

(Re)penser l'entreprise en Afrique via le prisme de l'essence

Dan Rani Guero, Bilyaminou

Laboratoire de Recherche sur les Dynamiques Managériales (LARDYM)

Université Abdou Moumouni (UAM) de Niamey, Niger

bilyaminou.danrani@uam.edu.ne

Gueye, Birahim

Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe)

Université Gaston Berger (UGB) de Saint-Louis, Sénégal

birahim.gueye@ugb.edu.sn

Résumé :

Cette recherche ambitionne de mettre en exergue la façon dont la notion d'essence peut être une source féconde pour une recherche qui tient compte des particularités des contextes négligés comme peuvent l'être ceux africains. Pour y arriver, nous avons utilisé la notion de l'essence qui permet d'éviter des distorsions du capitalisme financiarisé et des disqualifications qu'il opère (Goldman et al., 2015).

De nature qualitative (Berends et Deken, 2021), notre recherche a porté sur des initiatives développées dans le contexte sénégalais post-indépendance. Des données collectées via des diverses sources ont fait l'objet d'une analyse en trois temps (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Miles et al., 2014) via une catégorisation ontologique (Saldaña, 2013 ; Donaldson et Walsh, 2015).

Cela a permis de montrer la place qu'occupe les engagements communautaires préalables, soubassements de l'essence (Goldman, 2015) dans l'évolution des initiatives socioéconomiques. L'importance de ces engagements est conditionnée par des contraintes des sites d'appartenance (Zaoual, 1996a ; 1996b ; Latouche et al., 1999 ; Ndione, 2015 ; Ciambotti et al., 2022).

Mots clés : Afrique, communautés, engagements, essence, initiatives socioéconomiques.

(Re)penser l'entreprise en Afrique via le prisme de l'essence

INTRODUCTION

Les entreprises en Afrique (africaines) sont le plus souvent convoquées dans les débats scientifiques, politiques et/ou sociaux pour pointer du doigt leurs piètres performances et/ou fustiger leurs formes. S'agissant des performances, elles sont généralement analysées en utilisant des critères qui sont tirés de l'axiomatique walrasienne consistant à maximiser les profits pour les actionnaires (Martinet et Pesqueux, 2013). Suivant une telle logique, la seule rationalité valable dans le cadre de toute initiative socioéconomique est celle économiquement maximisante. Aussi, un des jugements définitifs qui a longtemps fait foi est celui de la mauvaise performance des entreprises en Afrique alors même que toutes les conditions d'une réussite éclatante de celles-ci seraient réunies (Henry, 1991 ; Nissanke, 2001 ; Walumbwa et al., 2011 ; Tioumagneng, 2018). L'informalité est l'autre aspect le plus souvent évoqué quand on parle des entreprises en Afrique (africaines). De façon générale, il s'agit alors d'indiquer qu'en la matière l'Afrique est un terreau d'une informalité qui nuit à la capacité des entreprises à lutter contre l'extrême pauvreté (Traoré, 2016 ; INS, 2019 ; Ado et Soparnot, 2022).

Ces conclusions ne sont guère étonnantes si l'on considère que suivant une approche orthodoxe et indifférentialiste, qu'elle se revendique universaliste ou contingente par ailleurs, les entreprises œuvrant en Afrique sont soumises aux mêmes regards et critères de jugement que partout ailleurs (Livian, 2020). Cela traduirait aussi la façon dont ces lectures mettent l'accent sur des aspects superficiels, apparents et *aisément saisissables* ; et

l'habitude qui en découlerait consistant à plaquer sur des phénomènes qui se produisent sur le (des parties du) continent africain des lectures institutionnalistes assez généralisantes s'appuyant sur des critères standards et rigides tirés des processus historiques d'industrialisation de l'occident (Livian, 2020). Ce faisant, ces lectures font l'impasse sur l'essence de l'entreprise, l'essence étant par définition quelque chose de non apparent. Par conséquent, on peut estimer que ces lectures escamotent voire confisquent la possibilité d'un débat de fond et potentiellement fécond sur ce que représenteraient les entreprises en Afrique (africaines) et/ou pour ceux qui l'habitent.

On pourrait considérer que les grilles de lecture utilisée pour comprendre les entreprises en Afrique (africaines) opèrent une extrême simplification des contextes africains dont les ambiguïtés et les complexités de plus en plus admises rendent nécessaire des approches plus ou moins décalées (De Serdan, 2021). L'une de ces approches consisterait à (re)pe(a)ns(er) l'entreprise en prenant en considération son essence à travers les intentions et les engagements dont elle est l'émanation (Goldman et al., 2015 ; Dietz, 2020). Consubstantielle à toutes les existences, l'essence dispose d'un potentiel pouvant permettre une meilleure compréhension du fonctionnement global des initiatives socioéconomiques qui reste assez mystérieux à plus d'un égard dans des contextes périphériques (Naszályi, 2008 ; Melé, 2009 ; Levillain et al., 2014 ; Moroz et al., 2018 ; Glauner, 2019 ; Zu, 2019 ; Mion et Loza Adai, 2020 ; Segrestin et al., 2020 ; Davis, 2021). Ce qu'il faut entendre par contextes périphériques, ce sont des environnements humains qui ne sont pas ceux au sein desquels les modèles dominants ont été développés.

Pour répondre à cette question, nous avons construit un dispositif méthodologique qui nous permet d'étudier les nombreuses initiatives socioéconomiques dans leurs imbrications (Stake 2006, 2010 ; Kiggundu et Pal, 2018) et dans leur dimension temporelle historique (Van Lent

et Durepos, 2019 ; Tennent, 2021). Les données ont été recueillies via des sources grises, secondaires et primaires à travers des observations et des entretiens semi-structurés. Elles ont fait l'objet d'une analyse qualitative (Berends et Deken, 2021) en trois temps (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Miles, Huberman et Saldaña ; 2014) via une catégorisation ontologique (Saldaña, 2011 ; 2013 ; Pesqueux, 2013 ; Donaldson et Walsh, 2015). Notre recherche montre que l'essence est une notion susceptible de féconder des recherches dans des contextes africains et sur des initiatives jusqu'ici marginalisées. Pour cela, il est essentiel d'accorder une attention particulière aux contraintes propres aux sites d'appartenance des entreprises et des acteurs (Zaoual, 1996a ; 1996b ; Latouche et al., 1999 ; Ndione, 2015 ; Ciambotti et al., 2022).

1. L'ENTREPRISE EN AFRIQUE : UN DÉBAT CONFISQUÉ ?

L'entreprise africaine ou l'entreprise en Afrique font l'objet de beaucoup de controverses et de fantasmes. De façon générale, ces fantasmes et controverses traduisent assez éloquemment l'habitude de plaquer sur le continent africain des lectures assez généralisantes et définitives alors même qu'il est de plus en plus admis que les ambiguïtés et les complexités des contextes africains méritent une approche plus nuancée (De Serdan, 2021). Cela se voit notamment à travers le concept de la performance. En la matière, l'un des jugements définitifs qui a longtemps été partagé par des experts et des chercheurs est celui de la mauvaise performance des entreprises en Afrique alors même que toutes les conditions d'une réussite éclatante de celles-ci s'y trouvent réunies (Henry, 1991 ; Nissanke, 2001 ; Walumbwa et al., 2011 ; Tioumagneng, 2018).

À partir de ce jugement, il y a eu un débat intense sur ce qui pourrait être à la base de cette mauvaise performance. D'un côté, on trouve ceux qui défendent la logique du décalque des modèles qui ont fait leur preuve ailleurs et qui, par conséquent, concluent que c'est la

culture et les habitudes africaines qui sont en cause (Etounga-Manguelle, 2000). Cette approche donne l'impression de mépriser des réalités du tissu socioéconomique local faisant écho à un problème récurrent : celui de la déconnexion entre les décisions prises et « l'épreuve des contextes » (de Serdan, 2021) que l'on pourrait aussi qualifier d'épreuve des sites (Zaoual, 1992). À l'opposé, beaucoup d'autres auteurs ont essayé de démontrer que c'est le modèle d'entreprise qui n'est pas en adéquation avec la culture africaine (Sarpong et Rawls, 1976 ; Zaoual, 1999 ; Ndione, 2015 ; Amah et Oyetunde, 2019). À ces derniers, on peut tout de suite reprocher, tout comme aux précédents d'ailleurs, leur approche essentialiste de l'Afrique et des Africains. Cette tendance à cependant au moins le mérite de verser au débat la question de la contextualisation et de la contingence, voire celle des modèles alternatifs (Zaoual, 1999 ; Mutabazi, 2006, 2008 ; Ndione, 2015 ; Livian, 2020).

Au demeurant, depuis les travaux initiaux de Singer et Jolly (1972) et (Hart (1973), il s'est formé un large consensus (dis)qualifiant d'informelles une large majorité des pratiques et conceptions inhérentes aux initiatives socioéconomiques endogènes. Cette (dis)qualification est inhérentes au fait que des pratiques relatives aux processus de mise en œuvre de ces initiatives ne s'inscrivent que rarement dans le cadre « formel » des procédures canonisées en matière de création et de gestion des entreprises (Ado et Soparnot, 2022). En outre, les politiques d'ajustement structurel mises en œuvre dans les années 1980 ainsi que celles qui leur ont fait suite ont conduit à l'expulsion de centaines de milliers d'acteurs de l'espace économique « conventionnel » en provoquant leur informalisation de fait (Traoré, 2016). En définitive, les travaux initiaux pouvaient être interprétés comme un appel pour asseoir la légitimité des initiatives socioéconomiques endogènes et reconnaître leur potentiel (Singer et Jolly, 1972 ; Hart, 1973). Cependant, les politiques et travaux de recherche menés à leur suite, en mettant l'accent sur la forme, semblent avoir grandement contribué à invisibiliser, marginaliser, exclure et culpabiliser les acteurs qui en sont à la base (Mayaki, 2018 ;

Nubukpo, 2019). Aussi Anassé et al. (2020) évoquent le signe de « *l'invisibilité du management, l'existence de variables « irrationnelles », une gestion par l'ambiguïté et des relations sociales complexes et parfois ambivalentes* ».

À cet égard, il est assez intéressant de constater que même quand ces acteurs semblent se réjouir de la trajectoire que prennent leurs initiatives, les spécialistes de développement et autres experts insistent pour les amener à se convertir à la religion de la maximisation des profits (Ouédraogo et Atangana-Abé, 2014 ; Anassé et al., 2020). Globalement, l'a priori selon lequel la seule normalité du fonctionnement d'une entreprise ou de toute initiative qui y ressemble est celle de la logique de maximisation de profit s'inscrivant dans le cadre de l'axiomatique walrasienne (Martinet et Pesqueux, 2013). En effet, toute alternative relèverait de l'irrationalité (Anassé et al., 2020).

2. DE LA QUESTION DE L'ESSENCE

Une caractéristique essentielle et commune aux lectures qui ont conduit à l'exclusion et/ou la marginalisation de nombreux acteurs est qu'elles mettent l'accent sur des aspects superficiels, apparents et *aisément saisissables* (Livian, 2020). Y remédier suppose donc d'aller au-delà de ces aspects. Pour y arriver, nous faisons le pari de nous servir de la notion de l'essence définie comme fond de l'être, de nature idéale, conceptuelle ou divine. Cette notion permettrait de questionner en profondeur les raisons pour lesquelles des entreprises existent sans se laisser prendre au piège des distorsions induites par le capitalisme financiarisé (Goldman et al., 2015) que l'on pourrait considéré comme une redoutable machine à exclusion. Elle pose notamment la question de la raison d'être des organisations qui a été longtemps négligée dans les recherches en management (von Glasersfeld, 1990 ; Adler et Borys, 1993 ; Bekmeier-Feuerhahn, 2009 Levillain, 2015), mais qui est aujourd'hui remise en selle (Levillain, 2015 ; Goldman et al., 2015).

De façon particulière, nous privilégions la tentative de théorisation de Diez et Mulder (2020). Baptisée ALPHA, acronyme de « *Abstraction Layers in Production for Holistic Analysis* », cette tentative de théorisation consiste à considérer toute organisation comme une superposition de couches en trois niveaux. Dans cette conception le cœur profond des organisations est constitué par les engagements dont elle est l'émanation. Ces engagements se prolongent dans deux (sous) couches successives que sont les intentions et les propositions d'une part et les formes et encodages d'autre part. C'est cette succession qui finit par se matérialiser dans des pratiques et des actes concrets qui sont posés dans le cadre de l'activité de l'entreprise et qui sont perceptibles superficiellement. Ainsi, il devient possible de prendre en compte des aspects invisibles relevant des considérations propres aux acteurs endogènes en allant au-delà de l'analyse réductrice portant sur la question de forme (formelle vs informelle) qui monopolise l'attention sans pour autant permettre de sortir de ce qui semble être une impasse (Fonrouge, 2022).

3. DE LA CONSTRUCTION MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'étudier – suivant une perspective historique (Van Lent et Durepos, 2019 ; Tennent, 2021) et une approche qualitative (Berends et Deken, 2021) – l'attitude, les actions et le comportement de l'un des tous premiers hommes d'affaires sénégalais d'envergure des années postindépendances, El Hadji Djily Mbaye, et des entreprises qu'il a (co)fondées. Issu d'une famille de guide religieux de Louga au sein de laquelle le « sacerdoce religieux » se transmet de père en fils, son chemin semblait tout tracé. Ainsi, dès il a fit face à des réticences dès son intérêt pour le commerce est devenu public. Après avoir su convaincre son père quant au bienfondé de son appétence pour les « affaires », il va (co)porter plusieurs initiatives entrepreneuriales jusqu'à son décès en 1991. Pour cerner la (les) finalité(s) assignée(s) à ces différentes initiatives dans leurs contextes historiques,

nous avons mobilisé des sources d'informations primaires triangulées avec des sources de secondes mains : archives familiales, livre biographique et des coupures de presse.

3.1. LES SOURCES GRISES

Il s'agit des sources d'informations disponibles sur internet. Nous avons épluché les pages internet avec un objectif bien précis : repérer les initiatives socio-économiques mises en œuvre sur le territoire sénégalais et par des ressortissants sénégalais qui monopolisent le plus l'attention de leurs compatriotes. C'est ainsi que nous avons choisi de nous intéresser, par élimination, aux initiatives (co)portées par EDM. Nous nous sommes ainsi retrouvé avec un **dossier équivalent 122 pages (format A4, Times New Roman, taille : 12, interligne : 1,5).**

Nous avons procédé à un tri, dans cette masse initiale de données, sur la base d'un critère simple : la possibilité de *sourcer* les articles et billets disponibles sur internet et de les retracer grâce à un numéro de parution/livraison. Cela nous a conduits à retenir quatre (4) éléments pertinents (**Annexe 1**). Au-delà de ces éléments trouvés sur internet, la famille d'EDM a aussi mis à notre disposition des copies de plusieurs éléments de presse écrite portant sur les activités d'EDM que certains membres de la famille ont archivés. Cinq (5) de ces documents présentent des informations pertinentes (**Annexe 2**). Un dernier élément de presse nous a été utile. Il s'agit d'un reportage consacré à Cheikh Ngom, premier architecte certifié du Sénégal, par la Radiotélévision Sénégalaise (RTS1) et dans lequel il confirme avoir collaboré avec EDM dans le cadre de la construction des principales infrastructures qu'il a réalisées.

3.2. LES SOURCES SECONDAIRES

La deuxième catégorie des sources que nous avons mobilisées est celle des données secondaires composées des travaux académiques et des archives familiales/institutionnelles. Sous la rubrique des travaux académiques, nous rassemblons des ouvrages généraux ainsi que des articles scientifiques qui évoquent explicitement les différentes initiatives dans lesquelles

EDM est présenté comme ayant joué un rôle prépondérant. Nous avons retenu dix (10) documents (**Annexe 3**). S'agissant des archives familiales/institutionnelles elles nous ont été fournies par « la famille » et certains collaborateurs et proches qui avaient gardé de la documentation, mais aussi de sites internet de certaines institutions internationales. Pour les besoins de l'analyse, ces documents ont été classés en neuf (9) sous-catégories (**Annexe 4**).

3.3. LES SOURCES PRIMAIRES

Une analyse des contenus des données issues des sources primaires et secondaires nous a permis d'établir que la tonalité générale des débats autour de la figure d'EDM porte sur quatre sujets majeurs :

- les services rendus au Sénégal ;
- les valeurs fondamentales et fondatrices défendues ;
- l'attachement à des communautés et/localités particulières ;
- les origines de son immense fortune : à notre grand étonnement ce débat se posait de façon quasi exclusive en termes de « licites » ou « illicites », mystiques ou pas mystiques, mais pratiquement jamais en termes de « légales » ou « illégales »¹.

Ces quatre (04) préoccupations, disséminées à travers les sources grises et secondaires, constituent quatre (04) rubriques de notre guide d'entretien auxquelles se rajoute une cinquième : la question autour des différentes initiatives (co)portées par une même figure. En effet les données grises et secondaires laissent transparaître que la nécessité de considérer les nombreuses initiatives (co)portées dans leur caractère multiple, imbriqué et complexe ; ce que la littérature académique confirme (Kiggundu et Pal, 2018). En définitive, c'est donc un guide d'entretien composé de cinq (05) rubriques (**Annexe 5**) qui a été utilisé pour recueillir les données primaires à travers une série de dix-neuf (19) entretiens semi-structurés dont dix-sept

¹ La licéité renvoie ici à ce qui est autorisé par les usages, les coutumes, les dogmes religieux en vigueur, la morale, etc. et ce, même quand la loi est muette là-dessus ou le proscriit. Le terme utilisé dans ce cadre est celui arabe de « halal ».

(17) enregistrés et intégralement retranscrits et deux (02) ayant fait l'objet de prises de notes restituées et validées par les interlocuteurs (**Annexe 6**). Ces dix-neuf (19) entretiens ont été réalisés entre le 16 février 2018 et le 02 janvier 2019 avec dix-sept personnes différentes ayant une proximité avérées avec EDM (**Annexe 6**). À ces données issues des entretiens qui nous ont été formellement accordés, s'ajoutent trente-deux (32) pages de prises de notes en des occasions diverses (**Annexe 7**).

3.4. UNE ANALYSE DES DONNÉES EN TROIS TEMPS

Notre démarche d'analyse s'inspire, en partie, de la démarche d'étude de cas multiples proposée en 1989 par Eisenhardt qui en distingue deux (02) temps : une analyse intra-cas qui permet de prendre conscience des orientations particulières, puis une analyse inter-cas qui permet de trouver une cohérence d'ensemble en accordant une importance particulières aux ressemblances et aux dissemblances qui existent entre les différents cas (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). Or la littérature en sciences organisationnelles portant sur l'Afrique montre que très souvent de nombreuses initiatives pouvant être considérées comme des cas à part entière sont encadrées les unes dans les autres et reliées à un cas tentaculaire (Kiggundu et Pal, 2018). Dans ce cas de figure il est possible de faire recours à une étude de cas multisite (Stake 2006, 2010). Cependant, la collecte de données étant impossible à réaliser de façon isolée, il revient au chercheur d'opérer une reconstitution préalable des différents cas avant de procéder aux deux phases classiques d'analyse. Par conséquent, l'analyse se fait non pas en deux (02) temps comme stipulé par Eisenhardt (1989) mais en trois (03) temps suivant un cheminement qui s'approche de celui préconisé par Miles, Huberman et Saldaña (2014).

Le premier temps de l'analyse nous a permis de faire le tri entre les vingt-quatre (24) initiatives évoquées par nos interlocuteurs pour ne retenir que neuf (09) (Cf. **Tableau 1**) à

propos desquelles il y a des données empiriques abondantes (un minimum de 10 pages word) et qui ont été spontanément évoquées par la moitié des interlocuteurs (au moins 9).

Le deuxième temps de notre analyse a concerné l'analyse inter-site qui se focalise essentiellement sur la réalité exclusive d'un seul cas (Eisenhardt, 1989). La question que pose notre recherche, celle de la (des) finalité(s) étant éminemment basique et touchant à la substance de ce que sont les organisations (Pesqueux, 2013), Saldaña (2011 ; 2013) suggère la possibilité d'utiliser une stratégie d'analyse intermédiaire, compromis entre le codage inductif et le codage à priori, consistant à se servir des catégories ontologiques. Ces catégories ontologiques relatives à l'essence, à la fonction ou à la substance même de l'objet auquel le chercheur s'intéresse sont traduites par le vocabulaire de base de celui-ci (Pesqueux, 2013 ; Donaldson et Walsh, 2015). Dans le cadre de cette recherche, deux éléments sont à considérer pour l'identification de nos catégories ontologiques.

En premier lieu, il y a le fait que l'entreprise soit considérée, dans sa définition même, comme inhérente au fait d'oser faire émerger une initiative au service d'un dessein. En second lieu, il y a l'importance du contexte d'émergence relativement aux formes d'initiatives prises. Tout cela nous amène à considérer que six notions sont consubstantielles à l'entreprise ainsi considérée et constituent par conséquent des catégories ontologiques pertinentes pour notre analyse : **les facteurs déclencheurs, l'objet statutaire, les activités mises en route, le fonctionnement adopté, les bénéfices dégagés et les principaux bénéficiaires**. Nous avons donc décidé, pour chaque cas, d'identifier tous les événements majeurs qui s'y déroulent et de lier chacun d'eux à l'une de ces six catégories ontologiques.

En restant toujours dans le domaine du vocabulaire de base de l'entreprise, relativement à sa (ses) finalité(s), nous avons pris en considération le fait que les deux dimensions de la finalité que l'on avance le plus fréquemment sont la dimension sociale et la dimension économique.

Nous avons alors décidé de croiser, pour chaque évènement majeur et dans chaque cas, ces deux dimensions avec les six catégories ontologiques identifiées. Cela nous a permis de construire la grille d'analyse illustrée en annexe avec le cas SPIA (**Annexe 8**).

L'analyse inter-sites constitue le troisième temps de notre analyse. Au lieu de reprendre le fastidieux travail de comparaison des catégories deux à deux comme le suggère Eisenhardt (1989), nous nous sommes essentiellement appuyés sur les analyses synthétiques des différents cas au niveau de cette étape. À partir de cette analyse synthétique nous avons cherché à repérer les (dis)similarités qui pourraient exister entre les différents cas appartenant à un même ensemble. La mise en exergue des similarités nous amène à considérer le résultat tel quel. Par contre, la mise en exergue d'une dissimilarité conduit à chercher à l'expliquer en analysant catégorie par catégorie. Les neuf (09) initiatives ainsi analysées sont regroupées en trois (03) catégories et synthétiquement représentées dans le tableau 1 ci-après :

Tableau 1. Présentation synthétique des initiatives analysées

Catégorie	Initiative	Début	Domaine	Localisation
Initiatives individuelles à but lucratif	SAIM Indépendance	1976	Immobilier	Dakar & Louga
	SERPA	1980	Agriculture	Louga
	SOSEREP	1986	Exploration pétrolière	Louga
Initiatives collectives à but lucratif	SPIA	1980	Agrochimie	Louga
	SOTEXKA	1978	Textile	Kaolack & Louga
	Actionnariat	1961	Divers	Dakar
Initiatives à but non lucratif	Château	1974	Hospitalité	Louga
	Fondation Fahd	1989	Humanitaire	Dakar
	Œuvres caritatives	ND	Humanitaire	Dakar

Finalement, les tendances globales de l'ensemble des différentes initiatives, considérées dans leur encastrement les unes par rapport aux autres ont fait l'objet d'une mise en perspective avec des éléments du contexte (De Serdan, 2021) pour montrer à quel point ces initiatives sont centrées autour des communautés d'appartenance pour lesquelles elles cherchent à contribuer à la création d'une certaine forme d'autonomie.

4. LA CENTRALITÉ DES COMMUNAUTÉS D'APPARTENANCE

La première réalité qui émerge de l'analyse des données est que Louga² est au cœur de toutes les initiatives. Ainsi, on retrouve, dans les bases fondatrices de chaque initiative : des besoins décelés à Louga ainsi que des situations considérées comme injustes, dégradantes et/ou dangereuses pour ses habitants/ressortissants (SAIM Indépendance, SERPA, SPIA, SOTEXKA, Diverses œuvres caritatives) ; une ambition pour Louga (SAIM Indépendance, SERPA, SOSEREP, SPIA, SOTEXKA, Le château) ; une intuition et/ou un engagement trouve sa source dans le microcosme de Louga (SERPA, SOSEREP, SPIA, SOTEXKA, Diverses œuvres caritatives, la fondation Fahd). Ces situations, ambitions et intuitions sont généralement associées à une sorte de délaissement couplé à une domination asservissante dont souffrent les différentes d'appartenance de la part des autorités, institutions organismes (inter)nationaux qui sont censés œuvrer au profit de leur épanouissement (Amin, 1969 ; Mol-Gómez-Vázquez et al., 2020).

Par conséquent, la création des entreprises et des orientations particulières que celles-ci prennent deviennent un instrument à mettre au service des communautés délaissées par des acteurs qui en sont issus :

² Chef de lieu d'une des 14 régions administratives du Sénégal, située au nord-ouest du pays.

ensemble de mesures destinées à accroître la capacité d'autodétermination des individus et/ou des communautés afin de leur permettre de représenter leurs intérêts de manière responsable et indépendante, et cela en agissant de leur propre chef (Delgado-Gaitan, 1991 ; Prilleltensky et Prilleltensky, 2006). La quête d'autonomie est donc en quelque sorte la création des conditions sous lesquelles le(s) marginalisé(s) acquier(en)t la capacité de se prendre en charge, le pouvoir de prendre ses propres initiatives et le potentiel nécessaire à leur réalisation. Dans le cadre de la présente recherche, l'autonomie dont la quête émerge est accessoirement individuelle mais surtout collective.

Il est intéressant de voir à quel point certaines initiatives – la SERPA, la SPIA et la SOTEXKA en particulier – avaient été mises en place avec l'ambition forte de créer des emplois pour certaines catégories d'habitants de Louga afin de leur permettre de gagner *honorablement* leur vie en cessant de survivre grâce à l'assistanat :

« Il y a les gens qui font la queue devant ma porte, devant les grilles de ma maison ; moi tout ce que je désire, c'est de leur fournir de l'emploi pour qu'ils puissent subvenir à leurs besoins sans venir me tendre la main chaque jour ». (V52-E3).

« Quand je forçais la main des Toubab à Genève, j'étais le seul Noir là-bas. Je l'avais fait pour la seule face de Dieu afin d'éviter aux populations de Louga l'humiliation de la main tendue pour du riz ou un billet de 1000 francs. » (Ex délégué syndical à la SOTEXKA Louga).

*« [...] nous avait donné un chèque de 140 millions pour faire survivre le projet et surtout pour recruter davantage d'**employés à Louga**. » (Resp.SERPA)*

En décidant de ne nullement privilégier une efficacité économique pure qui mettrait à mal cette ambition de créer des emplois, celles-ci revêtent la dimension autonomisante des

entreprises sociales consistant justement à privilégier la création d'emplois pour des cibles vivant dans la précarité au détriment de la rationalité économique pure (Widjojo et Gunawan, 2020). En outre, les types d'emplois promus dans le cadre des différentes initiatives sont généralement des emplois non qualifiés en adéquation avec les profils des personnes cibles. Elles inversent par conséquent la logique philanthropocapitaliste, souvent reprochée à certaines initiatives revendiquant une orientation sociale et solidaire, qui consiste à imposer des solutions d'entreprises, souvent préjudiciables aux communautés, aux problèmes sociaux (Latouche, 1999 ; Monier, 2018 ; McLaren, 2020 ; Maclean et al., 2015, 2021 ; Jung et Orr, 2021 ; Koot, 2021 ; Sklair et Glucksberg, 2021).

Sur le plan interne, les initiatives ont été marquées, dans leur gestion opérationnelle quotidienne, par une délégation plus ou moins totale de la responsabilité à des collaborateurs ou à des partenaires choisis à cause de leur proximité avec le (co)porteur, avec une emphase sur le critère de leur appartenance à des communautés directement concernées. Les contrôles exercés sur ces collaborateurs et partenaires étaient réduits au strict minimum, ce qui a d'ailleurs logiquement rendu possible certaines dérives. Cette façon de faire relève d'un souci d'autonomisation visant à permettre l'identification et le développement des talents autochtones potentiels (Delgado-Gaitan, 1991 ; Prilleltensky et Prilleltensky, 2006).

L'autonomie de divers groupes – diverses communautés – constitue un engagement fondateur des activités commerciales et des différentes initiatives. Ce volet mettait en avant l'ambition d'utiliser les retombés des activités marchandes pour créer des conditions qui contribueraient à faire sortir les populations appartenant aux différentes communautés concernées du dénuement dans lequel elles se trouvaient. C'est en cohérence avec cela que les principaux investissements réalisés dans le cadre de la moitié des initiatives ont eu Louga comme centre névralgique (SERPA, SOSEREP, SPIA, Actionnariat divers, Château). Deux autres initiatives

(SAIM Indépendance, Œuvres caritatives) ont aussi une forte inclinaison vers Louga. La comparaison entre les décisions prises et les propositions alternatives qui avaient été mises sur la table par des experts, systématiquement écartées pour peu qu'elles mettent à mal l'idée d'apporter une contribution substantielle à Louga, traduit le mieux cette quête.

Globalement, la focalisation sur Louga – et accessoirement sur le Sénégal ou l'Afrique – prend le dessus sur les considérations de rentabilité dans le cadre de la grande partie des investissements réalisés. Le critère le plus important pris en compte pour départager deux solutions rivales est le profit qu'en tirerait Louga, généralement exprimé en termes de l'indépendance et de la maîtrise de son destin en tant que communauté. Le mot d'ordre semble être que Louga parvienne à éduquer et soigner ses habitants et leur fournir des sources autonomes de revenus, le tout sur place à Louga même. Cette ambition a culminé avec l'expression de la volonté de voir Louga être détachée de la tutelle administrative de Diourbel afin qu'elle devienne une région à part entière traduisant une envie d'auto-administration (Delgado-Gaitan, 1991).

Les mêmes considérations appliquées à Louga s'appliquent aussi, dans certaines mesures, au Sénégal et à l'Afrique. Ainsi, la SPIA et la SERPA devaient contribuer à réduire la grande dépendance du Sénégal vis-à-vis de l'étranger et des aléas climatiques dans le domaine agroalimentaire. La participation à des consortiums œuvrant dans le négoce international et l'import-export avait pour but de reprendre du terrain face à des acteurs étrangers qui exerçaient un règne sans partage dans le secteur et ne laissaient que des miettes aux acteurs locaux marginalisés et situés aux périphéries des différentes activités. Le refus de la main tendue de la TEXACO³ face à une impasse dans le cadre des activités d'exploration pétrolière de la SOSEREP avait été motivé par le désir de garder la souveraineté dans le domaine au regard de la mainmise exercée, à l'époque, par les majors américaines sur les ressources

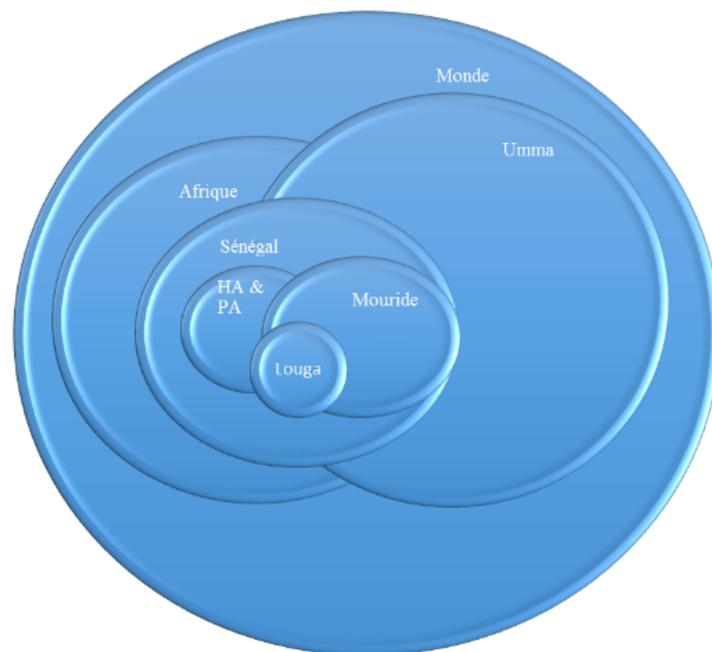
³ Major de l'industrie pétrolière mondiale à capitaux majoritairement américains.

saoudiennes. Enfin, la création de la fondation Fahd avait été motivée par la nécessité de voir la communauté musulmane jouer sa partition dans la prise en charge de la vulnérabilité à laquelle sont exposées les populations de certains pays africains et/ou à majorité musulmanes. L'idée forte dans ce cas précis est de ne pas laisser des organisations nébuleuses hypothéquer la quiétude sociale et l'avenir de ces pays, et tout particulièrement de leurs jeunes. En dehors des aspects pratiques ci-dessus évoqués, il y a aussi un aspect symbolique qui est à l'œuvre à travers les différentes initiatives. Ainsi, les acquisitions et constructions d'immeubles au niveau du centre-ville avaient été réalisées dans le but d'une réappropriation des espaces marquants.

Fondamentalement, les engagements qui ont conduit à la réalisation de chaque infrastructure/investissement renvoient à une volonté de délester la communauté concernée de certains obstacles et complexes qui les entravent au moment de la réalisation ou qui pourraient le faire dans le futur (Delgado-Gaitan, 1991). Les différentes initiatives ont mis un point d'orgue à valoriser des ressources et des pratiques (re)connues dans les communautés locales. Parallèlement, les responsables de la mise en œuvre de chaque initiative ont dû, autant que possible, nouer des liens particulièrement étroits avec les communautés en question (Ndione, 2015). En d'autres termes, il y a eu un respect de ce que Zaoual (1999) appelle le principe de la convenance ou encore la prise en compte du *self-estime* du site qui ne sont pas toujours des dimensions dont le philanthrocapitalisme ne fait que trop peu cas. Cela permet non seulement d'aider des membres de la communauté mais aussi de contribuer à développer des capacités internes à la communauté qui lui permettraient de faire elle-même face aux problèmes qu'elle rencontre (Bendick et Egan, 1993 ; Foy, 1994 ; Prilleltensky et Prilleltensky, 2006 ; Maryunani, 2019).

Au-delà, ce sont toutes les initiatives qui sont orientées vers une (des) communauté(s) précise(s) et/ou conditionnées par elle(s), avec plus ou moins de force, en fonction d'une hiérarchie établie sur la base des proximités. Ainsi, comme le révèle la figure 1, les (07) communautés se superposent de manière concentrique permettant une certaine forme d'inclusivité.

Figure 1. Superposition des communautés d'appartenance



CONCLUSION

Cette recherche avait l'ambition de mettre en exergue la façon dont la notion d'essence peut être une source féconde pour une recherche qui tient compte des particularités des contextes négligés. Cette notion permet d'éviter les écueils posés par les distorsions du capitalisme en mettant exergue l'importance des engagements communautaires relevant d'une rationalité alternative à celle maximisante de l'axiomatique walrasienne (Goldman et al., 2015). De façon particulière, les recherches menées dans le sillage de cette axiomatique conduisent à produire des stigmates sur l'entreprise en Afrique et à invisibiliser son management, ses possibles rationalités et finalités alternatives, ses ambiguïtés et ses relations sociales

complexes et parfois ambivalentes (Ouédraogo et Atangane-Abé, 2014 ; Anassé et al., 2020). Notre recherche montre que la finalité première qui intervient pour orienter les actions des entreprises (co)fondées par EDM est l'autonomisation de ses communautés d'appartenance. En outre, elle est conditionnée par les contraintes des sites d'appartenance des entreprises et de cet homme d'affaires (Zaoual, 1996a ; 1996b ; Latouche et al., 1999 ; Ndione, 2015). En effet, la connaissance intime des réalités sociales et des enjeux sociaux propres à un site permettent de donner aux individus et à la collectivité la capacité et les ressorts leur permettant de franchir des obstacles qui se dressent face à eux et restreignent les possibilités d'action face à une situation donnée. Cette capacité et ces ressorts deviennent dès lors une source d'épanouissement personnel et collectif grâce à la solidarité (Latouche, 2008).

Une originalité du présent travail qui mérite d'être souligné est son apport à la compréhension de la manière dont les engagements préalables à la mise en œuvre contribuent à façonner les initiatives socioéconomiques. Dès lors, celles-ci ne devraient plus être jugées à l'unique aune de la sacro-sainte performance capitalo-centrée. Elle renforce par ailleurs la légitimité des recherches portant sur les entreprises façonnées par les communautés (Guero et Gueye, 2020) et des logiques post-capitalistes des entreprises afin de leur permettre de participer à la prise en charge des défis contemporains dont, entre autres, la crise du sens et l'explosion des inégalités (Waddock, 2020a, 2020b ; Sklair et Glucksberg, 2021).

Références

Adler, P.P. S. et Borys, B. (1993). "Materialism and Idealism in Organization", *Organization Studies*, Vol. 14, N° 5, pp. 657-679.

- Ado I, et Soparnot, R. (2022) « Les raisons de la formalisation des entreprises informelles dans les pays africains : Analyse de trajectoire d'entreprises informelles au Niger », *Revue Gérer et Comprendre*, N°150, p.54-64, 2022
- Amah, O. E. et K. Oyetunde, (2019). « Determinants of High-Performance Organizations in Africa: A Conceptual Framework and Research Propositions », *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, Vol. 8, N° 4, pp. 319-333.
- Amarante, E. F. (2018). « The Perils of Philanthrocapitalism », *Maryland Law Review*, Vol. 78, N° 1.
- Amin, S. (2015 [1969]). « Le monde des affaires sénégalais », Nouvelles Éditions Numériques Africaines, Dakar, 195 p.
- Anassé, A. et al., (2020). « Alternatives africaines en management : Entre frugalité et agilité », *Revue Française de Gestion*, N° 289, pp. 77-100.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (2009). « Mechanisms of Teleological Change », *Management Revue*, Vol. 20, N° 2, pp. 126-137
- Bendick, Jr. M. et M. L. Egan, (1993). « Linking Business Development and Community Development in Inner Cities », *Journal of Planning Literature*, Vol. 8, N° 1, pp. 3-19.
- Berends, H. et F. Deken, (2021). « Composing qualitative process research », *Strategic Organization*, Vol. 19, N° 1, pp. 134-146.
- Ciambotti, G. et al., (2022). « Enabling Bricolage in Resource-Constrained Contexts: the Role of Sense of Community and Passion in African Social Entrepreneurs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Davis, G. F. (2021). « Corporate Purpose Needs Democracy », *Journal of Management Studies*, Vol. 58, N° 3, pp. 902-913.
- Dietz, L. G. (2020). The ALPHA theory - understanding the essence of organization.

- De Serdan, J.-P.O. (2021). *La revanche des contextes : des mésaventures de l'ingénierie sociale en Afrique et au-delà*. Karthala.
- Delgado-Gaitan, G. (1991). « Involving Parents in the Schools: A Process of Empowerment », *American Journal of Education*, Vol. 100, N° 1, pp. 20-46.
- Donaldson, T. et J. P. Walsh (2015). « Toward a Theory of Business », *Research in Organizational Behavior*, N° 35, pp. 181-207.
- Edwards, M. (2009). « Why 'philanthrocapitalism' is not the Answer: Private Initiatives and International Development », In M. Kremer et al. (Eds.), *Doing Good or Doing Better: Development Policies in Globalising World*, pp. 237-254.
- Eisenhardt, K. M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). « Better Story and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 3, pp. 620-627.
- Eisenhardt, K. M. et M. E. Graebner, (2007). « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 1, pp. 25-32.
- Etounga-Manguelle, D. (2000). « Does Africa Need a Cultural Adjustment? », In Harrison, L. E. et S. P. Huntington (Eds.), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, (pp. 65-77).
- Fonrouge, C. (2022). *Postcolonial and Decolonial Approaches in Entrepreneurship: Critical Avenues for Researchers*, *Review of Entrepreneurship*, Vol. 21, N° 3, pp. 39-46.
- Foy, N. (1994). *Empowering people at work*. Grower Publishing.
- Giridharadas, A. (2018). « Winners take all : The Elite Charade of Changing the World », Alfred A. Knopf, New-York, 304 p.
- Glauner, F. (2019). *The Myth of Responsibility: on Changing the Purpose Paradigm*, *Humanistic Management Journal*, N° 4, pp. 5-32.

- Goldman, G. A. et al., (2015). The Essence of the Contemporary Business Organization: A Critical Reflection, *Journal of Global Business and Technology, Volume 11, Number 2*
- Guero, B. D. R. et B. Gueye (2020). « La pensée managériale en Afrique : Revue historique d'un objet rampant sous influences multiples à repenser suivant une approche par les finalités », *Revue Africaine de Gestion, Numéro spécial AIMS-ASSG-RAG*, pp. 53-90.
- Hambrick, D. C. (2007). "The Field of Managements Devotion to Theory: Too Much Of A Good Thing?", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 6, pp. 1346-1352.
- Henry, A. (1991). « Vers un modèle du management africain », *Cahiers d'Études Africaines*, Vol. 31, N° 24, pp. 447-473.
- Jung, T. et K., Orr (2021). « What lies beneath? Spectrality as a focal phenomenon and a focal theory for strengthening engagement with philanthropic foundations », *International Journal of Management Reviews*, N° 23, pp. 312-329.
- Kiggundu, M. N. et Pal, S. P. (2018). "Structure and Management of Formal and Informal Business Activities in Entrepreneurial Family and Small Firms in Africa", *Africa Journal of Management*, Vol. 4, N° 3, pp. 347-388.
- Koot, S. (2021). « Enjoying extinction: philanthrocapitalism, *jouissance*, and 'excessive environmentourism' in the South African rhino poaching crisis », Vol. 28, N° 1, *Journal of Political Ecology*, <https://doi.org/10.2458/jpe.2984>
- Latouche, S. (1999). « L'approche culturelle : Le site et la niche », In Latouche, S. et al., *Critique de la raison économique : Introduction à la théorie des sites symboliques*, pp. 59-78.
- Latouche, S. et al., (1999). *Critique de la raison économique : Introduction à la théorie des sites symboliques*, L'Harmattan.

- Levillain, K. (2015). « Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, École Nationale des Mines de Paris.
- Levillain, K. et al., (2014). Repenser les finalités de l'entreprise : La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien, *Revue Française de Gestion*, N° 245, Vol. 8, pp. 179-200.
- Livian, Y.-F. (2020). « Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ? », *Revue Française de Gestion*, N° 289, pp. 101-118.
- Luisi, D. et K. Hämel, (2021). « Community participation and empowerment in primary health care in Emilia-Romagna: A document analysis study », *Health Policy*, Vol. 125, N° 2, pp. 177-184.
- Maclean, M. et al., (2015). « Identity, storytelling and the philanthropic journey », *Human Relations*, Vol. 68, N° 10, pp. 1623-1652.
- Maclean, M. et al., (2021). « Elite philanthropy in the United States and United Kingdom in the new age of inequalities », *International Journal of Management Reviews*, N° 23, pp. 330-352.
- Martinet A.C. et Y. Pesqueux, (2013), *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, 288 p.
- Maryunani, S. R. (2019). « Community Empowerment as a Means in Promoting Local Products: A Case Study in Bandung, Indonesia », *Journal of Promotion Management*, Vol. 25, N° 3, pp. 439-451.
- McLaren, P. G. (2020). « Strengthening capitalism through philanthropy: The Ford Foundation, managerialism and American business schools », *Management Learning*, Vol. 51, N° 2, pp. 187-206.
- Melé, D. (2009). The View and Purpose of the Firm in Freeman's Stakeholder Theory, *Philosophy of Management*, Vol. 8, N° 3, pp. 3-13.

- Miles, M.B., Huberman, A. M. et J. Saldaña, (2014). « Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook », SAGE, 4^{ème} Edition, 408p.
- Mion, G. et C. R. Loza Adui, (2020). Understanding the purpose of benefit corporations: an empirical study on the Italian case, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 5, N° 4.
- Mol-Gómez-Vázquez, A. et al. (2020). « Do foreign banks intensify borrower discouragement? The role of developed European institutions in ameliorating SME financing constraints », *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 38, N° 1, pp. 3-20.
- Monier, A. (2018). « La relation philanthropique, un rapport de domination ? Le cas des Amis Américains des institutions culturelles françaises », *Poltix*, pp. 79-104.
- Moroz, P. W. et al., (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification, *Journal of Business Venturing*, N° 33, pp. 117–129.
- Mutabazi, E. (2006), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique », *Management & Avenir*, Vol. 4, N° 10, pp. 179-197.
- Mutabazi, E. (2008). « Culture et gestion en Afrique Noire : le modèle circulaire », In Davel E., et al., *Gestion en contexte interculturel*, P.U. Laval.
- Naszályi, P. (2008). « Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N° 233 – Éditorial.
- Ndione, E. S. (2015). « Le don et le recours : Ressorts de l'économie urbaine », Nouvelles Éditions Numériques Africaines.
- Nissanke, M. K. (2021). « Financing Enterprise Development in Sub-Saharan Africa », *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 25, N° 3, pp. 343-368.

- Ouedraogo, A. et J. Atangana-Abé, (2014). « Culture Stratégique africaine », In Tannery et al. (Eds), *Encyclopédie de la stratégie*, (pp. 213-224).
- Pesqueux, Y. (2013). « Fondements d'une épistémologie des organisations », In Martinet A.C. et Y. Pesqueux, (Eds), *Épistémologie des sciences de gestion*, pp. 39-79.
- Prilleltensky, I. et O. Prilleltensky, (2006). « Promoting Well-Being: Linking Personal, Organizational and Community Change », Wiley, New Jersey, 399p.
- Saldaña, J. (2011). « Fundamentals of Qualitative Research: Understanding Qualitative Research », Oxford University Press, New-York, 191 p.
- Saldaña, J. (2013). « The Coding Manual for Qualitative Researchers », SAGE, Los-Angeles, 303 p.
- Sarpong, K. et Rawls, J. R. (1976). "A study of the transfer of training from developed to less developed countries: the case of Ghana", *Journal of Management Studies*, Vol. 13, N° 1, pp. 16-31.
- Segrestin, B. et al. (2020). When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose, *Journal of Business Ethics*.
- Sklair, J. et L. Glucksberg, (2021). « Philanthrocapitalism as wealth management strategy: Philanthropy, inheritance and succession planning among the global elite », *The Sociological Review*, Vol. 69, N° 2, pp. 314-329.
- Stake, R. E. (2006). « Multiple Case Study Analysis », The Guilford Press, New-York, 342 p.
- Stake, R. E. (2010). « Qualitative Research: Studying How Things Work », The Guilford Press, New-York, 244 p.
- Tennent, K. D. (2021). Management and business history – a reflexive research agenda for the 2020s, *Journal of Management History*,

- Thompson, C. B. (2014). « Philanthrocapitalism: appropriation of Africa's genetic wealth », *Review of African Political Economy*, Vol. 41, N° 141, pp. 389-405
- Tioumagneng, A. (2018). « Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale : l'action des directeurs adjoints autochtones », *Revue Congolaise de Gestion*, Vol. 2, N° 26, pp. 145-186.
- Van Lent, W. et G. Durepos, (2019). Nurturing the historic turn: "history as theory" versus "history as method", *Journal of Management History*, Vol. 25, N° 4, pp. 429-443.
- von Glasersfeld, E. (1990). « Teleology and the Concepts of Causation », *Philosophica*, Vol. 46, N° 2, pp. 17-43.
- Waddock, S. (2020a). « Achieving sustainability requires systemic business transformation », *Global Sustainability*, Vol. 3, <https://doi.org/10.1017/sus.2020.9>
- Waddock, S. (2020b). « Will Businesses and Business Schools Meet the Grand Challenges of the Era? », *Sustainability*, Vol. 12, N° 15, <https://doi.org/10.3390/su12156083>
- Wallerstein, N. et E. Bernstein, (1994). « Introduction to Community Empowerment, Participatory Education, and Health », *Health Education Quarterly*, Vol. 21, N° 2, pp. 141-148.
- Walumbwa, F. O. et al. (2011), "Leadership and management research in Africa: a synthesis and suggestions for future research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84, N° 3, pp. 425-439.
- Widjojo, H. et S. Gunawan (2020). « Indigenous Tradition: An Overlooked Encompassing-Factor in Social Entrepreneurship », *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 11, N° 1, pp. 88-110.
- Yu, A. et al. (2019). « Autonomy and family business performance: The joint effect of environmental dynamism and national culture », *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 37, N° 2, pp. 153-185.

- Zaoual, H. (1992). « La méthodologie des sites symboliques », *Cultures et Développement*, N° 10/11, septembre 1992 [En ligne, consulté le 29/04/2022]
- Zaoual, H. (1996a). « Lecture sitologique du phénomène entrepreneurial », dans Lalèyê, I. P. et al. (eds.), *Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*, pp. 53-64.
- Zaoual, H. (1996b). « Les économies tontinières, une autre figure des sites africains », dans Lalèyê, I. P. et al. (eds.), *Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*, pp. 241-246.
- Zaoual, H. (1999). « Théorie des sites et organisation économique », In Latouche, S. et al., *Critique de la raison économique : Introduction à la théorie des sites symboliques*, pp. 79-109.
- Zu, L. (2019). Purpose-driven leadership for sustainable business: From the Perspective of Taoism, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 4, N° 3.
- Zimmerman, M. A. et al. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 20, N° 6, pp. 707–727.

Annexes:

Annexe 1 : Éléments pertinents recueillis sur internet

1. Un article intitulé « Agro-industrie de 1974 à 2004 : Des investissements à la dimension des objectifs », d'une longueur d'une page, paru dans la livraison N° 6 du juillet 2005 du journal d'entreprise de la SODEFITEX : « Reconnaissance Cotonnière » ;
2. Un « Grand Angle » intitulé « Quand Mame Cheikh raconte son père El Hadji Djily Mbaye », d'une longueur de 9 pages illustrées avec des images, paru dans la livraison N° 1 de Juillet 2012 de Salli Africa Magazine ;
3. Un article intitulé « Initiative pour la réouverture de la SOTEXKA à Louga : Le cadeau de feu Djily Mbaye se meurt, et l'État reste impuissant », d'une longueur d'une page de journal, paru dans la livraison N° 2007 du 18 février 2013 du journal l'Enquête ;
4. Un article intitulé « Collectif des ex-travailleurs : Qu'est-ce qui bloque le règlement des droits des ex-travailleurs ? », d'une longueur d'une demie page de journal, paru dans la livraison N° 01 de Janv-Fev-Mars 2018 du Journal du Mouvement Ouvrier et Populaire : « Péncoo ».

Annexe 2 : Archives familiales grises

1. Un article dont la première partie de l'intitulé, « Les dons à l'Éducation Nationale : Une dizaine de voitures de El Hadji Djily Mbaye », figure en cheval sur la « Une » de la livraison N° 4.466 du 20 mars 1985 du journal « Le Soleil ». L'article d'une longueur d'une demie page de journal se trouve à la page 4 ;
2. Un article intitulé « Pétrole et Gaz : des indices probants à Sébikotane », d'une longueur d'une demie page de journal, consacré au partenariat de la SAIM

Indépendance avec la PETROSEN et Tullow Oil dans le cadre de l'exploitation des hydrocarbures au Sénégal. L'article est paru dans la livraison N° 5.311 du 28 janvier 1988 du journal « Le Soleil » qui titrait en « Une » : « Pétrole et Gaz : les promesses de Sébikotane » ;

3. Une « Une » dont la manchette est intitulée « Le marabout milliardaire s'en est allé dans la discrétion : Djily Mbaye meurt comme il a vécu » et un dossier de trois pages (7-8-9), avec plusieurs témoignages, consacrés à la disparition d'EDM dans la livraison N° 6.242 du 15 mars 1991 ;
4. Un article intitulé « Disparition de Djily Mbaye : Il est parti, Le Calife ! », d'une longueur d'une page de journal, paru dans la livraison N° 149 du 21 mars 1991 du journal « Sud Hebdo ». L'article est présenté en cheval sur la « Une » du journal sous le titre : « Le « testament » de El H. Djily Mbaye » ;
5. Un article intitulé « L'œuvre de Djily Mbaye magnifiée », d'une longueur de deux pages de journal, paru dans la livraison du 24 avril 1992 du journal : « Le Soleil ».

Annexe 3 : Documents académiques exploités comme sources de données

Auteur(s) (année)	Type	Titre
Samir Amin (1969/2015)	Ouvrage	Le monde des affaires sénégalais
Youssouph Mbarbane Guisse (1990)	Article	Les ouvriers de la SONACOS – de Dakar : milieux du travail et milieux sociaux
Catherine Boone (1992)	Ouvrage	Merchant Capital and the Roots of State Power in Senegal 1930-1985
Stephen Golub et Ahmadou Aly Mbaye (2002)	Document de travail	Obstacles and Opportunities for Senegal's International Competitiveness: <i>Case Studies Of The Peanut Oil, Fishing And Textile Industries</i>
Mamadou Gbongue (2005)	Article	Commerce et développement durable en Afrique : quelle(s) alternative(s) à la libéralisation commerciale ?
Jenny Maggi, Dame Sarr et Novita Amadei (2008)	Rapport de recherche	Louga, Sénégal: Représentations autour de la migration auprès d'une communauté d'origine.
Babacar Fall (2010)	Chapitre (Thèse)	Crise de l'industrie - essor de l'emploi dans le secteur public et expansion du chômage

Matar Ndiaye (2012)	Thèse	Étude sismostratigraphique et sédimentologique du Bassin Sénégal-Mauritanien dans le secteur de Diourbel et Thiès
Fatou Diop (2016)	Article	Le travail comme représentation et pratique quotidienne dans la région de Louga
Amadou Diarra et Boubacar Diallo (2017)	Document de travail	Mise en œuvre des politiques régionales sur les pesticides en Afrique de l'Ouest : Rapport de l'étude de Cas au Sénégal

Annexe 4 : Documents d'archives utilisés comme sources de données

Sous-catégories	Nombre	Origine (précisions)
Autres	2	1 Internet (Câble WikiLeaks) & 1 Famille (liste de pèlerins).
Correspondances	19	Famille
Devis & Projets	3	Famille (SAIM Indépendance : 1, SERPA : 2)
États financiers	2	1 Famille (SIFCA) & 1 Collaborateur (SOSEREP)
Papier à entête	8	Collaborateur (SOTEXKA, SOGESER, SOSEREP, ASS, PA, BIS, SOCOPAO, SOSEMAR)
Prospectus	2	1 Collaborateur (SAIM Indépendance) & 1 Internet (Château)
Rapports	19	Internet (BAD : 1, BM : 3, État du Sénégal : 6, Inde : 1, OMVS : 1, SNU : 1, ACP-UE : 1, Autres : 5).
Témoignages	4	Famille (Amara Essy, Belkacem Boutaybi, El Hadj Momar Diagne, Habib Thiam)
Textes de loi	2	Internet (Journal Officiel de la République du Sénégal)
Total	61	Collaborateurs : 10 ; Famille : 28 ; Internet : 23

Annexe 5 : Principales rubriques du guide d'entretien

Rubrique	Explications
L'arrière-plan	Qui sont ses parents ? En quoi cela aurait-il eu une influence dans sa trajectoire ?
Les différentes initiatives (co)portées	La liste des initiatives dont il a été à la base et celles à la création desquelles il a participé. Quels rôles a-t-il joués ?
Les valeurs fondatrices	Quelles sont les principales valeurs qui peuvent se rattacher aux choix effectués dans le cadre des différentes initiatives ?
L'attachement aux communautés	Est-ce qu'il y a une manifestation d'attention d'attachement à des communautés particulières ? Lesquelles ? Pour quelles raisons ? Comment cela se matérialise-t-il ?
Les services rendus au Sénégal	Le Sénégal dans tout cela ?

Annexe 6 : Liste des entretiens réalisés

N°	Date	Interlocuteur	Rec. ⁴	Val. ⁵	Durée ⁶	Vol. ⁷
1	16/02/18	Journaliste/Réalisatrice du film documentaire sur la vie d'EDM	Oui	Non	73'13	21
2	13/03/18	Nièce/Productrice du film documentaire sur la vie d'EDM	Oui	Non	47'27	13
3	30/03/18	Neveu/Repreneur de certaines activités : la mise en valeur des terres de KMS	Oui	Non	57'01	16
4	20/04/18		Oui	Non	18'36	05
5	30/05/18	Administrateur Délégué de la SPIA	Non	Oui	73'00	13
6	20/06/18	Directeur Administratif et Financier de la SAIM Indépendance	Oui	Non	59'33	14
7	22/06/18	Apparenté/Magistrat	Oui	Non	51'03	14
8	23/06/18	Chef d'agence bancaire à Louga	Oui	Non	53'27	14
9	06/08/18	Directeur des Opérations de la SPIA	Oui	Non	60'45	15
10	01/10/18	Fils/Directeur Adjoint de la SAIM Indépendance	Non	Oui	84'00	14
11	04/10/18	Ancien Directeur Général de la Banque Islamique du Sénégal	Oui	Non	131'49	20
12	16/10/18	Ancien « Directeur » Délégué de la SERPA	Oui	Non	54'09	13
13	16/10/18	Secrétaire Général de la Chambre de Commerce de Louga	Oui	Non	34'44	09
14	25/10/18	Secrétaire Général de la SAIM Indépendance	Oui	Non	98'10	20
15	13/11/18	Ancien Ingénieur en détachement à la SOSEREP	Oui	Non	26'24	08
16	24/11/18	Conseiller/Urbaniste	Oui	Non	81'21	17
17	09/12/18	Condisciple et Proche/Administrateur, ancien Ministre et Ambassadeur	Oui	Non	96'19	18
18	16/12/18		Oui	Non	78'39	16
19	02/01/19	Commissaire aux comptes/Expert-comptable	Oui	Non	167'17	29
TOTAUX			19	2	1346'57	289
MOYENNES					70'54	15,2

Annexe 7 : Les différentes occasions ayant donné lieu à des prises de notes

- Découverte du château effectuée le 30 mars 2018 ;
- Visite guidée des principales infrastructures réalisées à Louga (voies bitumées, cité Bagdad, Gouvernorat, Lycée Malick Sall, Keur Mouhamad, etc.) ;

⁴ Caractère enregistré (Oui) ou non enregistré (Non) de l'entretien.

⁵ Restitution à l'interlocuteur et validation par lui des notes prises lors de l'entretien et mises en forme sous word : Oui le cas échéant, Non sinon.

⁶ Durée de l'entretien en minutes' secondes

⁷ Volume des données de retranscription des entretiens en nombre de pages (word, A4, Times New Roman, 12)

- Visite de courtoisies à la famille, au domicile familiale, effectuée le 20 avril 2018 ;
- Visite guidée de la SPIA effectuée le 20 avril 2018 ;
- Commémoration des trente (30) ans de sa disparition qui se sont déroulées à Louga le 14 mai 2018 au niveau du château ;
- Visite guidée de l'hôpital Louga effectuée le 16 octobre 2018 ;
- Présentation officielle de l'ouvrage biographique écrit par le communiquant lougatois Mansour Gaye effectuée le 26 janvier 2019.

Annexe 8 : Illustration d'une grille d'analyse construite suivant une logique de catégorisation ontologique à travers le tableau synthétique de la SPIA

Catégories	Évènements	Codes	Zones	Explication/Motivation	Logiques
Genèse	1 ^{er} Facteur déclencheur	Fd.4-1	Dakar et Diourbel	Décision d'augmentation du capital de la SEIB et du transfert de son usine à Diourbel	Économique
	2 ^{ème} Facteur déclencheur	Fd.4-2	Diourbel	Montée au capital de la part du « Bloc des Mourides »	Économique
	3 ^{ème} Facteur déclencheur	Fd.4-3	Diourbel et Louga	Décision de la SEIB de se séparer de sa branche agrochimique	Économique
	4 ^{ème} Facteur déclencheur	Fd.4-4	Sénégal	Paysans souffrant des multiples invasions et recrudescences de nuisibles agricoles	Sociale
Objet Social	Objet statutaire	O.4-1	Sénégal	Offre de produits agrochimiques et accompagnement des paysans-agriculteurs pour leur meilleur usage	Sociale
	Objectif 1	O.4-2	Sénégal	Assister les paysans-agriculteurs dans leur lutte perpétuelle contre des nuisibles	Sociale
	Objectif 2	O.4-3	Louga	Créer des emplois pour les (jeunes) Lougatois	Sociale
Activités	Construction d'une unité de formulation	A.4-1	Louga	Doter la région d'une entité industrielle performante et génératrice d'emplois	Sociale
	Formulation de produits pesticides	A.4-2	Louga	Améliorer l'accessibilité des produits phytosanitaires et généraliser leur usage pour accroître la productivité	Économique
	Commercialisation de produits formulés	A.4-3	Sénégal	Gagner des parts de marché face à l'importation et bâtir une politique de proximité	Économique
	Importation	A.4-4	Sénégal	Réduire les coûts d'approvisionnement	Économique
	Conseil et assistance techniques	A.4-5	Sénégal	Aider, gratuitement, les paysans à faire un usage optimal des produits	Sociale
Fonctionnement	Localisation d'usine	F.4-1	Louga	Créer des emplois à Louga	Sociale
	Délégation	F.4-2	Autre	Confier la direction à des professionnels aguerris	Économique

	Nomination	F.4-3	Autre	Assurer un fonctionnement optimal conformément aux réalités culturelles locales.	Sociale
	Implication personnelle du PCA	F.4-4	Louga	Assurer un fonctionnement harmonieux de l'unité industrielle basée à Louga.	Sociale
Bénéfices	Emplois	B.4-1	Louga	300 emplois créés à Louga	Sociale
	Sécurité	B.4-2	Diourbel	Risque de contamination des produits écarté	Sociale
	Accessibilité d'intrants	B.4-3	Sénégal	Facilité de ravitaillement offerte aux paysans	Sociale
Bénéficiaires	SEIB	Br.4-1	Diourbel	Sécurisation du site	Sociale
	SODEFITEX	Br.4-2	Sénégal	Réduction des coûts d'approvisionnement	Économique
	SAIM Indépendance	Br.4-3	Sénégal	Location de locaux à usage administratif	Économique
	Louga(tois)	Br.4-4	Louga	Création d'emplois	Sociale
	État	Br.4-5	Sénégal	Industrialisation des villes moyennes	Social