

**Représentations des TIC dans la modernisation des entreprises sénégalaises.****Cas du programme de mise à niveau des entreprises.****Aurélié Laborde****ISIC Bordeaux 3**

Le programme de mise à niveau des entreprises (PMN) a été mis en place au Sénégal en 2005 sur un modèle proche des programmes tunisiens et marocains. Il a pour objectif de permettre aux PME-PMI sénégalaises de « consolider leur place sur les marchés nationaux et de s'exporter sur les marchés internationaux »<sup>1</sup>. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent se doter de nouveaux outils et adopter des modes de management et de gestion comparables aux entreprises européennes (normalisation, traçabilité, transparence, gestion de la qualité).

Dans cette communication, nous nous intéresserons aux représentations de ce que doit être une entreprise sénégalaise moderne, à la fois pour les institutionnels et les chefs d'entreprises engagés dans la Mise à niveau, et à la place accordée aux TIC dans ce processus de modernisation. Nous nous interrogerons également sur les équipements de ces entreprises et sur la perception qu'ont les entrepreneurs des usages des TIC dans leurs structures. Les dispositifs d'information, de communication et de gestion seront alors envisagés à la fois comme accompagnateurs et comme catalyseurs de changement.

Nous avons choisi de nous attacher au PMN pour sélectionner un corpus d'entreprises formelles et structurées, engagées dans un processus de changement et prêtes à jouer le jeu des audits et de la transparence. Il existe peu d'études récentes sur l'usage et les représentations des TIC dans les entreprises structurées sénégalaises<sup>2</sup>, la majorité des recherches traitant de l'impact et de l'appropriation de ces dispositifs dans le secteur social<sup>3</sup> et dans une moindre mesure dans le secteur informel<sup>4</sup>. Une mission d'un mois à Dakar, dans le cadre du programme Netsuds<sup>5</sup> nous a permis de rencontrer les acteurs de la Mise à niveau sénégalaise, experts du bureau de Mise à niveau et baveurs de fond, ainsi qu'une quinzaine d'entreprises et des consultants concernés par ce programme.

Nous nous intéresserons dans un premier temps au programme de mise à niveau des entreprises sénégalaises : ses objectifs et son organisation, les limites observées, la place accordée aux TIC et les attentes des premières entreprises qui ont choisi de se faire accompagner dans leurs mutations. Nous nous attacherons ensuite à décrire les raisons pour lesquelles les entreprises rencontrées se sont engagées dans ce programme et les représentations qu'ont les chefs d'entreprises des changements à mettre en œuvre et de

---

<sup>1</sup> Site du PMNS : <http://www.pmn-senegal.org/>

<sup>2</sup> Ex. :

<sup>3</sup> Ex. :

<sup>4</sup> Ex. :

<sup>5</sup> Mai 2009.

l'importance de la modernisation. Enfin nous traiterons de la place des TIC dans la stratégie des entrepreneurs.

## 1. Le programme de mise à niveau des entreprises au Sénégal

### **Contexte**

Depuis une vingtaine d'années, les pays en voie de développement (PED) procèdent, dans le cadre des plans d'ajustement structurel et à la suite de leur adhésion à l'OMC, à une libéralisation de leurs économies. Cette confrontation avec les marchés internationaux, annoncée comme une opportunité de croissance et un défi par les instances internationales, représente avant tout un risque, pour les pays insuffisamment préparés, d'accentuer leurs inégalités : « les pays du Sud sont aujourd'hui en positions inégales face à l'ouverture. Nombreux sont ceux qui ne sont pas prêts, aussi bien au niveau technologique, qu'institutionnel ou humain »<sup>6</sup>.

Si les PED veulent espérer tirer profit des politiques de libre échange, « il s'agit de dynamiser et moderniser au plus vite leurs secteurs productifs afin de rendre leurs productions compétitives »<sup>7</sup>. Dans ce cadre, des politiques de soutien à la modernisation des secteurs productifs ont été initiées et soutenues par l'Europe et les partenaires du développement. Les programmes de mise à niveau en font partie.

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise, initiée en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe. Le programme tunisien a été lancé en 1996 et comptait, en 2005, près de 3000 entreprises engagées, le programme marocain a connu des débuts plus difficiles et a été redynamisé en 2002<sup>8</sup>.

Le programme sénégalais a débuté en février 2005, initié par le gouvernement et soutenu financièrement par l'Agence Française de Développement. Une première phase de 4 ans s'est achevée en 2008, la seconde prendra en compte certains reproches issus de la première phase, notamment la lourdeur des procédures, et s'ouvrira aux grandes entreprises intéressées (CA supérieur à 15 milliards de FCFA). Le Sénégal est pays pilote de ce programme pour l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine).

### **Objectifs et organisation**

Le Sénégal, présentant un contexte différent des pays du Maghreb (climat des affaires, prédominance des petites et moyennes entreprises, souvent informelles, modes de gestion des entreprises souvent éloignés des normes internationales) a adopté un programme distinct des précédents. « Si l'objet est le même, à savoir accélérer la croissance par une action sur la productivité du travail et un développement des emplois, le terrain d'application est significativement différent. (...) Le concept de mise à niveau, qui comprend l'idée d'un rattrapage technologique et de gouvernance des entreprises en Tunisie et au Maroc, recouvre plus sûrement au Sénégal une logique d'amélioration de la productivité du travail à des fins de préservation d'activités économiques menacées par des importations, faute d'une

---

6 Rapport AFD : *Compétitivité et mise à niveau des entreprises. Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, 2003.

7 Ibid.

8 Rapport AFD : *Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal*, 2005.

dynamique de modernisation, d'intégration de progrès techniques dans les process de production et de valorisation des ressources humaines. »<sup>9</sup>

Autres spécificités du PMN sénégalais, il est mis en œuvre par l'Etat, sous la tutelle du ministère de l'industrie, le bayeur est l'Agence Française de Développement. Un comité de pilotage (le COPIL) décide de l'éligibilité des entreprises, il est composé de membres de l'administration, du secteur privé et des banques. Son président appartient au secteur privé et l'AFD participe au COPIL en tant qu'observateur. Un Bureau de Mise à Niveau (BMN) regroupe les experts chargés d'accompagner les entreprises dans la constitution de leurs dossiers.

Les objectifs annoncés par le PMN sont les suivants : « augmenter et pérenniser la compétitivité des entreprises ; accompagner le développement d'une nouvelle culture d'entreprise ; favoriser l'intégration et la densification du tissu d'entreprises ; asseoir des stratégies gagnantes pour la maîtrise des marchés locaux, la création d'emplois et la croissance des exportations ; renforcer la position concurrentielle de l'entreprise sur ses marchés ; contribuer au positionnement économique du Sénégal dans le monde »<sup>10</sup>.

Concrètement, seules les entreprises privées de droit sénégalais, « formellement constituée et fiscalement transparente » sont susceptibles de participer au PMN. Le financement de la Mise à niveau (diagnostic initial et réalisations) n'intervenant que sous forme de primes octroyées *a posteriori*, les entreprises doivent également être en mesure de mobiliser des fonds propres ou un partenaire bancaire pour le financement du programme.

L'ensemble de ces contraintes réduit drastiquement le nombre de structures susceptibles d'être candidates. Les entreprises dites « informelles », majoritaires au Sénégal<sup>11</sup>, ne sont donc pas concernées, ainsi que les petites ou moyennes entreprises formelles qui ne peuvent supporter financièrement les frais du programme et n'ont pas de garanties suffisantes à proposer aux banques pour un emprunt. Les primes sur l'étude diagnostic et l'élaboration du plan de mise à niveau s'élève à 80% du coût approuvé, ??? les primes sur les

---

9 Ibid.

10 Extrait de la plaquette de présentation du PMN diffusée par le BMN.

11 « Le secteur informel (entendu comme entreprises qui (i) n'entrent pas dans la comptabilité nationale (définition macroéconomique), (ii) appartiennent au secteur des micro-entreprises traditionnelles, de moins de 3 ou de moins de 5 ou de 10 employés selon les études) est prépondérant au Sénégal : il représenterait environ la moitié du PIB, contribuerait à près de 90 % des nouvelles créations d'emploi et à 20 % des investissements. La quasi-intégralité de la production agricole est informelle, aussi bien dans les cultures commerciales (arachide et coton) que de subsistance (millet, sorgho, maïs, riz), ainsi que le secteur de la transformation alimentaire (transformation de viande et de poisson). Le secteur informel est également prépondérant dans les filières telles que le textile-habillement et le cuir (première filière artisanale du Sénégal, comptant en 1992 plus de 18 000 entreprises et employant 33 000 travailleurs) ; le bâtiment (comptant en 1998 environ 15 000 entreprises) ; la filière métallurgie mécanique ; le commerce ; les transports. L'informel est par définition difficilement quantifiable. Les chiffres dont on dispose font état de 78 000 micro-entreprises et commerces (recensement national de 1992) et 158 000 artisans. Le ministère de l'Industrie donne le chiffre de 400 000 artisans en 2002. Ce secteur est alimenté par l'exode rural, mais regroupe également de plus en plus de diplômés sans emploi et d'exclus du secteur formel. Il se caractérise par une productivité du travail et un stock de capital très faibles. » (Extrait de : *Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal* ; Rapport AFD, 2005)

investissements matériels à 20 ou 30% et immatériels à 70%. ??? Les objectifs d'accompagnement concernent donc essentiellement la modernisation de la gestion, l'équipement logiciel, la formation et les études de marché.

***Etat des lieux : secteurs et demandes identifiées<sup>12</sup>***

En mai 2009, date de nos entretiens avec les experts du BMN, 315 demandes avaient été déposées, 221 dossiers étaient éligibles et 45 étaient approuvés. Ces entreprises ont à peu près toutes commencé la mise en œuvre. 21 font déjà l'objet d'un suivi.

Dans le domaine de l'industrie, les entreprises éligibles appartiennent majoritairement à l'industrie agroalimentaire, on trouve ensuite la métallurgie et la mécanique, très peu la chimie et le textile. Cette répartition est représentative de la structuration du marché sénégalais.

D'après les experts du BMN, les besoins dans l'industrie concernent les investissements matériels et immatériels. En premier lieu les problèmes de qualité, de management de la qualité, d'adaptation à des référentiels pour être labellisé (ISO ou autres selon les demandes des partenaires et les attentes des clients) ; dans un deuxième temps les problèmes d'innovation technologique, d'acquisition de nouvelles technologies pour être plus compétitifs (ici plutôt coté production, mais également équipements pour la maîtrise de l'énergie) ; ensuite on retrouve la formation des hommes (le plus souvent autour des outils de production) ; enfin, dans une moindre mesure, des besoins en logiciels et systèmes d'information (le plus souvent des applications métiers pour la production).

Du côté des services, les secteurs les plus concernés sont : le tourisme (hôtellerie), puis le BTP, les entreprises TIC, enfin les entreprises de conseil, dans une moindre mesure les transports.

Dans les services, les besoins dépendent des secteurs.

L'hôtellerie a surtout des besoins en formation des ressources humaines (langue, accueil) pour prétendre accéder à des labels et certification (ISO ou imposé par Tour operator, ainsi que des normes d'hygiène alimentaire). Enfin des besoins en économie de production (eau, électricité) : sont alors réalisés des audits énergétiques puis des formations et de l'investissement dans des systèmes techniques. L'investissement matériel concerne essentiellement la rénovation des bâtiments.

Le BTP a surtout besoin d'investissement matériel dans des machines. Mais également d'acquérir des logiciels métiers pour travailler au format des normes internationales (Autocad, routes...). Il faut ajouter à cela la formation à ces outils et des besoins en management du côté de l'encadrement.

Les entreprises TIC ont avant tout besoin de formations métiers autour des nouveaux outils qui se développent. Le problème de ce secteur vient surtout de la mobilité des salariés qui

---

12 Cette synthèse est issue d'entretiens menés avec les experts du BMN : Mme Clissé, chargée du suivi et de l'aboutissement des plans de mise à niveau ; M. Ndiaye, expert pour les entreprises de services ; Mme Poulmery Niang, expert communication ; M. Ousmane Sy, expert pour l'industrie.

une fois formés quittent l'entreprise et laissent des besoins permanents de formation des salariés. Souvent dans ce secteur les entreprises ont également besoin de certifications pour pouvoir soumissionner à certains appels d'offres. Dans le cadre des diagnostics, les experts recommandent souvent une mise à niveau organisationnelle (contrôle interne, action commerciale et marketing, gestion). Plusieurs membres de l'OPTIC (Organisation des professionnels des TIC)<sup>13</sup> nous ont également confirmé les lacunes importantes en gestion et management dans ce secteur.

### **Quelle place des outils informatiques et réseaux dans le PMN ?**

Il n'existe pas de lignes spécifiques pour les TIC dans le PMN, « ce sont des outils parmi d'autres, dans différents domaines, pour aider à la compétitivité ».

Le plus souvent (80% des cas) les entreprises demandent des logiciels : applications métiers et applications de gestion, ensuite viennent l'installation de réseau et la téléphonie IP. Si on retrouve majoritairement des demandes de logiciels métiers c'est qu'internet et les logiciels de gestion existent déjà et sont communément utilisés par les entreprises concernées par le PMN. Dans le cadre de l'industrie agro-alimentaire les demandes concernent essentiellement les applications métiers d'appui à la production, dans le cadre du BTP, les deux types d'applications font défaut : métiers et gestion. ??? si je vois un peu trop technique...

Le BMN propose des mises à niveau sur des actions spécifiques comme l'équipement à de nouveaux outils. Les experts déclarent ne pas avoir constaté de problèmes d'appropriation des outils. L'implantation de nouveaux outils dans le cadre de la MAN est systématiquement suivie de formations et, dans les entreprises qui ont déjà eu des missions de suivi, les experts n'ont fait aucun retour négatif sur ce sujet. Toutefois aucun contrôle spécifique n'est prévu autour de l'appropriation réelle des outils.

## **2. Les entreprises engagées dans la mise à niveau**

Les entreprises consultées lors de cette mission d'un mois sont toutes sénégalaises et dirigées par des sénégalais, la plupart sont en cours ou ont terminé leur processus de mise à niveau<sup>14</sup>. La plupart des retards sont dus à la disponibilité des financements et au temps nécessaire pour la formation. Les entreprises ont le plus souvent été informées du programme par des consultants ou des organisations patronales. Toutes ont toutefois en commun une volonté de changement.

Nous avons également rencontré, pour compléter ces entretiens, des consultants qui ont eu l'occasion d'accompagner des missions de mise à niveau et des institutionnels connaissant bien le programme<sup>15</sup>.

---

13 OPTIC (Organisation des Professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication) : <http://www.ssi.sn/optic/>

14 Répartition par secteurs : 2 call center, 1 bureau d'étude, 2 entreprises informatiques, 2 BTP, 2 industries agroalimentaires, 1 énergie. Hors MAN : 1 chimie, 3 agroalimentaires.

15 Aliou Abdoullahi (CDE), Mustapha Ba (Consultant ingénierie industrielle), Laurent Biddiscombe (AFD), Martial Bonvallet (Séinfor - Sage), M. Diop (Consultant Gestion), Karim Sy (Opensys)

Les entreprises sélectionnées, bien que représentatives du secteur « moderne » sénégalais ne correspondent pas strictement aux archétypes de gestion occidentaux développés dès les années 90 dans la littérature managériale<sup>16</sup> : elles ne travaillent pratiquement pas « en réseau » avec des entreprises partenaires, ont une hiérarchie forte et majoritairement verticale, travaillent peu en mode projet au sens strict et très codifié du terme, se diversifient plus qu'elles ne se spécialisent et s'attachent peu aux politiques de ressources humaines et à l'adhésion des cadres et des salariés à des valeurs communes.

### **Objectifs, intérêt et limites de la MAN pour les entreprises**

En ce qui concerne les objectifs donnés par les chefs d'entreprises pour expliquer leur participation au programme, ils sont très variés. Certains se sont appuyés sur le programme et le diagnostic initial pour opérer une refonte en profondeur et sur le long terme de leurs structures, c'est le cas par exemple d'une entreprise informatique créée par de jeunes ingénieurs sortant de leur formation. Quand ils se sont agrandi (passage de 6 à 20 puis 30 salariés), ils ont pris conscience de la nécessité de gérer différemment l'entreprise et ont été soutenus et suivis par plusieurs programmes (PMN et CDE<sup>17</sup>) : « Nous avons des insuffisances et des besoins partout en même temps : sur la stratégie globale de l'entreprise (pas tout a fait terminée aujourd'hui, encore en cours de discussion avec les experts), sur la stratégie de ressources humaines (intégration temporaire d'un coach pour accompagner la mise en place de procédures, fiches de postes, grilles de salaires...), sur la stratégie commerciale (redéfinition de l'expansion dans la sous-région), sur la stratégie financière (avant nous gérons la trésorerie au jour le jour ce qui nous contraignait à une vision à court terme et à des problèmes récurrents de trésorerie), enfin sur la certification technique (si nous voulons exporter nos produits et notamment faire du *off-shoring* nous devons accéder à des certifications) ».

D'autres entreprises avaient déjà une stratégie existante et ont utilisé la MAN pour un accompagnement financier : « Nous avons déjà un plan stratégique existant depuis 2003 et en cours de développement. La MAN nous a permis d'en faire une partie. L'un de nos objectifs stratégiques était d'attaquer les marchés de la sous-région. La MAN a concerné deux points majeurs : relever le niveau de formation et l'investissement dans du matériel logistique. Si le PMN n'avait pas existé ces évolutions auraient eu lieu de toute façon, la MAN nous a permis d'être accompagné financièrement mais nous a aussi fait perdre du temps. »

Seule l'un des chefs d'entreprise interrogé dit avoir eu recours à la MAN exclusivement pour une refonte de son système d'information : « La MAN pour nous a commencé il y a 3 ans, notre principal objectif concernait le système d'information. Nous avons d'abord fait un an d'audit pour relever les besoins sur l'ensemble de l'entreprise et des filières, nous sommes maintenant en train de mettre en œuvre le système. »

---

<sup>16</sup> Pour une synthèse de la littérature managériale des années 90, voir Boltansky et Chiappelo : *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

<sup>17</sup> Le Centre pour le Développement de l'Entreprise (CDE) est une Institution conjointe du Groupe des Etats ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne, dans le cadre de l'Accord de partenariat de Cotonou.

Si la participation au programme a permis à de nombreuses structures d'augmenter leur production et leur chiffre d'affaire, plusieurs limites restent évoquées par les chefs d'entreprises. Limites d'ailleurs pour la plupart mentionnées dans le bilan 2008 du programme.

Le premier problème concerne le financement du diagnostic. La plupart des entreprises n'ont pas les épaules pour l'assumer et ont des problèmes récurrents de trésorerie. A cela s'ajoutent les délais très longs de remboursement du BMN. Le second problème identifié est la lourdeur du processus : « délais de validation trop long et souvent en décalage avec les besoins de réactivité de l'entreprise ». L'absence de motivation des banques pour suivre les entreprises engagées est également à déplorer : ici, comme le plus souvent dans le pays, elles freinent au lieu d'inciter. Un entrepreneur rencontré a dû abandonner la MAN faute de financement pour la réalisation de son plan, il finance aujourd'hui lui-même, sur fond propre et à long terme, les réformes pourtant urgentes, à raison de 10% des revenus réinvestis par an. La tendance des experts à valoriser leur vision (issue de la MAN tunisienne) par rapport aux demandes des chefs d'entreprise a également été citée par quelques entreprises : « les experts cherchent à faire passer leur propre vision de l'entreprise même lorsque les managers, qui connaissent leurs métiers, leur disent l'inverse. (...) Ils n'accompagnent pas mais imposent ». **exemples** « Nous nous avons du répondant car des capacités stratégiques et managériales mais ce n'est pas le cas de toutes les entreprises. ». Enfin, dernier point régulièrement relevé, les prix estimés des consultants par les experts du BMN sont bien en deçà du marché, ce qui met les consultants en situation difficile vis-à-vis des entreprises souvent clientes de longues dates. **Pas clair, les prix de qui pour qui sont trop bas ?**

Annie Chéneau-Loquay 8/9/09 18:20

**Commentaire:** On ne comprend pas bien les questions de financement de cette affaire ?

L'ensemble de ces points, et notamment la nécessité pour les entreprises d'avoir des moyens importants et des capacités managériales préexistantes, réduit considérablement le nombre de structures susceptibles de profiter de l'accompagnement du PMN.

#### **Accompagnement au changement et résistances**

Toutes les personnes rencontrées parlent de formation et très peu d'accompagnement au changement. Les formations concernent les outils et les pratiques associées, l'accent est très peu mis sur la communication et la motivation des salariés. La communication interne et la GRH sont de façon générale peu développées, même dans les grandes structures.

Les principales résistances citées concernent les ressources humaines, notamment autour des horaires, des justifications d'absence, de la redéfinition des grilles salariales... La fonction sociale de l'entreprise sénégalaise est pour une part remise en question à travers ces principes de gestion nécessaires à la compétitivité des entreprises, les chefs d'entreprises doivent alors réaffirmer une fonction sociale pour leurs salariés tout en prenant en compte une nécessaire productivité<sup>18</sup>. **Préciser**

Pour la plupart, les chefs d'entreprises n'ont pas de modèles étrangers figés auxquels ils feraient référence et pas non plus de modèles africains qui serviraient d'exemple. Les

<sup>18</sup> Voir à ce sujet le livre de M. Zadi Kessi : *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne* ; CEDA, 1998.

stratégies s'exercent au fil des expériences et du quotidien avec des objectifs à plus ou moins longs termes selon la sensibilité du dirigeant. Les dirigeants rencontrés n'hésitent pas à mobiliser des experts d'origine et de formations différentes et procèdent souvent par essais/erreurs pour mettre en place leurs propres stratégies, fruits d'un contexte économique et culturel spécifique et de normes imposées par le marché.

Cependant la plupart des entrepreneurs rencontrés ont fait leurs études à l'étranger (Canada, Europe, Etats-Unis) ce qui doit nécessairement influencer leurs approches du management.

### **3. Place des TIC dans la modernisation des entreprises**

Cette mission à Dakar a été consacrée à des entretiens avec des chefs d'entreprises et des décideurs locaux. C'est donc bien une analyse de leurs discours et représentations des TIC et de leurs usages que nous faisons dans cet article et en aucun cas une recherche sur les usages effectifs qui devrait nécessairement s'appuyer sur une observation au long court de l'appropriation des outils par les salariés dans les entreprises visitées.

Nous avons systématiquement défini en début d'entretien les TIC comme l'ensemble des dispositifs numériques d'information, de communication et de gestion, utilisés par l'entreprise dans le cadre de son activité (logiciels métiers et de gestion, réseau internet, téléphonie mobile et fixe).

#### ***Equipements et usages déclarés***

Toutes les entreprises engagées dans la MAN que nous avons rencontrées sont équipées en informatique et internet. Elles ont toutes un réseau local et *a minima* un logiciel de gestion. Seules deux des entreprises ont ou sont en cours de développement d'un système d'information global, pour les autres les outils informatiques sont dissociés et plus ou moins cohérents entre eux. Nombre de managers ont opté pour la mobilité en utilisant des *blackBerry* ou un équipement internet à domicile. Cette pratique ne s'est pas répandue parmi les salariés même si pour certains une partie de leurs forfaits de téléphonie mobile sont pris en charge par l'entreprise.

La MAN, en participant à 70% aux investissements en logiciels, a permis aux entreprises d'acquérir de nouveaux logiciels métiers mais aussi le plus souvent de se doter de versions officielles de logiciels qui étaient déjà utilisées en version piratées. D'après M. Diop, consultant, « souvent les chefs d'entreprises n'ont aucun problème pour les investissements matériels mais hésitent sur les applications de modernisation car ils ne voient pas la portée d'investir sur de l'immatériel. Même pour des besoins importants certaines entreprises, même de grande taille, s'installent avec des copies de logiciels piratés vendues par les entreprises informelles. « Si vous avez un frère ou un cousin qui s'y connaît un peu il récupèrera pour vous une vieille version et formera vos salariés, l'autre point c'est qu'il y a de très bons développeurs au Sénégal qui peuvent aussi développer des petites applications pour l'entreprise. »

Les versions officielles permettent des mises à jour régulières, une formation approfondies et un suivi de la maintenance, ce qui n'est pas toujours le cas avec les développeurs informels et les relations interpersonnelles.

L'internet est ouvert ou non à l'ensemble des salariés, selon le type d'entreprise et le profil du top management. Souvent les salariés ont uniquement des adresses mails personnelles dont ils se servent également dans le cadre de leur activité professionnelle.

En ce qui concerne les sites internet, pratiquement toutes les entreprises en disposent mais il n'est pas conçu comme un véritable outil dynamique de communication ou de commercialisation. Ce sont le plus souvent des sites statiques, peu utilisés et peu visités. Pour les chefs d'entreprises, leurs clients et partenaires nationaux et régionaux s'attendent à des contacts directs ou éventuellement téléphoniques, le mail est également utilisé avec les partenaires ou les clients réguliers mais le site n'est qu'une vitrine, gage de qualité pour les distributeurs et publics internationaux. D'autre part les entreprises sénégalaises sont souvent soucieuses de rester discrètes au niveau national et de ne pas attirer localement l'attention. Elles communiquent très peu, y compris et peut être surtout sur leur expansion et leurs succès. L'une des personnes interviewées a également constaté que son site était surtout consulté par la diaspora qui cherchait un emploi pour revenir s'installer au Sénégal.

Les entreprises qui ne sont pas déjà équipées sont en cours de réflexion pour adopter la téléphonie sur IP.

Le logiciel de gestion est le plus souvent SAGE<sup>19</sup>, de sa version la plus simple (ligne 100 utilisé *a minima* pour la comptabilité basique et la paye) à sa version la plus élaborée (mise en place de l'ERP X3 pour une des plus grosses entreprises rencontrée)<sup>20</sup>. Le plus souvent les outils de gestion sont en cours d'optimisation et les chefs d'entreprises les utilisent également pour de la comptabilité analytique et un peu de prospective. La saisie dans les logiciels est souvent partagée, une partie des informations globales de gestion issues de la saisie peut l'être également.

Pour Martial Bonvallet (Seninfor, premier revendeur de SAGE à Dakar) : « là où on dépense le plus de moyens c'est pour des outils de *reporting* et de synthèses. A la fois pour rendre les informations accessibles au directeur mais en même temps les sécuriser. Avant ces outils, dans les entreprises, tout le monde avait des bribes d'information partout, le directeur devait passer cinq appels et recouper ses sources pour avoir une information sûre. Souvent, encore aujourd'hui, il répond à des clients qu'il n'a plus de stock alors qu'il en a mais qu'il n'a pas l'information. Ces outils permettent également de sécuriser et de centraliser les informations sur l'entreprise. On limite ainsi les fichiers qui se baladent (des morceaux d'Excel un peu partout). On divise ainsi au maximum les tâches (commerciaux, compta...) et seul le patron a

---

<sup>19</sup> <http://www.sage.fr/>

<sup>20</sup> D'après l'un des revendeurs SAGE basé à Dakar, cette version ERP, en raison de son cout et de sa complexité ne devrait concerner à termes que 3 ou 4 entreprises au Sénégal.

une vision d'ensemble ». Ces logiciels, qui semblent conçus pour permettre plus de transparence, sont en fait ici utilisés pour mieux « verrouiller ».

Des outils de suivi de process et de production, des tableaux de bord dans le cadre des certifications, sont également utilisés, du simple excel à des solutions plus élaborées.

La communication interne comme la gestion de projet se font généralement via des échanges interpersonnels, des réunions, des travaux de groupe. Seules quelques entreprises se sont dotées d'outils collaboratifs.

Les entreprises rencontrées ont aussi souvent des outils de gestion de la relation client (GRC) compris dans leurs suites informatiques mais très peu utilisées. Ces outils nécessitent effectivement d'être parfaitement renseignés pour être efficaces et les salariés ne sont pas suffisamment motivés pour se les approprier pleinement. Le dialogue commercial au Sénégal se fait traditionnellement en face à face et aujourd'hui largement par téléphone, très peu par mails, encore moins via un site internet, pour des raisons culturelles mais surtout en raison du peu de clients finaux connectés. Une entreprise a mis en place un outil de ce type en intégrant financièrement ses commerciaux (sous forme de primes) s'ils renseignent l'application. Toutefois dans ce cas une solution intermédiaire a été adoptée où les commerciaux renseignent des fiches papiers ensuite intégrées par le secrétariat. Des postes en libre accès permettent par ailleurs aux commerciaux de consulter la base client évolutive.

Certaines entreprises mettent en œuvre des technologies assez poussées comme la géolocalisation des chauffeurs, le suivi « en direct » par caméra de la chaîne de production, des dispositifs de gestion électronique de document (GED)... En général ces technologies sont mises en œuvre quand le coût n'est pas trop élevé (bricolé par un ami ou développé dans l'entreprise). Les autres structures seraient intéressées par ce type d'application mais l'investissement est jugé trop lourd au regard des besoins.

Les entreprises de transit sont également connectées à un extranet pour remplir les formulaires douaniers, mais nous n'en avons rencontrées aucune suffisamment importante pour s'engager dans le processus de mise à niveau.

Rappelons à nouveau que du point de vue de leur équipement comme de leur mode de management, les entreprises engagées dans la MAN, ne peuvent être considérées comme représentatives de l'ensemble des entreprises – même formelles ou semi-formelles – du Sénégal. D'après Karim Sy, directeur d'Opensys, société de conseil en gestion et TIC, on retrouve essentiellement dans la majorité des entreprises sénégalaises « des logiciels de comptabilité (surtout SAGE), puis internet (pour les mails et la recherche). Les sites existent mais sont peu exploités et peu mis à jour, ensuite des applications métiers spécifiques souvent fournies par les partenaires peu intégrés dans un système global. Bien sûr également toutes les solutions bureautiques (les 1ères qui ont été développées) ». Les autres outils sont beaucoup moins développés car ils intéressent moins les chefs d'entreprises qui par ailleurs manquent de confiance dans une offre commerciale locale peu diversifiée.

### ***Place des TIC dans la stratégie des entreprises***

D'après Aliou Abdoullahi, responsable du Centre de Développement des entreprises (CDE) de Dakar, la modernisation des entreprises sénégalaises doit s'appuyer sur deux constantes : d'une part l'amélioration des process (traçabilité, normes), d'autre part l'amélioration du management et de la gestion. « Ces deux dimensions doivent s'appuyer sur les TIC qui deviennent alors des outils très stratégiques ».

Pour les experts rencontrés, la majorité des entreprises sénégalaises semblent alors peu ressentir les difficultés en matière de gestion. Et ce sont le plus souvent les consultants ou vendeurs de solutions qui viennent les informer, les sensibiliser pour leur vendre outils et expertises. Selon Martial Bonvallet, « les stratégies des entreprises sénégalaises concernent essentiellement la production beaucoup moins tous les aspects gestion, management, RH et les outils qui vont avec. C'est très difficile ici de vendre du service. ». Dans le cas de ces outils le retour sur investissement n'est pas directement palpable, contrairement aux investissements dans la production. « Ce sont des dispositifs qui facilitent mais qui ne sont pas jugés par les chefs d'entreprises comme directement rentables ».

Ce n'est pas le cas de notre corpus de structures qui sont elles sensibles à leurs évolutions même dans le cas où elles ont choisi d'investir majoritairement sur les outils de production. Pour tous les chefs d'entreprise rencontrés l'informatique et internet sont essentiels, ils ne pourraient plus s'en passer, même si les usages et l'appropriation se font à plusieurs niveaux en fonction des objectifs, des attentes, des compétences et des moyens disponibles. De ce point de vue le PMN, proposant conseil et participation financière semble avoir été positif.

### ***Dispositifs numériques, accompagnateurs ou catalyseurs de changement***

Pour les consultants TIC rencontrés, les deux démarches existent dans les entreprises sénégalaises. Les dispositifs numériques d'information, de communication et de gestion peuvent être à la fois catalyseurs pour certains et accompagnateurs pour d'autres.

On retrouve le plus souvent deux cas de figures dans le discours des experts. D'un côté les filiales de grands groupes ou les entreprises qui ont du capital pensent d'abord la réorganisation stratégique puis se dotent d'outils correspondant à leurs besoins. D'un autre côté les entreprises plus petites, avec moins de capacités financières, sont contraintes de s'équiper, par exemple pour produire des états financiers si elles veulent adhérer à des programmes comme le PMN ou pour obtenir des financements des banques, ou commercer avec l'étranger... Ces entreprises sont plutôt soumises à des forces exogènes qui les obligent à se doter d'outils, elles s'adaptent par la suite et c'est en utilisant elles réforment leurs modes de fonctionnement. C'est le cas de l'exemple cité par un consultant d'une entreprise textile qui s'est doté d'un logiciel de découpe pour être plus performant sans avoir anticipé les changements inhérents à cette évolution. Cet équipement l'a amené petit à petit à réorganiser les locaux et à entrer dans une logique de travail à la chaîne. La réorganisation s'est faite au fur et à mesure des besoins et des évidences, sans avoir été anticipée.

Pour les entreprises qui se sont engagées dans la MAN et donc dans une réflexion stratégique sur la mutation de leur organisation, les outils mis en œuvre répondent le plus souvent à un besoin effectif de production ou de gestion. Toutefois les dispositifs

numériques sont également des dispositifs normatifs, intégrant un ensemble de normes organisationnelles contraignantes et relatives aux normes occidentales et dites « modernes » de gestion<sup>21</sup>. Comme partout, ces ensembles cohérents ou non d'outils, en s'implantant, accélèrent les évolutions, détournent les attendus, font émerger des gains ou au contraire des contraintes qui n'étaient pas pris en compte initialement, mais toujours rapprochent encore plus des normes « modernes » de gestion.

Les dispositifs apparaissent donc à la fois comme accompagnateurs et comme catalyseurs de changement dans les entreprises que nous avons rencontrées. Les processus d'introduction et d'appropriation donnent alors lieu à des recompositions organisationnelles surpassant les évolutions consenties.

Dans d'autres entreprises que nous avons eu l'occasion de rencontrer mais qui n'adhèrent pas au PMN et ont un mode de fonctionnement plus traditionnel, les dispositifs numériques, employés à minima et peu partagés, sont considérés comme importants, mais en aucun cas au centre de la stratégie organisationnelle. Ils n'ont pas véritablement occasionnés de réorganisation du travail, et les chefs d'entreprise ne souhaitent pas leur donner une place plus grande. Ce sont souvent des entreprises familiales qui utilisaient Excel pour gérer toute l'entreprise et qui en se développant sont obligées de passer à des logiciels plus complexes. Ils ont rarement conscience de leurs besoins et encore moins de ce que ça va impliquer en termes de réforme de leurs procédures internes. Ils achètent ou se procurent alors l'outil et s'adaptent après, ou, quand le changement n'est pas suffisamment anticipé et soutenu par la direction, ne s'adaptent pas et finissent par revenir à leurs pratiques d'origines.

### ***Représentation des TIC***

L'analyse des entretiens montre que les dispositifs numériques d'information, de communication et de gestion sont perçus majoritairement comme efficaces et modernes. Pour les personnes interviewées, ces outils servent avant tout le contrôle et la traçabilité dans l'entreprise, beaucoup moins la transparence et le partage d'information, pratiquement pas la communication et la visibilité.

La notion d'efficacité est fortement associée à ces outils devenus indispensables pour une majorité de chefs d'entreprise interviewés. Pour un chef d'entreprise qui s'est doté d'un ensemble d'outils de travail collaboratif, ceux-ci ont radicalement changé l'efficacité de son équipe : « les salariés me disent qu'avec les outils de travail collaboratif en réseau ils multiplient leur capacité de gestion de projet par deux. Au lieu de traiter deux appels d'offre dans le mois, à ressources humaines égales, on peut en faire cinq ou six ! Maintenant chacun peut avoir accès aux outils depuis son ordinateur et imprimer quand il le souhaite... (...) La voiture et le matériel topographique investis dans le cadre de la MAN ont coûté beaucoup plus cher et ont eu bien moins d'impact sur l'entreprise que le système d'information. ». Les chefs d'entreprise parlent alors « d'avancer plus vite », « d'être plus

---

21 Voir à ce sujet : LABORDE A. : « Appropriation des TIC dans les entreprises maliennes. Dispositifs normatifs et évolutions des formes organisationnelles », in KYINDOU A. (coord.). ; Hermès, à paraître février 2010.

efficace », « de gain de temps qui permet une plus grande rentabilité ». Discours qu'on entend par ailleurs beaucoup dans les pays occidentaux sans qu'il se vérifie toujours dans les faits.

La notion de modernité est également associée aux TIC, les entreprises qui se veulent « modernes » disent devoir s'équiper de ce type d'outil pour optimiser leurs productions et étendre leur marché, mais aussi pour afficher leur modernité.

Toutefois, pour une majorité d'entrepreneurs rencontrés, les outils numériques semblent être avant tout des dispositifs de contrôle et de traçabilité des activités et des équipes. Ces outils permettent une plus grande visibilité du dirigeant sur l'activité de son entreprise. Visibilité qui sert certes à une plus grande réactivité et à des prises de décision plus efficaces, mais également « à voir et contrôler tout ce qui se passe » alors que le contrat de confiance avec les salariés est fragile. Pour l'une des personnes interviewées : « le simple fait de mettre des caméras sur la ligne de production a augmenté le rendement de 25% ». C'est également le cas des tableaux de bord et *reporting* quotidien, sans parler des dispositifs complexes de gestion des présences et des rendements gérés par informatique dans les *call centers*.

Les chefs d'entreprise associent peu les TIC à des dispositifs de transparence ou de partage d'information, ils parlent plutôt d'une transparence pour le top management et donc d'une remontée plus fiable et efficace d'informations. Quelques entreprises utilisent toutefois ces outils pour une meilleure information des salariés en interne à travers des bulletins électroniques et une circulation plus fluide des mails collectifs. Seule une entreprise est en train de mettre en place un intranet avec une partie dédiée à la communication.

La délégation des tâches est également évoquée mais jusqu'à un certain point. La conception de l'organisation hiérarchique reste avant tout verticale. Toutefois, avoir une vision globale de l'activité de l'entreprise permet aux managers de déléguer plus efficacement et les tableaux de bord leur permettent de suivre les activités ainsi déléguées. « Chaque manager peut alors devenir décideur pour son projet et pas uniquement exécutant » déclare un chef d'entreprise. Cependant, dans la majorité des cas, les managers ne délèguent pas parce que les outils le permettent mais parce qu'ils ont fait le choix de déléguer et qu'ils s'appuient également sur le dispositif numérique pour le faire.

Enfin les TIC sont très peu perçues comme outils d'attractivité et de visibilité des entreprises vers les publics externes. Nous l'avons dit, la plupart des entreprises communiquent peu par internet sur le marché local et régional, pour des raisons de « climat des affaires » mais aussi parce que les consommateurs sénégalais sont encore peu connectés et peu habitués à ce type de communication.

### **Conseil et formation autour des TIC**

Dans le cadre du PMN, les entreprises sont incitées à avoir recours à des experts et consultants pour optimiser leurs usages des TIC et les rendre cohérents avec leurs stratégies organisationnelles. La formation est au cœur des objectifs du PMN mais les salariés manquent souvent de disponibilités et de motivation dans les entreprises pour suivre l'ensemble des formations. Lorsqu'ils le font, le risque est grand qu'ils utilisent ces nouvelles compétences pour aller « se vendre » à la concurrence.

Le succès des formations repose essentiellement sur la motivation du chef d'entreprise et des managers qui vont considérer ou non ces outils comme facteurs clés de développement de leurs structures.

En ce qui concerne l'accompagnement au changement, et d'après les consultants interviewés, les méthodes d'accompagnement associées aux outils souvent conçus dans d'autres pays, doivent être adaptées pour le Sénégal : « surtout parce qu'on doit faire plus ici : beaucoup de travail de sensibilisation en amont (pas juste à quoi ça sert et comment ça marche mais également convaincre de l'intérêt d'une nouvelle façon de travailler) et un travail important sur le cahier des charges qui doit presque toujours être re-rédigé avec l'entreprise et nécessite donc un diagnostic préalable ».

Pour un autre expert, « les blocages viennent surtout du manque de compétence et de la difficulté à définir et à figer les process dans l'entreprise ». Il cite alors l'exemple d'une application de gestion de courrier papier. « Nous avons passé beaucoup de temps à repartir de leurs process (ceux qui étaient écrits) pour formaliser une solution. Nous avons fait de nombreuses formations. Au bout du compte la proposition n'a pas été utilisée. Pour des problèmes de compétences mais également de fonctionnement un peu anarchique et d'un manque d'intérêt pour la rationalisation des procédures ».

L'introduction des outils numériques de gestion, de production ou de travail collaboratif par exemple, ne constitue le plus souvent pas un simple équipement supplémentaire, facilitant une organisation déjà mise en place mais implique souvent pour les salariés d'intégrer simultanément un nouveau principe organisationnel, de nouvelles pratiques de travail et un nouvel outil à manipuler. Ceci nécessite des formations plus longues, qui, bien au-delà de la simple pratique de l'outil, doivent s'attacher à la motivation des personnels et à leurs nouvelles places et missions dans l'entreprises.

## **Conclusion**

Il est essentiel aujourd'hui de s'intéresser aux entreprises africaines modernes qui cherchent à devenir ou rester compétitives sur leurs marchés locaux, mais aussi bientôt sur les marchés internationaux, si ces pays ne veulent pas être balayés à terme par la compétition économique internationale. Ces structures, permettant de développer des emplois stables et une main d'œuvre qualifiée, doivent se maintenir et être plus nombreuses, dans un environnement des affaires qui leur est en plusieurs points défavorables : manque de formation, gouvernements mafieux, manque de soutien juridique, difficulté de l'emprunt...

Aujourd'hui, si l'économie dite « informelle » est particulièrement dynamique et active, elle exerce également une concurrence déloyale sur les entreprises formelles, reste le plus souvent très instable et précaire, et ne concerne que des domaines d'activités peu productifs, elle permet enfin l'enrichissement d'un tout petit nombre et la précarité de la

majorité<sup>22</sup>. Pour Jean Marc Ela, cette économie informelle ne saurait être caractéristique de la culture africaine mais représente plutôt les « stratégies du pauvre », dans une « économie de survie au jour le jour »<sup>23</sup>.

A l'encontre d'une vision afropessimiste, des études de cas sur les entreprises africaines « modernes » montrent que celles-ci peuvent parfaitement mettre en œuvre des principes modernes de gestion et de management. Cette analyse d'entretiens avec des entrepreneurs et consultants sénégalais montre qu'intégrer des outils comme les TIC n'est en rien contraire ou inapplicable dans le cadre de la culture nationale. Au Sénégal, la différence culturelle réside plutôt dans la gestion « sociale » de l'entreprise (absences, fêtes religieuses, présence aux décès de la famille élargie). Celle-ci a une fonction de soutien social plus importante que dans les pays depuis longtemps entrés dans le capitalisme, et les chefs d'entreprise doivent mettre en œuvre des stratégies pour concilier fonction sociale, place centrale de l'humain et compétitivité. Pour le reste, en termes de gestion et de suivi de la performance, les entrepreneurs rencontrés déclarent qu'il ne devrait pas y avoir de différences culturelles à prendre en compte ou revendiquer. Le climat des affaires africains joueraient alors un rôle bien plus déterminant sur la difficulté des entreprises à accéder à un autre niveau de développement. En cela le Sénégal, depuis longtemps pays leader de la sous-région, semble plus avancé que plusieurs de ses voisins<sup>24</sup>.

En ce qui concerne l'appropriation des TIC, ces dispositifs sont déjà pleinement intégrés et quelquefois au cœur des stratégies des chefs d'entreprises que nous avons interviewés, avec des représentations souvent moins « idéalistes » que les discours rencontrés dans les entreprises occidentales et notamment une instrumentalisation forte au service du contrôle et de la traçabilité. Toutefois il faut garder à l'esprit que le corpus d'entreprise sélectionné n'est pas représentatif des organisations sénégalaises qui, pour la plupart informelles et/ou familiales développent des stratégies et des outils d'information, de communication et de gestion plus traditionnels et moins « rationnels » au sens occidental du terme.

Cet article traite des discours des chefs d'entreprises et de leurs représentations des dispositifs numériques dans un contexte particulier qui est celui du PMN, il ne propose en aucun cas une analyse de l'appropriation des TIC dans les entreprises sénégalaises. Si l'imaginaire associé à la modernité et aux TIC constitue un élément important du cadre de développement de ces technologies dans les entreprises et de leurs usages au service de la gestion et de la productivité, un travail essentiel d'observation au long court reste à faire sur la façon dont les managers et les salariés s'approprient concrètement ces outils et la façon dont ils interagissent avec le développement entrepreneurial. Seuls des observations participantes de plusieurs semaines pourraient permettre de constituer un recueil de cas qui ferait alors avancer l'analyse. Malheureusement, il reste très complexe aujourd'hui, en

---

<sup>22</sup> Ela Jean Marc : *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique* ; Paris, Karthala, 2006.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Voir A. Laborde, Ibid.

l'absence de protection juridique sérieuse des entreprises et avec la concurrence difficile de l'informel, d'observer les activités des entreprises sénégalaises, peu enclines à livrer des informations.

## Bibliographie

- BOUGAULT H., FILIPIAK E., *Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal*, Rapport AFD, 2005 : <http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/administrateur/public/publications/notesetdocuments/ND-18.pdf>
- CHENEAU LOQUAY A. (ss la dir.) : *Enjeux des technologies de la communication en Afrique, du téléphone à Internet* ; Paris, Karthala, 2000.
- CHENEAU LOQUAY A. (ss la dir.) : « Réduire le fossé numérique Nord-Sud, quels enjeux ? » in *Les cahiers de Netsuds*, L'Harmattan, 2004.
- CHENEAU LOQUAY A. : « Rôle joué par l'économie informelle dans l'appropriation des tic en milieu urbain en Afrique de l'Ouest » in *Networks and Communication Studies*, NETCOM, 2008.
- ELA JEAN MARC : *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique* ; Paris, Karthala, 2006.
- FAURÉ Y.A., ELLIS S. : *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala, 1995.
- FAURÉ Y.A., LABAZÉE P. : *Petits patrons africains : entre l'assistance et le marché*, Karthala, 2000.
- KESSI Z., *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne* ; CEDA, 1998.
- LABORDE A. : « TIC et développement humain. Analyse de discours » in *Netsuds*, revue du CEAN, 2004.
- LABORDE A. : « Appropriation des TIC dans les entreprises maliennes. Dispositifs normatifs et évolutions des formes organisationnelles », in KYINDOU A. (coord.) ; Hermès, à paraître février 2010.
- MARNESSE S., FILIPIAK E., *Compétitivité et mise à niveau des entreprises. Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles* ; Rapport AFD, 2004 : <http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/administrateur/public/publications/notesetdocuments/notesetdocuments1-competitivite.pdf>
- NIZET J. , PICHIAULT F. : *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain* ; L'harmattan, 2007.