

## **INTRODUCTION**

Le partenariat (nord-sud ; sud-sud) connaît depuis quelques années une croissance en nombre d'accords de coopération et de rapprochements entre les hommes d'affaires occidentaux (ou étrangers) et sénégalais<sup>1</sup>.

La société conjointe, résultante de ce partenariat, se définit comme étant une entité organisationnelle localisée chez l'un des partenaires qui l'on fondée, créée pour accomplir un ensemble d'activités définies, les partenaires se partageant la propriété jouent un rôle actif dans la gestion de la société. La participation au capital social des partenaires, de nationalités différentes, distingue la dite société des autres.

Les sociétés conjointes, à l'image des «joint-ventures» classiques, sont constituées pour créer des effets de synergie en ce sens qu'elles permettent d'exploiter les compétences des différents partenaires dans des domaines complémentaires et de développer leur compétitivité<sup>2</sup>. Or, l'analyse des faits révèle souvent une divergence d'objectifs des partenaires. Par exemple, tel partenaire favorise la société conjointe pour s'implanter sur un marché dont il ne maîtrise pas le réseau de distribution, alors que l'autre trouve dans la structure commune un moyen d'acquérir (au sens d'apprendre) un métier.

Cette divergence d'objectifs met également en évidence le problème de l'évaluation des performances dans la mesure où celle-ci dépend des objectifs visés.

Si la détermination de critères de performances est nécessaire pour l'évaluation des performances, appréhender la stratégie cachée de chacun des partenaires peut paraître très difficile. C'est pourquoi, le fonctionnement d'une structure comme la société conjointe suppose un système de contrôle au risque de grever son efficacité et une combinaison de critères pour l'évaluation des performances. En d'autres termes, quels sont les critères appropriés pour les sociétés conjointes ? Quelles sont les performances réalisées et quels en sont les déterminants ?

Cet article tente d'apporter quelques éléments de réponses à ces questions en analysant les performances à partir de trente-deux cas de sociétés conjointes Sénégalaises.

## **I – DIFFERENTES APPROCHES ET MESURES DES PERFORMANCES : PROBLEMES METHODOLOGIQUES**

Les types d'évaluation des performances sont nombreux et dépendent de l'objectif visé : veut – on apprécier la rentabilité d'une entreprise pour la comparer à celle des autres, ou veut – on évaluer la société par rapport aux objectifs fixés par les partenaires ?

L'évaluation des performances s'effectue, en effet, toujours par rapport à un référentiel. Ce dernier peut avoir une essence externe à l'entreprise (normes et mécanismes de marché) ou interne (création d'un référentiel comportemental implicite ou explicite).

---

<sup>1</sup> LECOINTRE, G. ; DIOUF, C. Nd. ; SALL, M.B. : «Un premier inventaire des sociétés conjointes au Sénégal». Rev. Notes de recherche AUPELF-UREF, N° 89-2.

<sup>2</sup> EL BOUHALI, M.B. : «Partenariat industriel : le Joint-Venture» - L'entrepreneuriat en Afrique Francophone, AUPELF-UREF, Paris 1990.

Dans une entreprise, de façon générale, le choix du référentiel est fait en fonction du degré de maîtrise de certaines variables par la structure (connaissance parfaite de la mesure des extrants à obtenir, connaissance des mécanismes de création de richesse)<sup>3</sup>. Cette approche met l'accent sur les problèmes de la performance. Quels critères l'entreprise doit – elle retenir : résultat, utilisation des ressources ?

Dans les sociétés conjointes, ces interrogations prennent une importance particulière et posent aussi le problème de l'approche méthodologique.

### **I.1 - Les indicateurs traditionnels et leurs implications**

La littérature concernant l'étude et la mesure des performances présente des approches différentes qui s'opposent sur les critères à prendre en compte. Les différentes approches de la mesure des performances correspondent à deux courants.

Le premier courant, qui réunit les mesures dites objectives, privilégie une mesure de la performance reposant sur des critères financiers (taux de profit, croissance) ou d'autres critères objectifs (comme la dissolution ou la pérennité de l'entreprise).

Ainsi certains auteurs (DIDIERS, 1992 ; BIENAYME, 1973 ; TOMLINSON, 1970)<sup>4</sup> jugeaient la performance à partir des résultats financiers des entreprises. D'autres, comme KILLING (1982) ou CHARREAUX (1991)<sup>5</sup>, préféraient utiliser comme critère de réussite la stabilité dans la répartition des pouvoirs ou des parts de propriété au sein de la structure. Enfin, il y a ceux qui privilégient les systèmes concurrentiels (l'interaction entreprise-milieu) : il s'agit des modèles causals de performances, c'est-à-dire que l'on s'intéresse à la manière dont la performance peut-être obtenue, compte tenu des modes de compétition qui sont de règle.

Dans ce premier courant, la mesure quantitative de la performance économique reste très souvent l'élément principal qui guide l'évaluation de l'entreprise. On constate, cependant, que cette mesure est l'objet de beaucoup de critiques. Elles sont fondées sur le fait que les évaluations financières et comptables sont basées sur le passé, d'où leur incapacité à rendre compte des stratégies créatrices de valeur.

Certains critiques vont plus loin, en affirmant que les évaluations financières et comptables traditionnelles ne font pas progresser la satisfaction de la clientèle, la qualité, la durée de cycle ou la motivation de l'employé<sup>6</sup>. la performance financière est considérée par ces critiques comme étant le résultat de stratégies opérationnelles et, la réussite financière devrait être la conséquence logique de l'application des principes de base. Autrement dit, les évaluations financières ne devraient plus soutenir les décisions de l'entreprise.

Ces critiques sont encore plus présentes dans les sociétés conjointes. Prenons quelques exemples simples.

---

<sup>3</sup> OUCHI, W.H. : «A conceptual framework for the design of organization control mechanisms » - Management Science, pp. 833-848, 1979.

<sup>4</sup> DIDIER, M. : «Economie : le srègles du jeu ». Economica, 3° Ed. Paris, 1992.

BIENAYME, A : «La croissance des entreprises». Ed. Bordas, Paris, 1973.

TOMLINSON, J.W.C. : «The Joint-Venture process in multunational business : India and Pakistan». Cambridge, Mass, M.I.T. Press, 1970.

<sup>5</sup> KILLING, J.P. : «Strategies for joint-ventures success». New York, Paeger, 1983.

<sup>6</sup> DANZIGER R. : «Le bilan social, outil d'information et de gestion». Dunod, 1983.

D'un côté, un résultat négatif ou faible peut conduire à penser que la performance est mauvaise. Cette conclusion évacue le fait que les partenaires (ou parents de la société conjointe) ont d'autres moyens que les dividendes pour récupérer des flux financiers (marges réalisées sur les prix de transferts, revenus liés au contrats de licence, de gestion, etc.).

Ensuite, les partenaires ne cherchent pas forcément dans les sociétés conjointes des revenus financiers. L'apprentissage rapide d'un marché local est pour certains plus important que la perception de dividendes.

D'un autre côté, si l'on considère que l'aspect coopératif des sociétés conjointes doit se retrouver dans la répartition des parts de capital, tout changement dans la structuration est synonyme de mauvaise performance<sup>7</sup>. Or, le rachat (ou la vente) de la société conjointe par un des partenaires peut au contraire symboliser l'inverse.

Devant ces limites, certains auteurs ont privilégié des mesures dites subjectives de la performance, qui constituent le second courant.

L'idée, dans ce courant, est que la meilleure performance ne se reflète pas au niveau du bénéfice net : toutes les stratégies à long terme ne s'apprécient pas forcément en termes de rentabilité financière. Partant de ce constat, J. L. SHAAN (1983) ou P. BEAMISH (1984) étudient la performance à partir de l'appréciation qu'ont les propriétaires ou les dirigeants de leur structure<sup>8</sup>.

Bien sûr, ce type de mesure n'échappe pas à la critique. Il demande notamment d'avoir recours à la technique de l'interview et repose en grande partie sur la bonne foi de l'interviewé. Une façon de limiter ce biais est d'interroger à la fois les dirigeants de la structure, le propriétaire local et le propriétaire étranger.

Le choix d'une mesure de la performance par les critères objectifs ou subjectifs a des implications méthodologiques importantes. Quand une mesure subjective ne peut être confortée par des critères plus objectifs, peut-on déterminer la performance uniquement sur une opinion difficilement véritable ? C'est dans cette perspective que J. M. GERINGER et L. HERBERT (1991)<sup>9</sup> ont essayé de montrer s'il est possible d'utiliser l'une ou l'autre des mesures. Il existe, en effet, selon ces auteurs, une corrélation positive entre une mesure objective et une mesure subjective de la performance. De plus, la même relation existe entre la perception de la performance par l'un des parents et celle de l'autre partenaire ou celle des dirigeants.

Ainsi, il est possible d'utiliser les informations les plus disponibles pour apprécier la performance et mettre en évidence les facteurs déterminants de celle-ci.

Le facteur financier a été souvent privilégié, compte tenu des problèmes de financement et des exigences de rentabilité auxquels sont soumises les entreprises d'une manière générale.

---

<sup>7</sup> GARETTE, B. et DUSSAUGE, P. : «Les stratégies d'alliances». Les Editions d'organisation, Paris, 1995.

<sup>8</sup> SCHAAN, J.L. : «How to control a Joint-venture ?». Journal of general management, vol. 14, automne, p.4-16, 1988.

<sup>9</sup> GERINGER, J.M. et HERBERT, L. : «Measuring performance of international joint-venture». Journal of international business studies, 2<sup>e</sup> trimestre, pp.249-264, 1991.

Ce qui a pour principale conséquence, l'étude des problèmes de la performance sous l'angle de l'allocation optimale des ressources.

De ce point de vue, le concept de stratégie est partagé entre deux tendances<sup>10</sup> : l'une qui met l'accent sur l'élément allocation des ressources ; l'autre qui recherche une synthèse entre allocation des ressources et préoccupations organisationnelles.

C'est un concept qui fait partie intégrante des actions et pratiques d'une organisation<sup>11</sup>, qu'il est censé expliquer ou justifier en termes de performances réalisées. Concrètement, il doit s'agir pour les sociétés conjointes de bien gérer leur environnement (client, fournisseurs, bailleurs de fonds, facteurs de production) afin de devancer les concurrents. Ce qui doit, bien sûr, trouver son essence dans la capacité d'innovation des dirigeants et plus particulièrement du dirigeant-partenaire. L'innovation est entendue ici dans le sens de P. DRUCKER (1985)<sup>12</sup>: il s'agit, de toute variation à la hausse de la capacité de production, de richesse, à partir des ressources de l'entreprise. La dominante peut être commerciale, organisationnelle, financière, technologique, etc., mais l'efficacité dépend de la capacité à permettre, par une crédibilité, la mobilisation de ressources stratégiques. Ce qui amène G. HIRIGOYEN à dire que «l'approche de la valeur est au cœur du renouvellement des modèles d'analyse liant la stratégie et la finance. Elle fait de l'actionnaire un arbitre et un gardien... ce rôle d'arbitre l'amène aussi à être un gardien de la valeur, dans la mesure où il doit surveiller les coûts d'opportunité des fonds investis par la société, la performance des investissements s'appréciant moins en termes de rentabilité qu'en termes de création de la valeur»<sup>13</sup>.

Plusieurs auteurs ont abordé ces problèmes de performance et de maximisation de la valeur. Les travaux peuvent être regroupés dans deux courants théoriques :

- la théorie managériale, travaux de LAWRISKY<sup>14</sup>, qui a une approche institutionnelle de la firme ;
- la théorie de l'agence, FAMA et JENSEN<sup>15</sup>, qui considère l'entreprise comme un réseau de relations contractuelles.

Les principales thèses défendues dans ce cadre sont les suivantes :

1°) la thèse de la neutralité, de DEMSETZ<sup>16</sup> : «la structure du capital constitue une réponse au processus de maximisation du profit lequel est une fonction des caractéristiques d'exploitation de la firme et des pressions exercées par l'environnement» ;

2°) la thèse de l'enracinement, MORCK, SHLEIFER et VISHNY<sup>17</sup>, dit «que les dirigeants, qui possèdent une part importante du capital, échappent à tout contrôle, et peuvent ainsi gérer dans une optique contraire à la maximisation de la valeur» ;

---

<sup>10</sup> LEWKOWICZ, J. : «Comment mieux intégrer la technologie dans la stratégie de l'entreprise ?» - , Rev. Française de gestion, N° 89, Juin Juillet Août 1992.

<sup>11</sup> MARTINET, A.C. : «Stratégie et pensée complexe», Rev. Française de Gestion, N° 93, Mars Avril Mai 1993.

<sup>12</sup> DRUCKER, P. – «Les entrepreneurs», l'expansion/Hachette, J.C. Lattes, Paris 1985.

<sup>13</sup> HIRIGOYEN, G. : «Nouvelles approches du lien stratégie finance» - Rev. Française de Gestion, Janvier – Fév. 1993, P. 72.

<sup>14</sup> LAWRISKY, M.L. : «Corporante structure and performance» - NEW YORK : St MARTIN PRESS, 1984.

<sup>15</sup> FAMA, E. et JENSEN M.C. : «Agency problems and residual claims» - Journal of law and Economics, June Q1983, vol 26, pp. 327– 350.

<sup>16</sup> DEMTSETZ (H.) – «the structure of ownership and the theory of the firm », Journal of law and Economics, june 1983, vol 26, pp.375-393

<sup>17</sup> MORCK , R.. ; SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W. : «Management ownership and market evaluation» - Journal of law and Economics, 1988, pp 293.315.

3°) la thèse de la convergence d'intérêt développée par BERLE et MEANS<sup>18</sup> reprise par JENSEN et MECKLING, se présente dans la formulation suivante : «plus le pourcentage de capital est important, plus l'écart par rapport à l'objectif de maximisation de la valeur est faible».

De nombreuses études empiriques ont été réalisées pour tester ces hypothèses, le but étant essentiellement de mettre en évidence les facteurs qui déterminent la performance de l'entreprise.

MORCK, SHLEIFER et VISHNY (1988) ont recherché dans leur étude la possibilité d'un lien entre le taux de rentabilité des fonds propres, et le pourcentage de titres détenu par le conseil d'administration.

FAMA et JENSEN<sup>19</sup> s'appuient, dans leurs travaux, sur le principe de la sélection naturelle. Ils estiment que les organisations les plus rentables survivent, ce qui implique un fonctionnement minimisant les coûts d'agence. Ils admettent, dans leur étude, l'existence de procédures de contrôle internes et externes : au niveau externe, il y a le marché des biens et services ; au plan interne, la hiérarchie, la surveillance naturelle et le conseil d'administration.

Les études empiriques réalisées sur les entreprises d'une manière générale, à partir de la liaison structure du capital et performance présentent une diversité de résultats, qui tiennent en partie à la diversité des indicateurs utilisés. Celles réalisées sur les sociétés conjointes donnent des résultats encore plus discutés, compte tenu de la nature de ces structures. Des auteurs comme J.L. SCHAAN et J.L. KILLING<sup>20</sup> s'accordent, d'ailleurs à dire que «les sociétés conjointes sont une forme organisationnelle difficile à gérer», et de plus, «la notion de performance est difficile à cerner, car les indicateurs traditionnels telle la profitabilité ou la croissance ne s'appliquent pas toujours».

L'utilisation des seuls critères comptables et financiers ne sont pas suffisants pour mesurer la performance (réussite ou succès) de la société conjointe.

Le recours à une combinaison de critères doit donc permettre de mieux comprendre ce que signifie la performance (succès ou réussite) pour la société conjointe d'une part, et d'autre part pour les partenaires (partenaires-dirigeants).

Pour la société conjointe, l'appréciation des performances combine, par exemple, les critères :

- 1°) contribution à l'économie du pays hôte : emploi, expansion, ... ;
- 2°) gain de réputation de la structure : qualité du produit, délais de livraison des clients ;
- 3°) croissance stable de la structure : motivations des responsables ;
- 4°) création à long terme d'une rentabilité stable et durable ;
- 5°) réduction des conflits entre les partenaires.

---

<sup>18</sup> BERLE, A.A. et MEANS, G.C. : « The modern corporation and private property ». New-York : Macmillan company, 1932.

<sup>19</sup> FAMA, E. et JENSEN, M.C. : « Separation of ownership and control ». Journal of Law and Economics, vol. 26, june, 1983, pp.301-326.

<sup>20</sup> SHAAN, J.L. : « Parent control and Joint-venture success : the case of Mexico » - Thèse de doctorat, London Ontario, avril 1983

Au niveau des partenaires, l'appréciation des performances est plus difficile parce que dépendant de la similarité ou de la différence des objectifs. Les divergences et convergences d'intérêts des partenaires peuvent, de fait, être utilisées pour apprécier (ou évaluer) le degré de succès de la société conjointe.

Il s'agit donc d'avoir une nouvelle approche de la performance, qui privilégie la version stratégique. Elle établit des objectifs, et suppose que les acteurs adopteront les comportements et accompliront les actions nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Les évaluations partielles inscrivent les résultats dans une version d'ensemble<sup>21</sup>.

En associant les critères financiers, la clientèle, l'innovation, les méthodes internes d'organisation et l'apprentissage, cette nouvelle approche doit aider à tenir compte, tout au moins implicitement, des jeux de relations et à mieux gérer l'avenir de la structure.

### **I.2- La méthodologie employée**

L'approche de la performance préconisée par Mintzberg (1986)<sup>22</sup> a été privilégiée. Il considère qu'une entreprise est performante si elle atteint ses buts. Cette conception de la performance a le mérite de pouvoir combiner les deux types de mesures : objective et subjective.

Cette approche est celle choisie parce que permettant, d'identifier non seulement les éléments qui déterminent la performance, mais aussi les facteurs influençant le dessein et l'efficacité de l'entreprise.

L'hypothèse centrale peut être alors formulée de la façon suivante : *«les critères financiers occupent le premier rang dans l'appréciation des performances des sociétés conjointes. La combinaison de ces critères financiers à d'autres indicateurs (notamment subjectifs) est nécessaire pour juger de la réussite d'une société conjointe»*.

Cette hypothèse met l'accent sur :

1. les difficultés d'appréhender les stratégies cachées des dirigeants-partenaires (réalisation d'objectifs financiers, commerciaux, technologiques, etc.) ;
2. l'utilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise ;
3. la structure de propriété ;
4. le contrôle de la structure.

Dans cette perspective, les méthodes obtenus portent sur l'analyse comparative de trente-deux cas de sociétés conjointes et trente-deux sociétés non conjointes exerçant sur le territoire sénégalais.

---

<sup>21</sup> KAPLAN, R. et NORTON, D.J. : «L'évaluation globale des performances, outils de motivation», Rev. HARVAD, l'expression, Eté, 1992.

<sup>22</sup> MINTZBERG, H. : «Le pouvoir dans les organisations» - Inter Editions, 1986.

La première étape de l'étude a donc consisté à réaliser deux échantillons de référence. Dans une étude intitulé «Un premier inventaire des sociétés conjointes au Sénégal», G. LECOINTRE, C. Nd. DIOUF et M.B. SALL, la sélection des sociétés conjointes s'était effectuée en référence à la fiche d'identification des actionnaires de la société contenue dans les documents comptables et financiers du CUCI<sup>23</sup>. La principale limite de cette approche était l'existence de la double nationalité chez les libano-syriens.

Aussi, notre préoccupation a été de lever cette limite. Nous avons écarté de notre champ d'observation toutes les sociétés qui nous semblaient être dans cette situation. Nous avons aussi éliminé de nos sociétés conjointes, tout ce qui pouvait prendre l'allure d'un partenaire passif (détenion d'une part insignifiante du capital). Un taux de participation minimal au capital social de 20%, exigé par la plupart des bailleurs de fonds comme le CDI<sup>24</sup>, a été retenu par cette étude.

Pendant l'enquête réalisée, nous avons essayé d'obtenir des informations nous permettant de vérifier l'existence d'un partenariat réel : les apports de technologie, l'implication dans la gestion des affaires et, la présence des organismes internationaux de financement.

La définition retenue permet de dénombrer environ 108 sociétés conjointes au Sénégal, ce qui représente en valeur relative 10,56% du nombre total d'entreprises recensées en 1990 (année de l'enquête). L'absence de sociétés conjointes dans certains secteurs comme dans l'industrie textile, nous a conduit à retenir les 04 macro-secteurs d'activité comme base de répartition.

**Tableau n°1 : Répartition des sociétés conjointes selon les macro-secteurs**

Macro-secteurs	Nombre de sociétés conjointes	Pourcentage
Industries	41	37,96
Bâtiments	12	11,11
Commerce services	17	15,74
	38	35,19
Total	108	100,00

Compte tenu de la nature de la société conjointe et de la méthode d'évaluation choisie, notre étude ne pouvait pas se limiter aux états comptables et financiers. Une enquête par questionnaire, dans les sociétés conjointes, était indispensable pour obtenir des informations relatives notamment aux opinions des partenaires dirigeants et responsables de la société conjointe (concernant un certain nombre de critères d'appréciation, ou de mesure de la Rentabilité ou réussite). Les questions ont été classées en trois groupes : celles de nature descriptive destinées à rassembler des informations sur les procédures administratives ou organisationnelles ; puis les questions destinées à déterminer les méthodes et techniques

<sup>23</sup> CUCI : Centre Unique de Collecte de l'Information : c'est une structure de la direction nationale de la statistique qui centrale les documents comptables et financiers d'environ 1 000 entreprises.

<sup>24</sup> Le Centre de Développement Industriel est une structure qui travaille pour le développement industriel dans les pays du Sud.

Dans cette optique, il participe au capital des sociétés créées en partenariat entre hommes d'affaires du Nord et du Sud. Il exige, cependant, une participation minimale de 20% au capital de chacun des partenaires (partenaires du Nord et partenaire du Sud).

comptables et financières utilisées et comment, et ; enfin, les questions concernant l'opinion des responsables et l'environnement socio-économique.

Un premier rendez-vous , nous a permis d'introduire le questionnaire dans les sociétés conjointes. Un second rendez-vous a permis d'obtenir un entretien avec un responsable (entretien-réponse).

Sur les 60 questionnaires placés, dans une population de 108 sociétés conjointes, 35 ont fait l'objet d'un second rendez-vous, donc d'un entretien-réponse. Trois (03) questionnaires ont été jugés non-exploitable.

Nous avons par la suite obtenu les documents comptables et financiers de 64 sociétés (32 conjointes et 32 non conjointes) auprès du CUCI. La banque de données du CUCI est la seule directement utilisable. Elle couvre l'ensemble des entreprises exerçant sur le territoire national et, présente des données retraitées suivant la même méthode ; ce qui est une garantie de comparabilité.

Les données obtenues par questionnaires, comme le chiffre d'affaires et le résultat net, nous ont permis de vérifier la véracité de l'information.

Les principaux résultats de cet article sont exposés et discutés dans la deuxième partie . Le recours à une Analyse en Composantes Principales (ACP) a permis d'apprécier la corrélation entre certaines variables de l'étude.

## **II – RESULTATS ET DISCUSSION**

Les résultats présentés ici sont une estimation de la performance réalisée par les structures étudiées. Une évaluation qui se fonde sur une appréciation globale : le degré d'atteinte des objectifs fixés à la société conjointe(un indicateur tenant compte à la fois des contraintes financières et des stratégies des partenaires). Il ne s'agit donc pas d'une performance à court terme , mais d'une comparaison des résultats obtenus par rapport aux principaux objectifs que poursuivent les partenaires au travers des entités communes. L'analyse comparative des performances réalisées permettra de mettre en évidence les dimensions résultats financiers et aspects stratégiques , dans une première étape. Ensuite seront étudiés les facteurs déterminant la performance des sociétés conjointes.

### **II .1- Les performances respectives des sociétés étudiées**

La particularité des sociétés conjointes se reflète, essentiellement, sur le plan des structures de financement et de production.

Une meilleure performance des sociétés conjointes peut être observée, plus souvent, sur la période étudiée : entre 1988 et 1990.

#### **a) L'analyse des résultats et de la rentabilité financière**

Les sociétés conjointes témoignent , sur la période , d'un dynamisme et d'une activité courante différents de ceux des sociétés non conjointes. Cette différence s'observe, à une

exception près, quel que soit l'indicateur retenu. Dans de rares cas, les indicateurs traduisent des performances presque similaires.

**Tableau n° 2 : Variation des activités courantes**

Indicateurs de performance	Sociétés conjointes (a)	Sociétés non conjointes (b)	Ecart (a)-(b)
Taux de variation du volume du chiffre d'affaires :			
1988-1989	15.14%	2.37%	12.77%
1989-1990	14.47%	-1.72%	16.19%
Taux de variation de la valeur ajoutée :			
1988-1989	38.59%	2.84%	35.75%
1989-1990	20.12%	-3.97%	24.09%

Il ressort ainsi que les sociétés conjointes dégagent de leurs activités des ressources plus importantes, d'une manière globale. Ce que confirme le taux de marge brute d'exploitation (rapport de l'excédent brut d'exploitation au chiffre d'affaires), considéré comme un bon indicateur de la capacité des entreprises à générer des profits.

**Tableau n° 3 : Taux de marge des sociétés étudiées**

EBE (%du CA)	1988	1989	1990
Sociétés conjointes	13.69	17.22	17.97
Sociétés non conjointes	6.19	8.03	7.28

Cette meilleure performance des sociétés conjointes s'accompagne d'une évolution favorable des charges financières qui pèsent souvent sur les résultats et obèrent les rentabilités des entreprises.

**Tableau n° 4 : Evolution des charges financières rapportées au chiffre d'affaires**

Charges financières (%du CA)	1988	1989	1990
Sociétés conjointes	2.01	1.95	1.35
Sociétés non conjointes	6.15	5.16	4.18

Les sociétés conjointes disposent donc de ressources de financement à de meilleures conditions, dans le cadre du partenariat. Le poids de ces charges financières permet ainsi de fortifier la structure de financement des sociétés conjointes, par constitution d'une capacité d'autofinancement significative.

L'analyse de la rentabilité des fonds mis à la disposition des sociétés conjointes permet en outre une meilleure utilisation des ressources financières.

**Tableau n° 5 : Evolution des taux de rentabilité financière**

Rentabilité financières	1988	1989	1990
Sociétés conjointes	9.40	5.85	7.98
Sociétés non conjointes	-11.33	-8.30	-9.38

Cette évolution de la rentabilité financière montre que si les taux des sociétés non conjointes sont mauvais, les sociétés conjointes ne sont pas très rentables au point d'intéresser les investisseurs étrangers. Elles se portent, cependant largement mieux que les autres sur le plan financier.

*b) Le rendement des facteurs de production*

Les indicateurs de performance ainsi que les résultats sont donnés dans le tableau qui suit.

**Tableau n° 6 : Critères d'appréciation de l'utilisation des facteurs de production**

Indicateurs	1988	1989	1990
Rentabilité du facteur travail : EBE/Effectif			
Société conjointes	1.75	1.95	2.43
Société non conjointes	0.81	1.33	1.36
Productivité apparente du travail : VA/effectif			
Société conjointes	5.88	4.52	5.89
Société non conjointes	3.99	5.92	6.21
Rentabilité du capital : EBE/Immob. Nettes			
Société conjointes	0.36	0.47	0.45
Société non conjointes	0.42	0.12	0.09
Intensité capitalistique : Immob. Nette/Effectif			
Société conjointes	30.75	27.31	25.97
Société non conjointes	8.15	8.80	7.45
Rémunération du travail : frais de pers./Effectif			
Société conjointes	3.06	3.20	3.42
Société non conjointes	2.70	2.78	2.83

Le tableau ressort, avec un certain écart, une meilleure utilisation des moyens de production par les sociétés conjointes.

L'opposition entre sociétés conjointes et sociétés non conjointes est moins marquée avec l'indicateur de la productivité apparente du travail qu'avec l'intensité capitalistique.

L'écart, en faveur des sociétés conjointes, est en effet très élevé concernant l'intensité capitalistique, alors que celui de l'utilisation de la main-d'œuvre est très peu significatif. Ainsi, ayant la même productivité apparente du facteur travail, les sociétés conjointes sont plus dépensières en capital.

Les données du tableau ci-dessus confirment, du reste, les résultats de l'analyse en composantes principales. Le cercle de corrélation de l'ACP permet, en effet de noter une

assez bonne corrélation de la productivité apparente du travail avec l'intensité capitaliste (coefficient : 0.707).

Ces différents résultats conduisent à noter que l'exploitation des synergies, qu'autorise l'existence de partenaires, a des effets sur les performances qui, apparemment, sont circonscrits à une meilleure utilisation de certains facteurs de production. L'existence d'une telle particularité, au-delà de laquelle cesse de se manifester de façon nette l'appartenance au groupe des sociétés conjointes, doit être interprétée dans la perspective des dirigeants à asseoir d'abord les moyens de production dans le court terme, pour ensuite envisager une rentabilité forte et stable dans le long terme.

### *c) Analyse de quelques indicateurs financiers*

#### ***- Structure financière et performances***

Il ressort des résultats de nos traitements statistiques, considérant la composition de l'endettement des sociétés étudiées et de leur niveau de rentabilité, une certaine corrélation entre le degré d'endettement et la rentabilité financière. La matrice des corrélations de l'ACP donne un coefficient de 0.1792 pour les 64 sociétés étudiées. Les deux échantillons pris séparément, nous obtenons donc 0.204 pour les sociétés conjointes et -0.004 pour les sociétés non conjointes. Nous pouvons donc supposer que les sociétés conjointes utilisent mieux l'effet de levier financier. Ceci est dû, en grande partie, au fait qu'elles bénéficient de conditions d'emprunt favorables en raison de leur appartenance à un réseau de partenariat financé par des organismes internationaux de développement.

#### ***- Croissance et modes de financement***

Nous avons pu noter une assez forte croissance du chiffre d'affaires des sociétés conjointes (entre +15.14 % et + 14.47 %), et elle se situe bien au-dessus du taux de croissance des autres sociétés. En revanche, l'écart entre la croissance de la valeur ajoutée et celle du chiffre d'affaires tend à démontrer qu'il n'y a pas eu d'efforts importants concernant la maîtrise des consommations intermédiaires.

L'on constate aussi le poids assez significatif des frais de personnel qui représentent entre 33.33% et 39.94 % du chiffre d'affaires. Ceci en définitive pèse sur la marge globale (EBE/CA) située à 15%. La question qui se pose, bien sûr, est celle de l'affectation des marges.

Prioritairement, cet excédent doit d'abord rémunérer la croissance interne de l'entreprise, à savoir le financement du cycle d'exploitation et l'investissement. La baisse des financements des organismes internationaux après lancement des activités et, le maintien de la structure financière des sociétés conjointes au-dessus de la moyenne nationale, nous amène à supposer que le réinvestissement constitue une part non négligeable de cet excédent. D'ailleurs, nous remarquons :

- un accroissement de la marge brute d'autofinancement d'un taux de 6.06%, puis de 26.84% pour les sociétés conjointes sur la période 1988-1990 ; contre -24.71% et 2.56% pour les sociétés non conjointes ;
- un maintien des charges financières à 2% en moyenne du chiffre d'affaires (2.01% en 1988 ; 1.08% en 1989 et 1.35% en 1990), qui témoigne du poids raisonnable des financements externes des sociétés conjointes.

Dans le domaine des ressources complémentaires, mais qui ont un caractère exceptionnel, on peut noter l'augmentation du capital et les cessions d'actifs. Peu de sociétés conjointes ont effectué une augmentation de capital dans le sens de fournir à la société les fonds indispensables à son fonctionnement. Elle s'effectue plutôt dans le but de contrôler l'entreprise. Il faut, cependant, noter que ces augmentations de capital sont très faibles en nombre.

Nous ne disposons malheureusement pas d'information sur les opérations de cessions d'actifs pour évaluer leur impact sur les modes de financement.

#### d) Analyse de la nature des objectifs visés

Une analyse des performances, s'appuyant sur des indicateurs uniquement comptables et financiers, ne met pas en évidence, de façon précise, ce que les dirigeants-partenaires maximisent dans la société conjointe. L'analyse des stratégies des sociétés conjointes en termes de réussite des activités, menée en parallèle avec les indicateurs financiers et comptables, faciliterait l'appréciation des performances.

Le tableau n° 7, nous montre les deux types de critères utilisés par les partenaires de la société conjointe.

**Tableau n° 7 : Type de critères utilisés par les partenaires pour apprécier la réussite des sociétés conjointes**

Partenaires	Quantitatifs seulement	Qualitatifs seulement	Les deux types de critères
Partenaires étrangers	0	0	32
Partenaires sénégalais	3	0	29

Il est, à partir de nos données, difficile de savoir quel type de critères privilégient les partenaires. L'utilisation de critères quantitatifs ou qualitatifs résulte en fait des objectifs fixés par les partenaires.

Ces objectifs des partenaires vis-à-vis d'une société conjointe ne sont pas souvent stables dans le temps. Ils peuvent changer à la suite de modifications survenues dans des domaines tels que les circonstances d'un marché dans lequel les partenaires opèrent, la composition de la direction, et enfin les accords passés.

Les tableaux ci-après récapitulent les critères et techniques utilisés, dans les sociétés conjointes enquêtées, pour évaluer les performances ; mais aussi les opinions et niveaux de satisfaction des partenaires-dirigeants (25 sociétés conjointes sur les 32 sont dirigées par des partenaires-actionnaires, soit 78%, dont 16 par des étrangers et 9 par des locaux).

**Tableau n° 8 : Critères et techniques utilisés pour évaluer les performances**

Critères et techniques	Nombre de réponses
<u>Economiques</u>	
Analyse économique du projet	14
Détermination d'un seuil de rentabilité	12
<u>Non analytiques</u>	
Stratégie	23
Sécurité (Stabilité)	08
Intuition	03
<u>D'analyse financière</u>	
TRI	06
VAN	03
Pay back	25
<u>Taux d'actualisation</u>	
Taux d'emprunt bancaire	03
Coût moyen pondéré	02
Rémunération des fonds propres	05
Taux de croissance moyen	00
<u>Période d'actualisation</u>	
Moins de 5 ans	04
5 ans	05
Plus de 5 ans	01
<u>Objectifs prioritaires</u>	
Maximisation de la rentabilité	21
Minimisation du risque	19

**Tableau n°9 : Répartition (en %) des satisfactions des partenaires-dirigeants par rapports aux objectifs fixés au départ**

Satisfaction	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait	Sans réponse	Total
D'ordre commercial	-	61%	21%	18%	-	100%
D'ordre financier	17%	56%	19%	06%	02%	100%
D'ordre technologique	79%	11%			06%	100%
D'ordre managérial	23%	13%	01%	03%	64%	100%

L'on peut remarquer :

- un pourcentage de satisfaction très élevé concernant la réalisation des objectifs technologiques et financiers, qui représentent des domaines dans lesquels les partenaires ont plus ou moins de contrôle ;
- en revanche, par rapport à la prédominance de ce facteur dans les enjeux des partenaires, le pourcentage de satisfaction dans la réalisation des objectifs commerciaux est un peu mitigé pour l'ensemble de l'échantillon.

Quant au tableau n° 8, sur les critères et techniques pour évaluer les performances, un nombre assez élevé de partenaires-dirigeants n'a pas répondu aux questions. Les critères économiques et financiers sont pratiquement absents, ce qui laisse supposer un usage relativement faible de ces outils et méthodes dans les prises de décisions. Il est intéressant de remarquer, cependant que :

- la plupart des décisions prises le sont sur la base de critères stratégiques ;
- le seul critère comptable et financier, utilisé par tous les partenaires-dirigeants, est le délai de récupération du capital ;
- le nombre élevé de réponses, concernant la maximisation de la rentabilité et la minimisation du risque, repose le problème déjà souligné de la définition de la rentabilité dans les sociétés conjointes ?

Ceci étant, le croisement de ces données brutes avec d'autres informations, nous permettra un peu plus loin de tirer des enseignements plus riches.

## **II.2- Les déterminants de la performance dans les sociétés conjointes**

En référence aux indicateurs avancés pour apprécier la performance des sociétés conjointes, il convient maintenant d'en examiner les principaux déterminants.

### **a) Motivations et enjeux dans les sociétés conjointes : les enjeux d'un partenariat stratégique**

Les enjeux du partenariat ainsi que les motivations des partenaires permettent de dégager cinq stratégies lors de la mise en place d'une société conjointe<sup>25</sup>.

Parmi les motifs qui conduisent les partenaires-actionnaires à s'engager, force est de constater que la recherche du profit à court terme n'occupe pas une place décisive. Ce constat se vérifie dans la nature des motivations avancées par les deux catégories de partenaires (étrangers et sénégalais) interrogés.

### **Tableau n°10 Répartition en pourcentage des motivations des partenaires dans les sociétés conjointes.**

---

<sup>25</sup> LECOINTRE, G. ; DIOUF, C.Nd. ; SALL, M.B. ; WADE, B. : « Système de valeurs et performances des sociétés conjointes au Sénégal ». Notes de recherches UREF-AUPELF, n° 91-23, 1991, p.12.

Partenaires	MOTIVATIONS		
	Profit à court terme	Stratégies	Total
Etrangers	18.75%	81.25%	100
Sénégalais (ou locaux)	34.37%	65.63%	100

Il ressort ainsi, pour la plupart des partenaires (étrangers surtout), que les intérêts ne sont pas d'abord la réalisation rapide d'un profit. Les partenaires semblent plutôt inscrire leurs actions dans le long terme, qui se résument à des logiques d'accès, à des moyens de production et à des marchés comme le montrent les données des tableaux ci-après (11 et 12).

**Tableau n° 11 : Répartition en pourcentage des enjeux (intensité des enjeux)**

Enjeux	DEGRE D'INTENSITE			Total
	Faible X<33.33%	Moyen 33.33%<X<66.67	Elevé X>66.67%	
Commercial	9.37	31.25	59.38	100.00
Financier	6.25	44.88	48.87	100.00
Technique	3.13	62.50	34.37	100.00
Managérial	36.37	59.90	4.13	100.00

Les intensités des enjeux font ressortir les préoccupations majeures suivantes :

- les raisons commerciales apparaissent comme prioritaires dans les activités des sociétés conjointes pour 59,38% à un degré élevé et 31,25% à un degré moyen, soit 90,63% si l'on considère les degrés moyens et élevés ;
- les montages financiers viennent ensuite pour 48,87% d'intensité élevée et 44,88% de degré moyen, soit un total de 93,75% ;
- les supports technologiques sont côtés pour 34,37% de degré élevé et 62,50% d'intensité moyenne, pour un total de 96,87% si l'on considère les intensités moyennes et élevée ;
- les aspects managériaux, côtés moyennement pour un total de 64% environ, sont cependant très présents dans les autres catégories d'enjeux (notamment technique).

Le tableau n° 12 met, particulièrement, en évidence l'importance de ces aspects managériaux.

**Tableau n° 12 : Répartition de la nature des enjeux selon les partenaires**

ENJEUX	PARTENAIRES