economie et humanisme*, n°229, mai.

<sup>8</sup> Le fait qu'un fondateur d'une entreprise fasse porter à celle-ci son nom propre n'est pas l'apanage des milieux d'affaires africain. Dans il y a des entreprises familiales dans toutes les parties du monde, beaucoup parmi les grandes et très grandes entreprises cotées sont des entreprises familiales en France nous avons par exemple Les magasins Leclerc, Hypermarchés Auchan, Peugeot, le Groupe PPR, le Groupe L'Oréal, Michelin, Lagardère pour ne citer que ces entreprises.

et cousines) ou amis proches (ou ses clients et fournisseurs, son comptable et banquier). L'on peut facilement se retrouver en présence d'une confusion entre la propriété de l'entreprise personne morale et le patrimoine individuel du dirigeant. Le patrimoine de l'entreprise familiale est confondu avec celui de la famille.

Deux des trois formes de gouvernement des entreprises mises en évidence par La Porta et al. (1999) sont présentes dans les pratiques de gouvernement des entreprises des pays membres de l'OHADA.

#### 4.3.1 Gouvernement managérial

Ainsi l'on rencontre les mécanismes de gouvernement managérial caractérisé par la séparation entre propriété et contrôle. C'est le cas essentiel des sociétés qui font un appel public à l'épargne et surtout celles cotées à la BRVM et BVMAC et dont l'objectif principal est la maximisation de la valeur actionnariale. Les pratiques de gouvernement de ces entreprises ne diffèrent pas de celles observées dans les pays occidentaux. A voir de près les sociétés africaines cotées dans les bourses africaines sont souvent des capitaux étrangers. L'arrivée massive des capitaux étrangers s'expliquerait par le fait que pour attirer les capitaux étrangers les Etats africains appâtent les investisseurs occidentaux par des régimes préférentiels procurant des avantages administratifs, fiscaux, financiers, de transferts de capitaux, en instaurant de nouveaux codes des investissements qui accordent de multiples facilités exceptionnelles aux entreprises étrangères.

L'on peut aussi voir des entreprises créées (avec ou sans partenaires occidentaux) et gérées par des africains adopter des modèles *européano-américains*. En général ces modèles deviennent des modèles de référence socio-économiques (objet d'imitation et d'envie) des élites africaines acquises aux idées occidentalissantes (Dahmani, 1983). Cette transformation des structures économiques africaines se fait avec l'aide de l'élite dirigeante généralement formée dans les écoles occidentales et imprégnées des cultures *euro-américaines*. Une fois sur le continent, à la tête des entreprises, ces dirigeants *occidentalofiles*, s'inspirent des modèles de ces pays pour disent-ils rattraper le retard, alors que l'écart se creuse de plus en plus. Il en est ainsi pour les dirigeants formés à l'aide des programmes scolaires et universitaires des pays africains généralement vécus comme des copies conformes des programmes occidentaux, plaqués dans le système éducatif local sans examen critique préalable encore moins prise en compte des réalités locales.

#### 4.3.2 Gouvernement familial ou entrepreneurial

Il y a aussi le gouvernement familial ou entrepreneurial que l'on peut observer sur une grande partie des entreprises africaines. Ce type de gouvernement d'entreprise concerne surtout les petites et moyennes entreprises familiales ou individuelles (unipersonnelles). Ces entreprises pour des raisons de commodité adoptent, lorsqu'elles sont enregistrées officiellement, la forme juridique de la société anonyme. Cependant rares sont celles dont le nombre des membres du conseil d'administration dépasse le minimum requis (3). De plus, le conseil ainsi mis en place et constitué d'administrateurs cooptés ou d'actionnaires prête-noms est passif en ce sens qu'il est à la solde du dirigeant-proprétaire.

Dans le cas d'espèce l'on ne peut parler de gouvernement des entreprises en faisant référence qu'à la seule théorie économique. En effet, les raisonnements et les actes des dirigeants d'entreprises ne sont pas souvent conformes à la rationalité économique (Bauer, 1993). Les fondateurs des entreprises familiales ou individuelles perçoivent celles-ci comme un outil au service de l'environnement social qui doit être socialement utile. Ils puisent leur satisfaction dans leur réussite à assurer leurs engagements envers l'environnement social. Bien qu'ils croient que l'entreprise est un univers dont le fonctionnement est régi par des règles économiques de performance, de rentabilité, d'efficacité, de croissance, les dirigeants des entreprises africaines sont pour la plupart convaincus que l'entreprise doit garder des objectifs de création d'emploi pour la société. Deux logiques apparemment contradictoires sont souvent associées dans leurs comportements. L'une fondée sur une dimension sociale (faire pleinement jouer à l'entreprise sa fonction sociale) est marquée par la volonté de maintenir l'entreprise dans le patrimoine familial. Et l'autre, quant à elle, se fonde sur une dimension managériale (souci de se conformer aux normes internationales de gestion de l'entreprise) traduisant la nécessité d'obtenir des profits à court terme, rente et source de revenus pour la famille.

Cette situation peut être analysée comme une sorte d'élargissement du gouvernement des entreprises africaines à l'approche de la théorie des parties prenantes.

Notons à ce propos que la conciliation, terrain de choix de la tradition africaine a singulièrement inspiré les rédacteurs du traité de l'OHADA qui ont institué la cours d'arbitrage pour régler à l'amiable les différends entre commerçants, le pouvoir de concilier

les parties, c'est-à-dire de rapprocher les esprits, de réconcilier les hommes, selon les règles du droit coutumier.

Dans une autre voie l'AUSC admet l'existence juridique de la société individuelle connue sous le nom de société anonyme unipersonnelle (l'article 385 aliéna 2 autorise à une personne de créer une société anonyme et d'en être le seul actionnaire) ; l'actionnaire unique prend toutes les décisions influençant la vie de son entreprise, décisions qu'aurait prises une assemblée générale et un conseil d'administration.

Il reconnaît aussi l'importance du secteur informel dans la création de valeur et des emplois par l'admission de la société en participation (article 854 et suiv.). Celle-ci est entendue comme une société qui n'est pas immatriculée au registre du commerce et du crédit immobilier et pour laquelle la personnalité morale n'existe pas. Les économies africaines sont essentiellement composées de ces petites unités de production de biens et services officiellement mal organisées qui créent de la valeur à côté des entreprises appartenant au secteur dit moderne. Selon nos interlocuteurs les sociétés en participation représentent près de 90% des Très Petites Entreprises et Petites Entreprises.

En empruntant cette voie d'adaptation du droit des sociétés aux réalités locales les rédacteurs de l'acte uniforme ont admis et prévu l'existence de la société de fait. Elle est définie dès lors que deux ou plusieurs personnes physiques ou morales se comportent comme des associés sans avoir constitué entre elles l'une des sociétés reconnues par le l'Acte uniforme ou encore lorsque deux ou plusieurs personnes physiques ou morales ont constitué entre elles une société reconnue par l'Acte uniforme mais n'ont pas accompli les formalités légales constitutives ou ont constitué entre elles une société non reconnue par le présent Acte uniforme.

## Conclusion

La mise en valeur des actes uniformes aidée par la forte médiatisation des débats nés des scandales financiers dans les pays occidentaux, asiatiques et latino-américains est entrain de modifier la conception que les africains ont de l'entreprise. Il s'y ajoute des scandales financiers souvent répertoriés dans les faillites et décadences de grandes entreprises nationales. Ainsi avec un peu de retard certes, les questions de gouvernance et particulièrement de gouvernement des entreprises agitent l'élite managériale et la société

civile africaines. Les patrons des entreprises à capital étranger et les cadres africains formés dans les pays occidentaux ou dans les établissements d'enseignement supérieur à vocation internationale jouent un rôle très important dans ce travail de « conscientisation » et la diffusion des pratiques occidentales dans les pays membres de l'OHADA.

Mais il y a une asymétrie entre la rhétorique officielle et la pratique quotidienne pour paraphraser Joseph-Marie Zambo Belinga<sup>9</sup> de l'Université Yaoundé 1. En effet dans la pratique l'on peut observer l'absence de la notion de personnalité morale. Malgré les discours et les textes législatifs la modification des comportements des acteurs économiques vis-à-vis de l'entreprise, des mentalités vis-à-vis de la bonne gouvernance et de leur rapport à l'argent tarde à se faire sentir dans les faits. En outre, l'opacité des modes de contrôle interne, la primauté à la cooptation et la domination des entreprises individuelles et familiales sont encore les traits distinctifs d'un capitalisme qui reste cohérent au contexte des pays africains malgré l'attaque que subit l'environnement des affaires en Afrique avec l'arrivée massive due à la « mondialisation » et à la « marchandisation » des modèles occidentaux de gouvernement des entreprises.

Cette situation que l'on peut considérer comme une réminiscence des traditions africaines soulève les questions à savoir comment sont organisées les prises de décision dans les entreprises africaines et à qui profitent les richesses produites par ces entreprises ? Quel sera le modèle de gouvernement des entreprises africaines dans les années voire les décennies à venir ?

Cet article pose plus de questions qu'il n'apporte de réponses. Celles-ci devraient venir des travaux empiriques en cours. Nous espérons avoir au moins contribué au débat qui n'est certes pas nouveau, autour du problème de la convergence des modèles de gouvernement des entreprises, à l'échelle internationale.

#### Eléments bibliographiques

---

<sup>9</sup> Corruption, communautarisme, quête de notabilité et ethos social au Cameroun : une asymétrie entre la rhétorique officielle et les pratiques au quotidien, colloque intitulé « Le comparatisme à la croisée des chemins. Autour de l'œuvre de Jean-François Ménard. Néo-patrimonialisme, corruption, gouvernance locale, échange et éthique politique » organisé les 29, 30 et 31 mars 2007 par le CEAN, Bordeaux

BAUER, M., (1993), « *Les patrons des PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille* », InterEditions Coll. L'Entreprise, Paris

DAHMANI, M., (1983), « *L'occidentalisation des pays du tiers monde : mythes et réalités* », Economica et Office des Publications Universitaires, Paris.

Fal, G., (2008), « Relancer les Bourses francophones » le 30 mars 2008 - in [http://www.jeuneafrique.com/jeune\\_afrique/article\\_jeune\\_afrique.asp?art\\_cle=LIN30038relan%20senohp0](http://www.jeuneafrique.com/jeune_afrique/article_jeune_afrique.asp?art_cle=LIN30038relan%20senohp0).

GOMEZ, P-Y. et MENDY, M., (2005), « L'analyse des institutions, entre culturalisme et économisme : l'exemple des institutions de la propriété au Sénégal », *Management International*, Vol.9, n°3, Printemps, pp.19-31.

HART, O., (1991), "Incomplete Contracts and the Theory of the Firm" in O.E. Williamson and S. Winter, (Eds), "*The Nature of the Firm*", Oxford University Press, pp.138-158.

KOUASSIGAN, G-A., (1966), « *L'homme et la terre. Droits fonciers coutumiers et droit de propriété en Afrique occidentale* », ORSTOM, Paris.

LA PORTA, R., LOPEZ DE SILANES, F. et SCHLEIFER, A., (1999), "Corporate Governance around the World", *Journal of Finance*, Vol.54, n°2, pp.471-517.

MADJARIAN, G., (1991), « *L'invention de la propriété : de la terre sacrée à la société marchande* », L'Harmattan, Paris.

NORTH, D.C et THOMAS, R.P., (1973), "*The Rise of the Western World. A New Economic History*", Cambridge University Press. Traduction française, (1980), « *L'essor du monde occidental* », Paris, Flammarion.

PEDERSEN, T. et THOMSEN, S., (1999), "Economic and Systemic Explanations of Ownership Concentration among Europe's Largest Companies". *International Journal of the Economics of Business*, Vol.6, n°3

SHLEIFER, A. et VISHNY, R. W., (1986), "Large Shareholders and Corporate Control", *Journal of Political Economics*, Vol.94, n°3, pp.461-488.



THIVEAUD, J-M., (1994), “De la gouvernance des grandes sociétés: un incessant différend dans l’espace et le temps”, *Revue d’économie financière*, n°31, pp.243-27

WEBER, M., (1995), « *Economie et société* », Pocket, Paris.

WHITLEY, R., (1992b), “*Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*”, Sage Publication, London.