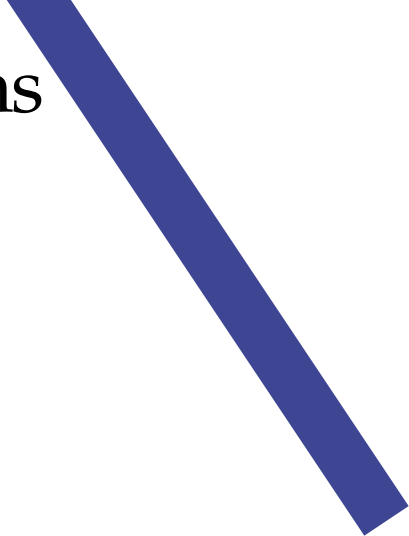
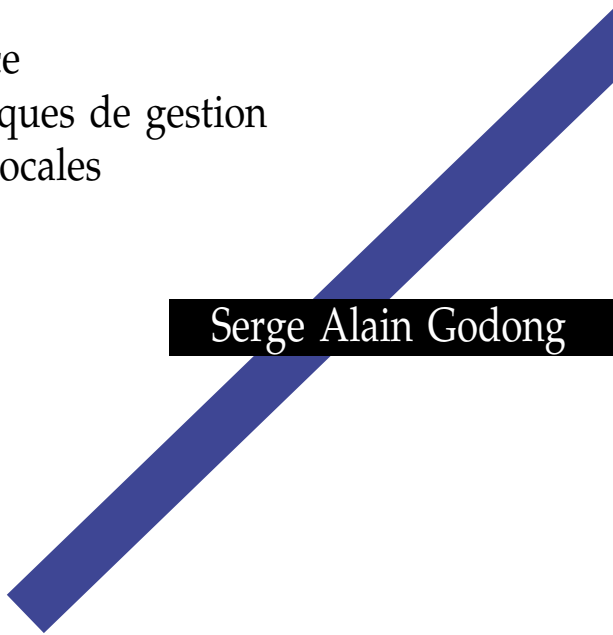




Les terrains
du siècle

Planter le capitalisme en Afrique

Bonne gouvernance
et meilleures pratiques de gestion
face aux cultures locales



Serge Alain Godong

KARTHALA

La réputation de l'Afrique n'est pas seulement négative sur des questions de politique et de sécurité internationales. Elle l'est également dans la façon dont les entrepreneurs et les entreprises occidentales perçoivent les risques qui, sur ce continent, contrarient la prospérité des activités économiques. Or, ni les Africains ni les Occidentaux n'envisagent de laisser le continent errer à ses atavismes et à son sous-développement ; il faut donc trouver un discours et des dispositifs qui servent d'interface entre les pourvoyeurs de financements et leurs récepteurs. C'est à cela que tient l'essentiel du discours sur la « bonne gouvernance », dont l'objectif est de faire converger, par des « règles de bonne conduite », les comportements des salariés et les intérêts de l'entreprise.

De part et d'autre, les malentendus peuvent être nombreux sur ce que chacun nomme une « bonne pratique » et sur les conditions par lesquelles les uns et les autres jugent possible de réussir la gestion d'une entreprise capitalistique. Se pose alors, dans la vie quotidienne, une exigence de dialogue et d'argumentation, pour reformuler les bases même de cette « bonne gouvernance ».

Notre travail a consisté à enquêter, sur le terrain, auprès de deux entreprises privatisées camerounaises (AES-SONEL et CAMRAIL) pour voir de quelle façon et avec quelles logiques les différents acteurs et parties prenantes du management s'organisent pour donner sens à cette notion. Et comment le sens qu'ils en tirent est déterminant dans la réception (positive ou négative) des entreprises qui s'installent dans leur univers.

Journaliste à la base, économiste et financier, Serge Alain Godong est docteur en sciences de gestion. Il enseigne aux universités de Paris X en France et Yaoundé II au Cameroun, notamment.

Terrains du siècle

La collection propose une description intelligente des transformations des sociétés du monde au XXI^e siècle, dans toutes leurs incarnations, leurs réalités et leur complexité.

Créée en 2007, dirigée depuis 2013 par Stéphane Devaux, elle a pour vocation de rendre accessible sous une forme concise et concrète, des travaux de sciences sociales ou des enquêtes d'investigation issus d'un véritable travail de terrain. Les textes se situent à la croisée des chemins entre recherches de long terme et questions d'actualité, travaux d'experts et accessibilité au plus grand nombre participant ainsi une compréhension plus fine des réalités contemporaines.

« Terrains du siècle » est un espace privilégié pour comprendre les transformations de notre siècle et nous offre ainsi les matériaux de réflexions sur le monde de demain.

Avec le soutien du



www.centrenationaldulivre.fr

© Éditions KARTHALA, 2015
(Première édition papier, 2011)
ISBN : 978-2-8111-5012-9

Serge Alain Godong

Implanter le capitalisme en Afrique

**Bonne gouvernance
et meilleures pratiques de gestion
face aux cultures locales**

Préface de Philippe d'Iribarne

**Éditions KARTHALA
22-24, bd Arago
75013 Paris**

Préface

Devant les difficultés des entreprises et des économies africaines à mettre en œuvre les principes supposés universels d'une bonne gestion, la tendance dominante est d'accuser soit les élites africaines d'un manque de volonté d'appliquer ces principes soit les cultures africaines d'être rétives à la modernité. Dans l'un et l'autre cas, les questions que pose l'adaptation nécessaire de la façon concrète dont ces principes sont mis en œuvre à chacun des contextes concernés sont éludées. On sait pourtant que, au sein même des vieux pays industriels, les pratiques de gestion qui se révèlent efficaces diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre ; qu'elles ne sont pas les mêmes, par exemple, aux États-Unis, en France ou en Suède ; qu'elles dépendent de l'idée qui prévaut, dans chacun des pays qui en fait usage, d'une bonne manière de vivre ensemble. Ainsi la place que tient la rigueur contractuelle aux États-Unis est intimement liée à une culture qui n'a rien d'universelle, et il en est de même de la place que tient la référence au métier en France. Mais souvent cette incontournable diversité est oubliée quand il s'agit de l'Afrique. Peu nombreux sont ceux qui, à l'instar d'Alain Henry, ont

cherché à définir ce que pourrait être un management adapté aux conceptions africaines de la vie en société.

C'est dans ce contexte que Serge Alain Godong a consacré plusieurs années à analyser minutieusement les réactions du personnel de deux grandes entreprises camerounaises – AES-SONEL (électricité) et CAMRAIL (chemins de fer) à la mise en place de modes de management inspiré l'un d'une vision américaine et l'autre d'une vision française. Son ouvrage fait vivre de manière passionnante la façon dont ces modes prennent sens pour les intéressés, celle dont ils interprètent les raisons de leur mise en œuvre ainsi que ce qui en résulte dans la vie de l'entreprise. Il donne à comprendre ces lectures singulières en se livrant à une analyse fouillée de la culture camerounaise et des craintes qui l'habitent, avec la place qu'y tient le soupçon à l'égard de la tendance des humains à tirer partie de tout ce qui, dans la situation où il se trouve, leur permet de « manger » : « tirer avantage personnel d'un endroit, d'une position, d'une fonction ou d'une transaction quelconque ». Et ces investigations conduisent à chercher à concevoir une approche de la gestion qui, permettant de surmonter l'omniprésence du soupçon, fasse que le personnel de l'entreprise coopère sans réticence à une œuvre commune.

On peut sans doute discuter les conclusions opérationnelles tirées, *in fine*, de ces analyses. Jusqu'où est-il vrai que, comme l'affirme l'auteur, le contenu des procédures qui règlent les rapports de travail compte moins que la façon plus ou moins participative dont elles sont établies ? Il paraît sur que des procédures que l'on a contribué à construire sont moins suspectes d'être le fruit de mauvaises intentions que celles qui ont été imposées par une

autorité dont on suppose qu'elle cherche avant tout à défendre ses intérêts. Faut-il pour autant tenir pour secondaire le contenu même des procédures ? La manière dont sont établies les procédures qui, au Cameroun, encadrent traditionnellement le fonctionnement des tontines permet d'en douter¹. Mais en la matière l'ouvrage engage pour le moins à la discussion. Et son immense mérite réside dans la manière dont il fait découvrir, avec un regard d'ethnologue, un monde où la froide rationalité de la gestion interfère sans cesse avec le bouillonnement des passions.

Philippe d'IRIBARNE
Directeur de recherche au CNRS
(e-mail : philippe.iribarne@wanadoo.fr)

1. Alain Henry, Guy-Honoré Tchenté, Philippe Guillaume, *Tontines et banques au Cameroun, les principes de la société des amis*, Karthala, Paris, 1991.

Introduction

Depuis bientôt deux siècles, l'Occident réfléchit avec insistance à la façon de transférer vers sa périphérie, tout ou partie des rationalités, méthodes, outils, technologies, stratégies et savoir-faire qui ont construit cette prospérité politique, économique, sociale et culturelle que le reste de la Terre lui envie. Au centre de cette préoccupation : trouver les voies et moyens de combiner efficacement les facteurs de production, de sorte que la croissance économique qui en découle ne connaisse jamais de fléchissement. Tel est le credo qui guide la « modernité » depuis l'avènement de la révolution industrielle, et qui fonde la dialectique productiviste à laquelle tous les groupes humains d'Occident et l'Orient, du nord comme du sud, sont vivement appelés à se rallier. L'Afrique, y compris.

Il devient dès lors déterminant de trouver les formes d'organisation et de gestion qui peuvent se montrer les plus efficaces possibles à la réalisation de cet idéal. Toute l'architecture du capitalisme prend ainsi la forme d'une recherche sans cesse permanente d'un modèle d'organisation productive, qui puisse suffisamment tendre l'entreprise vers son objectif de rentabilité immédiat et de long terme et qui, pour

cela, doit la débarrasser de tout ce qui pourrait relever de l'incertitude, du risque, du désordre, de l'échec. L'univers de la production capitaliste se transforme dès lors en un lieu où l'on s'efforce autant que possible à minimiser les contraintes et à maximiser les opportunités, ce qui exige la mise en place de systèmes, de procédures, de pratiques et de discours qui valorisent la prédictibilité en vue d'un accroissement constant de la productivité.

Toute la justification du management des entreprises est alors de s'inscrire dans la détection et la mise en place de ces dispositifs qui rendent l'investisseur capable d'atteindre ses objectifs de création des richesses, aussi bien pour lui-même que pour le restant des actionnaires, des travailleurs, pour l'État et les collectivités publiques, pour sa périphérie proche et lointaine, pour tous ceux qui seraient concernés, de près ou de loin par sa survie ou son expansion. Les « bonnes pratiques » deviennent, dans ce cadre-là, un enjeu à grande portée, non pas seulement pour les propriétaires, les dirigeants et les travailleurs de l'entreprise, mais aussi pour ses sous-traitants, ses partenaires de courte et longue durée, ses prestataires et parties prenantes. Il ne s'agit plus seulement de viser l'augmentation de la productivité de l'entreprise par elle-même mais, plus largement, de faire en sorte que cette dernière – cela, avec les parties prenantes qui se situent dans son sillage – soit en mesure de jouer le rôle qui lui incombe : contribuer, dans le cas de l'Afrique, à l'ambition générale du « développement ».

C'est ainsi que, en toute évidence, l'adoption de « bonnes pratiques » au sein d'une organisation productive devient une question qui dépasse largement le cadre de la seule unité concernée. Elle vient en

effet s'étendre à la frontière de savoir comment il est possible pour une société donnée de s'inspirer de modèles de pensée, d'organisation et d'action qui ont aidé à accomplir la destinée économique, sociale et politique d'une autre, fort différente par sa culture, son histoire, ses perspectives. En d'autres termes, dans quelle mesure et sur quelle étendue il est possible à l'Afrique et aux Africains de s'inspirer de façons de faire que l'Occident a mûris pendant plus de trois siècles, et dont on voit clairement qu'elles ont contribué à en faire le lieu mondialement établi d'une prospérité largement référentielle de ce que l'on nomme aujourd'hui la « modernité ».

- *L'Afrique et la problématique du « développement »*

Depuis toujours, l'Afrique – du fait de son « retard », de son « sous-développement », de sa « faillite » et même de sa « malédiction » – s'est posée à la face du monde comme le réceptacle idéal pour toutes sortes d'expérimentations sur la question du « développement ». L'humanité entière cherchant ainsi à comprendre pour quelle raison des dispositifs techniques, financiers, institutionnels et humains qui ont réussi à créer tant d'accomplissements ailleurs se montrent, sur ce continent, si incapables de parvenir au même résultat. On se demande ce qui ne tourne pas rond dans les méthodes pourtant « universelles » du capitalisme ou, à l'inverse, ce qui dans les pays d'implantation en Afrique ne tourne pas rond.

L'économie du développement est, pour ce faire, chargée de questionner la viabilité des modèles de capitalisme qui ont été appliqués depuis lors sur le continent pour voir comment résoudre les impasses

actuelles ; la science, la sociologie et l'anthropologie politiques travaillent majoritairement à la compréhension des formes de jonction entre l'État wébérien et les sociétés locales, alors que, pour les sciences de gestion – auxquelles appartient le présent ouvrage – il serait plutôt question de voir comment, à l'échelle unitaire de l'entreprise, parvenir à la traduction concrète de l'objectif général de création des richesses que les sciences économiques et les sciences politiques ont le défaut de formuler de façon trop abstraite et donc lointaine¹.

On le voit : la bataille du « développement » du continent se trouve entièrement transportée au cœur même de l'entreprise, lieu où doivent se réaliser du mieux possible les attentes, non pas seulement de production matérielle, mais aussi plus largement, de modernisation des sociétés africaines. Le défi est crucial à l'heure où l'économie se mondialise sans cesse, où de profondes mutations dans la division internationale du travail font des privatisations et des délocalisations un élément structurant de la vie économique nationale et internationale, et où la déliquescence des États postcoloniaux place l'Afrique dans une situation où elle ne peut véritablement compter que sur l'investissement privé pour inverser la progression de la pauvreté de masse et l'effondrement des sociétés.

Si le continent, en dépit de ses nombreux handicaps, veut quand même exister dans l'univers du capitalisme international, il faut donc qu'il trouve

1. Rits G., 2003, *Le Développement, histoire d'une pensée occidentale*, Presses de Sciences-Po, Paris. Lire aussi Oman C. & Wignaraja G., 1991, *The Post-war Evolution of Development Thinking*, Macmillan/OECD Development Centre, Paris.

une façon de se rendre plus attractif à l'implantation et à l'expansion des entreprises privées. Et donc, que les personnes physiques ou morales qui y réalisent de coûteux investissements soient certaines de recouvrer leurs ressources et, au mieux, de maximiser leurs profits. Cela suppose que les « règles universelles » du capitalisme y prennent davantage de place, que le management des entreprises s'y applique non plus en fonction de nombreuses exceptions (identitaires, ethniques, géographiques, culturelles...), mais davantage au regard de ces standards, règles, normes et « bonnes pratiques » qui, ailleurs, ont fondé la trajectoire d'une incontestable prospérité matérielle et civilisationnelle.

Mais la question est-elle aussi aisée ? Suffit-il simplement de transférer mécaniquement des valeurs, approches, technologies et dispositifs qui ont réussi dans un lieu vers un autre, au prétexte que les clés de cette réussite peuvent être, sans à-coups, indifféremment transposables ? Quelle conséquence l'Afrique – et l'Occident – peuvent-ils tirer des multiples échecs qui ont jusque-là caractérisé cette tendance au « copier-coller » managérial et organisationnel ? Comment s'assurer qu'à l'avenir, les investisseurs privés qui se ruent vers le continent disposent d'un cadre de pensée et d'action qui les aide à réaliser l'objectif de production et d'accumulation capitaliste, sans que pour autant les populations locales ne se sentent obligées de (totalement) renoncer à ce qui fait part de leur histoire, de leur culture, voire de leur identité ? Comment nouer les impératifs des uns avec les attentes des autres ? Comment lier l'Afrique à l'Occident ? Comment donner au capitalisme des parfums et des couleurs qui soient possiblement différents de ceux des lieux

de son énonciation, mais qui soient totalement respectueux de l'impératif productiviste ?

Telles sont les interrogations qui nous ont amené à aller observer de près deux grandes entités du tissu productif africain, érigées en symbole de la puissance d'intervention économique de l'État pendant les premières décennies d'indépendance, et dont la faillite à la fin des années 1990 a aussi résonné comme un effondrement des modes de gestion sur lesquelles cette puissance était jusqu'alors assise. La remise en question qui s'en est suivie procédait de la nécessité de trouver en urgence de nouvelles modalités d'organisation, plus efficaces, par lesquelles la survie et la croissance de ces structures seraient assurées. C'est cette réflexion qui a conduit aux privatisations et qui a marchandé la préservation et le renforcement du capital existant de ces entreprises par leur adoption enthousiaste d'une nouvelle série de règles supposées garantir une meilleure gestion. Désormais, devait-on savoir, ces structures deviendraient capables, autant qu'elles seraient situées dans n'importe quel autre endroit du monde, de se montrer aussi « bien gérées » et donc, aussi productives que celles qui sont généralement admirées en Asie et en Occident.

- *De la nécessité d'appréhender autrement le terme « gouvernance »*

À quoi se rapporte donc l'expression de « bonne gouvernance » ? À l'idée, positiviste et normative, que les salariés d'une entreprise seraient destinés à exécuter fidèlement les attentes de son ou de ses propriétaires. On parle alors d'une relation principal/

agent, comme de la traduction théorique d'une ambition qui demeure au cœur des conceptions modernes – et notamment financières – de la gouvernance : faire en sorte que l'actionnaire voie sans cesse son profit sécurisé et maximisé. L'approche présente le double inconvénient de raisonner plus par la contrainte que par l'incitation, tout en faisant de l'intérêt de l'actionnaire le seul à pouvoir être légitimement pris en compte dans toute formulation d'une offre de gouvernance effective. Dans cette perspective, l'« agent » est en effet présenté comme une source d'incertitudes, voire de risque et de danger, dont il faut impérieusement contrôler les possibles méfaits. Cela, alors même que les salariés se trouvent au cœur de l'appareil de production, eux à qui il revient de s'investir autant que possible aux tâches quotidiennes en affichant du mieux qu'ils peuvent, compréhension et acceptation des consignes du « principal ».

Pour ce faire, l'évidence devrait les placer au centre de toute approche d'analyse et, plus tard, de formulation de ce que pourrait – ou devrait – être une offre de gouvernance inclusive, dans laquelle chacun, quels que soient son métier, son grade, sa fonction, est appelé à jouer un rôle en apparence infime mais Ô combien déterminant dans l'homogénéité de l'ensemble. Du coup, plutôt que de localiser de façon si excessive l'enjeu de la création de valeur au niveau des seuls actionnaires et dirigeants de l'entreprise (comme le font les théories dominantes de la gouvernance), il nous paraît crucial de décentrer la question pour la ramener vers le bas, dans un effort d'interprétation qui aide à cerner la façon dont les salariés se projettent dans le discours

de la « gouvernance » et les conséquences auxquelles débouche ce type d'investissement.

Le présent ouvrage se fonde ainsi sur l'idée que, pour être sûr de capter le sens et les extensions du discours sur la gouvernance, il faut observer de façon concrète les dispositifs de régulation et de coordination qui sont mis en œuvre sur le terrain, dans le sens d'une préservation ou maximisation de la valeur créée. Car, dans les faits, les personnes qui au sein d'une unité productive sont les plus concernées par le défi de la gouvernance sont, certes, le principal dirigeant (en ce qu'il est effectivement chargé de veiller le plus immédiatement à l'intérêt des actionnaires) mais également, à nos yeux, les salariés qui donnent de leur énergie et de leur compréhension, quotidiennement, à l'accomplissement de l'objectif général.

C'est en effet à eux que reviennent le vécu concret et la réalisation des objectifs majeurs de création de la valeur attendue ; c'est donc par eux que passe nécessairement la réalisation de l'idéal de « bonne gouvernance » sans lequel cette valeur ne peut en aucun cas être optimisée. Il peut dès lors paraître illusoire de prétendre parvenir à une pleine compréhension des questions de gouvernance si une intégration des salariés – de par leurs réactions, leur capacité à interagir positivement aux nouvelles incitations, leur acceptation des nouvelles contraintes, leur compréhension subjective de la situation – au schéma « principal/agent » n'est pas effectuée.

Notre travail se fonde ainsi sur une double rupture. D'abord sur le plan méthodologique : celle qui consiste à s'éloigner de toute approche normative pour, à l'inverse, développer une approche compréhensive de la gouvernance, consistant en une descente sur le terrain, (au plus près des salariés),

pour voir concrètement comment s'accepte et s'interprète l'idée d'une adaptation à des règles censées assurer le bon fonctionnement d'une entreprise. C'est là le sens de l'enquête ethnologique que nous avons réalisée dans deux entreprises camerounaises majeures – AES-SONEL et CAMRAIL. Laquelle enquête nous a permis de collecter le matériau à partir duquel il nous a été possible de cerner les conséquences directes de l'application à grande échelle des règles de gouvernance venues de loin. La deuxième rupture, nous l'avons opérée sur le plan théorique : nous nous situons en effet sur une approche cognitive de la gouvernance, celle qui suppose une extension aux travailleurs, dans le but de savoir quels sont, à leurs yeux, non pas seulement la compréhension qu'ils se font de la situation, mais aussi les efforts qu'ils se sentent prêts à consentir pour se rapprocher du modèle préconisé. C'est là une originalité qui procède de ce qu'une telle démarche n'a pas encore, à notre connaissance, été engagée en Afrique subsaharienne, pour mesurer le succès ou l'insuccès de deux décennies de discours ininterrompu sur la gouvernance.

Nous pensons qu'il s'agit bien là d'une autre façon de mesurer le bien-fondé des privatisations qui, pour le peu qui en ait été dit jusqu'ici, ont surtout été analysées d'un point de vue économique. Rarement en effet a été effectué un effort d'observation qui amène au plus près des changements de conduite et de culture qu'elles ont imposés aux employés. L'adossément de notre travail à la question de la culture tient ainsi de l'idée qu'il est essentiel de retracer les grandes lignes de la rencontre entre l'univers africain et la rationalité occidentale sur cette question précise ; cette rencontre – qui offre à chacune des

parties un cadre de sens différent – concentrant, bien plus que certains ne l’imaginent, la question entière de la réussite ou de l’échec d’un modèle de gouvernance sur le terrain. D’où l’idée de fonder notre analyse sur l’identification des « craintes fondatrices » internes à cette société, qui permettent d’expliquer, pour beaucoup, la direction, les accomplissements, les échecs, les inadaptations ou les déviations de certaines des « meilleures pratiques » dans la réalité quotidienne de l’entreprise.

- *Objectifs de l’ouvrage*

Ce travail prolonge une réflexion, ancienne dans les sciences de gestion, sur les modalités de transfert et d’adaptation des règles de gestion universelles aux spécificités de certaines cultures². Notre étude, menée originellement dans le cadre d’une thèse de doctorat, visait quatre objectifs principaux :

1. Resituer tout l’enjeu de « l’implantation » des discours, modes et techniques de gouvernance à « l’occidentale » dans des environnements culturellement et institutionnellement différents de ceux où ces règles ont été édictées ;

2. D’Iribarne P., « Cultures nationales et gestion. Un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise », in *Gérer et comprendre* n° 43, Paris, 1986. Aussi, *La logique de l’honneur*, Le Seuil, Paris, 1989, Également « Face à l’impossible décentralisation des entreprises africaines », in *Revue française de gestion*, n° 80, Paris, 1990. Lire aussi *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, Paris, 1998. Autant que *Le tiers-monde qui réussit*, Odile Jacob, Paris, 2003. Ainsi que « Cultures nationales et organisations : d’une approche ethnographique à la recherche d’une théorie », *Working Paper*, 2007. Et, en fin de compte, *Cultures, penser la diversité du monde*, Le Seuil, Paris, 2008.

2. Identifier les formes de réadaptations, de réorientations, d'aménagements et de transformations que produisent ces « meilleures pratiques » une fois combinées avec les spécificités culturelles de leur lieu d'implantation ; voir sur quels points se forment les frictions avec les travailleurs locaux, sur les questions de justice, d'équité, de transparence, et de légitimité ;
3. Donner à voir les alternatives (en termes de gestion des ressources humaines, de gestion des rapports hiérarchiques, d'allocation des ressources matérielles, d'organisation de l'entreprise) que ces travailleurs estiment convenir le mieux au management de leur environnement productif ;
4. Engager un dialogue entre les « meilleures pratiques » vues de l'Occident et les « meilleures pratiques » vues par les acteurs locaux et suggérer, en fin de compte, ce qui pourrait s'apparenter à un modèle de gestion des entreprises dans les pays africains et, de façon plus large, dans les économies en voie de développement.

CAMRAIL et AES-SONEL se présentent en effet à nos yeux, non pas comme deux entreprises exceptionnelles, mais tout simplement comme deux mondes ordinaires, dans la grande ambition qui a caractérisé les États d'Afrique au sud du Sahara, de procéder à la transformation de leurs sociétés en passant par la modernisation de leurs économies. Leur privatisation – en 1999 pour la première et 2001 pour sa seconde – est venue traduire, par la suite, l'échec de ces mêmes États en tant que forces institutionnelles capables d'organiser de la façon la plus efficace possible la production des richesses. La grave crise de la fin de la décennie 1980, due à une détérioration des termes de l'échange, à une chute des prix des matières

premières sur les marchés internationaux et à une perte de compétitivité industrielle interne³, est venue accélérer la fragilité déjà chronique de ces jeunes États aux structures totalement ineptes parce que rentières, patrimoniales et clientélistes. Ce qui rappela aux gestionnaires d'entreprises (pour une majorité publiques et parapubliques), l'inopérationalité des équilibres sur lesquels tenait l'ensemble d'un système productif – alors très majoritairement improductif.

- *Méthodologie*

L'ouvrage se fonde donc sur une centaine d'entretiens – soixante pour chacune des deux entreprises. Ce matériau a été mobilisé au cours de deux années pleines de descentes sur le terrain, subdivisées en trois voyages différents, s'étalant chacun sur au moins trois semaines (le premier, plus long, ayant duré trois mois). Les personnes rencontrées l'ont été dans cinq villes différentes et sur des métiers, des unités et des hiérarchies différents. Ce qui permet d'obtenir à la fois une grande variété de regards, mais aussi une certaine homogénéité permettant de faire ressortir les grands traits de ce que l'on nomme une « culture nationale ».

Le recours à une enquête ethnographique nous a semblé être une évidence : il fallait bien aller sur les sites de production de ces deux grandes entreprises, pour voir, de façon concrète, l'articulation et la

3. Aerts J.-J. et al., *L'économie camerounaise, un espoir évanoui*, Karthala, Paris, 2000. Et Hugon P., *L'économie de l'Afrique*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 2009.

recomposition à laquelle parviennent deux univers de sens présumés différents, sur les questions de politique et d'économie, sociales et culturelles, d'ordre et de désordre, de passé et de futur, formelles et informelles, de contraintes et d'opportunités, aussi bien que de légitimité et d'illégitimité.

Nous cherchions ainsi à examiner la façon dont des changements introduits de manière volontariste dans un environnement productif donné peuvent avoir influé, à long terme, sur la gestion d'une organisation capitaliste, dans un univers humain souvent notoirement présenté comme culturellement antinomique aux logiques du marché. C'est voir par ce faire comment les normes et les institutions nouvelles peuvent s'imposer face aux logiques égoïstes et calculatrices des acteurs, si la société « ancienne » peut reculer face à la « nouvelle » (et dans quelle proportion), s'il est possible de « transformer » un imaginaire en un autre et, au bout du compte, dans quelle mesure les « réformes » et la « modernisation » que l'on suggère à ces sociétés peuvent être envisagées comme des éléments crédibles dans la construction de leur historicité.

L'ethnologie présente l'avantage d'ouvrir à l'écoute, à la transcription au décryptage, à la mise en perspective, à la comparaison et à la nuance. Elle permet de faire ressortir des tendances que l'on peut tenir pour fondamentales dans la préconisation, aujourd'hui plus que jamais nécessaire, d'un – nouveau – modèle de développement pour l'Afrique, sans qu'un tel modèle ne s'investisse pour autant de l'infinie prétention du passé. Car, l'ethnologie est distance, et c'est au travers de cette distance que se dessine une capacité équivalente à percer le mystère des cultures africaines – et, dans le cas présent, de la culture

camerounaise – et de leur habileté à offrir un modèle cognitif qui intègre ou s'intègre dans les règles universelles du capitalisme. C'est donc pour proposer, *in fine*, une approche nouvelle de management qui se montre respectueuse, à la fois des exigences plutôt conventionnelles de la « bonne gestion » et des cultures locales qui, souvent, ne manquent pas de contradictions avec ces mêmes exigences « venues d'ailleurs ».

1

Le cadre « idéologique » général des privatisations en Afrique

Les théories du changement institutionnel définissent l'institution comme toute règle de jeu qui canalise le comportement humain¹. En ce sens, on peut considérer que les règles de gouvernance sont un type particulier d'institution qui émerge dans une entreprise à un moment donné de son évolution. Dans le cas de nos deux entreprises, le moment fondateur de l'arrivée de ce discours et de ces règles est bien celui de la privatisation. À partir de là, le dispositif de direction et de gestion de l'entreprise détermine les règles du jeu de façon différente du passé, en insistant notamment sur la création de la valeur et sur l'autorégulation des salariés. Il paraît, pour cela, important de voir de quelle logique procède l'émergence du discours sur la gouvernance, avant de

1. North D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990.