

UN ACCORD DIFFICILE SUR LES « VALEURS » DANS UNE ENTREPRISE AFRICAINNE

En accueillant les Américains d'AES après la cession, à leur avantage, de la majorité des actifs de l'ancienne Société nationale d'électricité du Cameroun, les salariés de cette entreprise vont entendre parler de « valeurs » avec une insistance inédite. C'est là le symbole d'une nouvelle époque qui ambitionne de transformer de fond en comble tant les comportements individuels que l'action collective. Mais les destinataires de cette réforme ne l'entendront pas de cette oreille...

Par **Serge Alain GODONG***

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, une enquête ethnographique va être menée au sein d'AES-SONEL, l'équivalent camerounais d'EDF en France pour ce qui relève de la production, de la distribution et de la commercialisation de l'énergie électrique. L'étude consistera à mesurer le chemin parcouru vers le « bonne gouvernance » depuis la cession aux Américains d'AES de la majorité des parts de cet ancien monopole public. La transformation du management de l'entreprise va alors amener à épouser les vocables de « changement », d'« évolution » et de « modernisation » avec, pour point de référence, les « valeurs ». Celles-ci sont au nombre de six : la *sécurité*, l'*intégrité*, l'*engagement*, l'*excellence*, le *fun* (le *plaisir à travailler*) et l'*équité*.

Pour donner corps à ces valeurs, l'entreprise procède à la mise en œuvre d'une intense campagne de communication interne mobilisant la quasi-totalité des supports de publicisation disponibles. Ainsi, tous les bureaux sont recouverts d'annonces, des affiches sont

placardées partout, des autocollants sont apposés sur toutes les voitures, des agendas sont spécialement édités. Le personnel des Ressources humaines fait alors valoir l'idée selon laquelle « il était important de fixer le cap par des mesures fortes et un discours nouveau ». Le DRH estime qu'un tel discours « englobe toute la gestion » et correspond à la spécificité d'AES-SONEL, une entreprise que la privatisation a plongée dans un « changement total ».

L'observation de la réalité quotidienne de l'entreprise, notamment de la façon dont les uns et les autres font état de ce changement, permet de faire un constat : la formulation d'un discours spécifique portant sur les valeurs s'est inscrite, chez AES-SONEL, dans un vaste programme de « destruction créatrice » consistant à générer une entreprise nouvelle sur les ruines de celle d'hier, tout en marquant clairement la frontière entre

* Docteur en sciences de gestion, Université de Paris X Nanterre, Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE).



hier et aujourd'hui. Ainsi, le repreneur devait tenter de renforcer l'identité managériale labélisée AES au détriment de celle de SONEL, désormais perçue comme surannée. Cela, en assimilant au mieux le cadre théorique positiviste « principal-agent » selon lequel toute entreprise, quelle qu'elle soit, doit adopter une approche de gouvernance qui facilite le strict alignement du comportement des salariés sur les attentes des propriétaires de ladite entreprise (CHARREAUX, 1997).

À terme, devait s'opérer une clarification dans ses lignes de fonctionnement, de manière à la rendre capable de distinguer une époque de convergences durant laquelle les intérêts du plus grand nombre peuvent désormais faire corps avec ceux de l'individu, et où les attentes de l'entreprise ne doivent plus être perçues comme conflictuelles avec celles du salarié. D'où le besoin de rendre attractif un tel discours, de même que le cadre d'action qui l'accompagne, en faisant passer le message sibyllin selon lequel l'adoption des « bonnes pratiques » par les salariés se fera en échange de l'abandon, par les dirigeants, de tout usage de la coercition et de la sanction à leur encontre (FANTO, 2002 ; WIRTZ, 2008). L'ambition étant ainsi de faire en sorte que ces « bonnes pratiques » puissent devenir à ce point acceptées et internalisées par ses destinataires que leur mise en application devienne naturelle, chose qui renforcerait directement la motivation des uns et des autres au travail et donc, la productivité globale de l'ensemble de la chaîne productive (PERETTI, 2004).

C'est là, sans doute, une conséquence avantageuse de ce « biais psychologique » dont parle FANTO (2001 et 2002), et qui justifie le fait que les entreprises – en Afrique comme ailleurs – se montrent extrêmement séduites par la mise en application de quelques recettes autour des « bonnes pratiques ». Le discours sur les valeurs n'apparaît dès lors que comme une extension de cette dialectique, une façon ingénieuse de rendre légitime l'instauration des règles édictées par le dirigeant en direction de l'agent.

Les présupposés qui président chez les Américains d'AES à la formulation d'une offre de gouvernance aussi dogmatique à l'intérieur d'une entreprise qui n'en n'avait jamais connu de semblable par le passé, sont de plusieurs ordres. Il s'agit a) de leur estimation, au moment de leur arrivée, que les règles régissant l'entreprise n'étaient ni judicieuses ni précises (quand elles existaient), b) de leur conviction que l'imprécision de ces règles (ou leur ignorance) avait longtemps conduit les salariés à se comporter d'une manière allant à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise, c) du fait que, même lorsque ces règles existaient, une longue tradition de destruction (ou d'ignorance tant volontaire qu'involontaire) des normes collectives s'était installée, aussi bien au sein de l'entreprise que dans l'ensemble de la société, rendant toute tentative de redressement de leur part extrêmement coûteuse en

temps et en ressources, et enfin d) de leur conclusion que la seule façon, pour eux, d'envisager une atténuation de cette violation des règles allait consister à instaurer dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise un mode de coordination aussi précis que possible, qui indique à chacun comment se comporter dans les différentes situations professionnelles auxquelles il sera confronté.

PROMOUVOIR LA BONNE CONDUITE

Les Américains utilisent dès lors le terme de « valeurs » pour parler, en réalité, de rigueur, de formalisation, de prédictibilité, l'idée étant de renforcer les procédures, les méthodes, les outils et les plans d'action qui permettent, autant que possible, de fiabiliser les actes de gestion courants.

L'entreprise se dote alors d'un nouveau « bassin sémantique », qui l'aide à rendre son ambition visible. Pour ce faire, elle référence ses attentes en énonçant des qualités morales supérieures (mis à part la sécurité), qui indiquent sa ferme volonté de tout articuler sous le primat de la raison. La démarche adoptée consiste, en effet, à sous-entendre que les individus, entièrement libres, consentiraient aussi bien rationnellement que raisonnablement à cheminer vers l'évidence d'une conduite identifiée par eux-mêmes comme bonne. La surexposition des valeurs mise en scène dans la vie quotidienne de l'entreprise ne vise donc, en définitive, qu'à faire en sorte qu'elles imprègnent le cadre psychologique et moral des individus de façon extrêmement naturelle et qu'en fin de compte, elles irradient positivement la qualité globale de la gouvernance au sein de l'entreprise (et donc, ses résultats économico-financiers).

De ce fait, en ajoutant à cela la publicité outrancière qu'ils en font aussi bien à l'interne qu'à l'externe, on retrouvera chez les dirigeants d'AES-SONEL la démarche consistant à construire une mythologie qui leur soit propre, un ordre d'interprétation et de compréhension du monde, un territoire imaginaire, qui est à la fois neuf (parce que c'est la première fois qu'il est donné à lire de cette façon aussi bien au sein de cette entreprise que dans l'environnement camerounais de manière générale) et ancien (parce qu'après tout, il s'agit là de qualités morales recommandées depuis la nuit des temps, dans la quasi-totalité des sociétés humaines). Mais toute l'ambiguïté de cette construction réside dans le fait que l'énonciation de ces valeurs est censée marquer une rupture nette entre le monde d'avant la privatisation et celui qui lui a succédé.

C'est d'ailleurs ce que tend à traduire ce propos du DRH : « il faut rappeler que cette entreprise n'avait pas de code éthique ; elle en a un, désormais ». D'où le besoin, croit-on y deviner, d'afficher les valeurs de ce code éthique de la façon la plus ostentatoire possible, comme si les dirigeants d'AES-SONEL craignaient, en



fin de compte, qu'une visibilité insuffisante de ces valeurs n'entraînent qu'une acceptation tiède de leur bien-fondé, et donc le développement de zones grises, de comportements opaques et, au final, l'échec du modèle de gouvernance désormais proposé.

D'où leur quasi-obsession à communiquer autour des dites valeurs, de les faire connaître, de les rendre transparentes, de les faire comprendre et accepter par tout le monde. De ce fait, tous les salariés se doivent de les incorporer de façon homogène à leur comportement quotidien, comme une preuve, non seulement de leur bon sens personnel, mais aussi du bon sens de l'entreprise, de l'acceptation par chacun du discours managérial sur le changement, perçu non pas comme une contrainte, mais essentiellement comme une opportunité, comme une modalité du progrès.

Il s'agit là d'une démarche totale qui prétend ne laisser aucun pan de la vie des salariés non couvert par le spectre des valeurs et de la « bonne conduite » que celles-ci suggèrent, l'objectif étant, comme le confesse un cadre, de faire en sorte que tout le monde « s'identifie à toutes ces valeurs », que les salariés parviennent « à une *identité commune*, à une façon collective de travailler, à un *même langage*, à un environnement dans lequel tout le monde se reconnaît ».

Dans la situation actuelle, souligne un autre cadre, « 80% des gens s'identifient à ces valeurs ». Cela, grâce à la façon plutôt consensuelle dont s'est opérée la prise de pouvoir au sein de cette entreprise par AES : selon certains témoignages, au tout début de la démarche d'énonciation de ces valeurs, les Américains auraient mis sur pied un *comité* [manière subtile d'insister sur le côté collaboratif, argumenté et donc légitime et juste de ces valeurs] chargé de « les mettre en place : on a *discuté*, explique-t-il, de la façon de les mettre en route. Il ne s'agit d'ailleurs pas de choses que l'on impose aux gens ; c'est plutôt la façon de vivre, d'être un agent AES [...]. AES pense à une certaine éthique dans la façon de conduire ses affaires ».

Toute la question est, dès lors, de savoir si l'investissement intellectuel, matériel et financier consenti par AES-SONEL pour faire la promotion des dites valeurs trouve une juste traduction dans la perception que les salariés ont non seulement de la qualité (et de la crédibilité) intrinsèque de ces valeurs, mais, plus encore, dans la façon dont le fonctionnement de l'entreprise s'en trouve (positivement) influencée au quotidien. Or, à ce sujet, on découvre que l'architecte principal de ces valeurs – le DRH – affirme être dans le doute quant à savoir si les gens adhèrent réellement au discours articulé : « Je ne sais pas », commence-t-il, avant de poursuivre : « les valeurs sont d'abord une question inhérente au changement : tout changement est un travail, qui prend du temps ». Difficile, donc, de savoir, où en est l'entreprise aujourd'hui, et cela, en dépit de tous les efforts de formalisation qui ont été faits.

LA CONSTRUCTION D'UN « POINT FOCAL » DE GOUVERNANCE

La démarche d'AES consistant à énoncer un nouveau corpus de valeurs peut à cet égard s'interpréter comme une tentative, pour le repreneur, de créer (sur le plan symbolique) une sorte de « point focal » de gouvernance susceptible de servir de référence commune à tous les comportements (MEISEL, 2004). Thomas SHELLING (1960) définit, à tel effet, le *point focal* comme « un dispositif institutionnel bénéficiant d'un "magnétisme intrinsèque" et bénéficiant, pour ce faire, de quatre qualités essentielles : la prééminence, la simplicité, l'unicité et la symétrie. Ainsi, AES semble avoir pris fait et cause pour la construction d'une nouvelle "culture d'entreprise" qui, du fait même des "bonnes pratiques" énoncées, sélectionne négativement les "contre-valeurs" censées être adossées (de façon invisiblement symétrique) à ces "bonnes pratiques" ».

Le repreneur, nous l'avons souligné, arrive dans un contexte réputé désordonné et impropre aux formes d'organisation nécessaires à l'activité économique capitaliste : le « capital cognitif » (ORLÉAN, 1998) précédant la privatisation étant réputé corrompu, mal géré, habité par le tribalisme et le favoritisme. Il fallait donc, pensaient les dirigeants de la nouvelle entreprise, que soit posé un acte fondateur, articulé comme un acte d'autorité, destiné à rétablir l'équilibre avec des travailleurs aux mœurs vraisemblablement polluées par les atavismes du passé.

Ce qui était attendu de la nouvelle culture d'entreprise, c'était qu'elle fasse émerger, quelles que soient les circonstances, une communauté d'interprétation et d'action, qu'« elle donne, *ex ante*, aux niveaux hiérarchiques inférieurs, une idée de la manière dont l'organisation réagira[it] à des circonstances inattendues » (KREPS, 1990). Ce travail de construction identitaire devait, par la même occasion, indiquer ce qui arriverait à tout contrevenant à ces « bonnes pratiques ». D'où l'importance, équivalente, accordée à l'instrument de la sanction : chacun redoute d'autant plus celle-ci qu'il sait clairement ce qu'il faut faire pour l'éviter ; la tentation des « mauvaises pratiques » se trouve donc contrebalancée par l'incapacité que l'on aurait, au cas où l'on serait pris en défaut, à pouvoir prétendre que l'on ne connaissait pas les règles...

INCRÉDULITÉ, RAILLÉRIES ET DÉFIANCE DES SALARIÉS

Cependant, c'est à se demander si les Américains ont eu raison d'accorder un tel soin à la mise en place d'un socle de valeurs en forme de prescription de procédures, de règles de conduite, bref, d'une nouvelle façon de travailler qui épanouisse aussi bien l'entreprise que ses salariés. Car, à écouter les salariés, on en

vient à constater combien grand peut être le fossé qui sépare la formulation de ces valeurs de la réalité de leur perception sur le terrain, entre les mots et les choses, entre ce qui est demandé par les uns et ce qui est fait par les autres. Aussi étrange que cela puisse paraître, les valeurs promues et défendues avec insistance par l'entreprise ne sont que rarement associées par les salariés à un référentiel positif. En effet, dans la façon dont la plupart d'entre eux en parlent, ces valeurs s'assimilent à de simples mots, à du bruit ; bref, à un écran de fumée.

On est là, en effet, en plein dans le cadre de signaux culturels à partir desquels les employés de cette entreprise interprètent les faits auxquels ils sont confrontés d'une manière plutôt originale : a) à leurs yeux, les valeurs promues ici ne sont, pour l'essentiel, que des mots et ces mots ne valent rien par eux-mêmes tant qu'ils ne sont pas adossés à des choses, à une réalité concrète, à une action visible, mesurable ; b) pour eux, cette parole, ces mots (justement parce qu'ils n'ont pas de support concret, parce qu'ils ne sont pas matériels, mesurables et objectifs) sont intrinsèquement sujets à diverses sortes de manipulations, de dissimulations, selon l'idée courante qu'à partir du moment où la véritable pensée de quelqu'un demeure inconnue, elle peut faire l'objet de manipulations et donc de comportements incontrôlables, mesquins et/ou malveillants. Tel est donc le cadre d'interprétation général dans lequel sont accueillies les valeurs d'AES-SONEL, un cadre d'interprétation qu'Alain Henry avait déjà relevé en son temps dans une étude similaire effectuée au sein de la même entreprise et qui montre combien, dans ce pays, la crainte du complot et de toute action malveillante de leur entourage architecture l'essentiel des attentes et des craintes que les individus nourrissent les uns vis-à-vis des autres (HENRY, 2002).

C'est un chef de division qui exprime le mieux cet état d'esprit : il parle des valeurs comme de simples « *slogans* », comme de « *gadgets* ». Il explique : « l'une des valeurs de AES-SONEL, c'est la sécurité. On dit que la sécurité est la valeur numéro Un. Mais je vais vous prendre un exemple tout bête : il y a un peu moins de six mois, il y a [eu] une réunion ici [de ce] qu'on appelait le "*kick-off meeting*". Mais pour se rendre dans la salle dans laquelle elle se tenait, on traversait des fils électriques posés par terre ; on en avait d'autres, qui passaient au-dessus de nos têtes. Et, dans cette salle, on parlait... de sécurité ! Lorsque vous regardez les véhicules d'AES-SONEL qui vont en mission avec des pneus usés, parfois jusqu'à 60%, on se dit qu'il y a quelque chose qui ne va pas... La sécurité n'est-elle donc qu'un simple *slogan* ? ».

À l'écoute de quelques autres, on retrouve les mêmes lignes d'argumentation : « Pour moi, raconte ce cadre, la "bonne gouvernance" n'est qu'un *slogan*. Il y a un document qui circule [...], le pacte d'éthique de nos comportements et de nos attitudes, de nos gestes.

Seulement *ça n'est pas vrai*, ce ne sont que des *mots*. C'est pourquoi j'appelle ça des *slogans*, tant au niveau du gouvernement que des filières autres. On sort des *documents* bien élaborés, mais qu'on n'arrive pas à *appliquer*, parce que l'on ne donne pas les moyens aux gens de *les appliquer*. Et un cadre des services commerciaux à Edéa de demander que l'on ne se contente pas seulement de « parler des valeurs », mais qu'on « les *applique* ».

Car, pour le moment, quel que soit le bout par lequel on souhaite appréhender la réalité de l'entreprise, les valeurs, affirme ce chef de division, ne sont que des figures « assez *théoriques* » : l'entreprise dit des mots auxquels elle ne croit guère et qu'elle ne compte en rien appliquer ; non seulement les salariés y voient une expression de négligence, d'oubli ou d'irrésolution, mais ils pensent qu'il ne peut s'agir là que d'un étalage de cynisme consistant en l'emploi de mots à seule fin de distraire les esprits et de permettre à l'entreprise de poursuivre une politique différente, voire inverse de celle qu'elle proclame poursuivre. Conclusion d'un cadre : « Ils ont de bonnes intentions, mais *dans l'application, ils se ratent* : nos valeurs, à AES-SONEL, ne sont pas vraiment respectées ».

UNE POLITIQUE SALARIALE CONTESTÉE

Et il n'y a pas pire chose que de voir l'*équité* et la justice faire l'objet d'une vive contestation de la part des salariés lorsqu'ils voient de quelle manière la gouvernance de l'entreprise se décline dans leur quotidien. Quasiment tout le monde y va de son indignation, en effet, pour raconter comment AES-SONEL trahit ses propres engagements déontologiques en acceptant d'instaurer ce que certains appellent une « injustice salariale » et que d'autres qualifient carrément d'« apartheid salarial » : « Pour moi, confie un cadre, c'est ce qui fait le plus mal aujourd'hui, dans cette société [...]. La frustration la plus grande que nous ayons aujourd'hui dans la maison, c'est de voir des gens nouvellement recrutés gagner quatre, cinq, et parfois dix fois plus que nous. Ça ne concerne pas que les personnes qui viennent d'être recrutées, mais aussi des Européens, qui gagnent peut-être vingt fois plus que nous ! ».

Un agent de maîtrise en service sur les installations techniques du barrage d'Edéa trouve naturellement ces écarts de salaires « prohibitifs » : « si on prend simplement l'exemple de ce que l'on appelle les "gratifications", vous trouverez certains qui ont trois millions de francs, alors que d'autres n'ont même pas 30000 francs », s'indigne-t-il. Dans ce cas, la gouvernance et toutes les valeurs qu'elle suppose ne sont plus rien d'autre que des « grands mots, qu'on emploie pour embrouiller les gens ». Ici, la mise en lumière du verbe et de la parole, en tant que vecteurs de la non-signification, est constante. On est bien là sur la même ligne que

celui qui (voir plus haut) défendait l'aspect purement rhétorique et donc « théorique » des « valeurs AES-SONEL » : le « grand mot » est, catégoriquement, le mot de l'enflure et du vide. Et puisqu'il est fait référence à l'enflure et au vide, et que ce vocabulaire est quand même employé à une telle échelle par une entreprise sérieuse, c'est forcément qu'il s'y cache une intention malveillante (de « grands mots, que l'on emploie pour embrouiller les gens »).

Il y a, de toute façon, comme avaient déjà souligné ses collègues, un danger permanent à se référer à ceux qui disent des choses, mais qui agissent peu : « Vous savez, poursuit le même agent de maîtrise d'Edéa, dernièrement, on nous a parlé du 404 Sarbanes-Oxley ; on nous a aussi parlé de tout un tas de choses, des « valeurs ». Je leur ai dit : « parler de cela, (parler) des valeurs, c'est bien... ; mais les appliquer, c'est encore mieux ». Parce que vous devez bien voir que, entre appliquer et parler, c'est déjà un grand fossé, comme entre le jour et la nuit. C'est comme si c'était l'Orient qui aurait été détaché de l'Occident : ce sont deux mondes différents ». C'est là un discours identique à celui de ce chef de projet qui souligne que « ceux qui pensent que le nouveau discours est porteur d'une espérance nouvelle ne sont peut-être pas très nombreux, mais, dans le principe au moins, ils adhèrent. Maintenant, ce sont les actes qui leur permettent de mieux adhérer, ou de tiédir et de rebrousser chemin ».

L'attitude d'AES-SONEL dans le domaine des valeurs, et plus spécifiquement en matière de principe d'équité, apparaît d'autant plus suspecte que beaucoup lui reprochent d'avoir fait disparaître subrepticement cette notion du lot des six valeurs à côté duquel il figurait jadis. « Il y avait, au départ, le terme "équité", qu'ils ont enlevé, par la suite », se plaint un chef de division. Un autre relève le même fait : « il y avait une valeur, celle de l'équité, qui fédérait les agents AES-SONEL, mais la direction l'a fait partir : on a supprimé l'équité ! ».

Traduction : la direction est elle-même la première à ne pas croire un mot de ce qu'elle dit et, pire, elle est la première à manipuler les mots, à les détourner, à les occulter lorsque ceux-ci ne lui conviennent plus. Dans le cas d'espèce, AES-SONEL est accusée de s'être débarrassée de l'équité parce qu'elle ne se sentait plus en mesure de tenir la promesse qu'elle avait faite. À ce sujet, un autre enfonce le clou : « ils ont tellement abusé, avec les injustices de toute sorte que, du coup, parler d'équité devenait une aberration, une provocation. À ce titre, effectivement, il était plus cohérent de faire sauter le terme "équité" du lot des valeurs [qu'ils avaient] défendues ; je doute, d'ailleurs, qu'ils y aient jamais cru ».

IL FAUT « PRÊCHER PAR L'EXEMPLE »

Il est donc reproché à AES-SONEL de faire de la propagande avec des slogans auxquels ses dirigeants, en

premier, ne croient pas. « Ils ne prêchent pas par l'exemple », tance un cadre qui ajoute : « ils parlent de valeurs, ici, tous les jours, mais il faudrait que les gens prêchent vraiment par l'exemple, qu'on cesse de faire de ces valeurs de simples *slogans* ». Le ramdam fait autour des procédures, par exemple, est clairement démolé par l'idée (que nous avons évoquée *supra*) selon laquelle il vaut toujours mieux avoir les choses plutôt que les mots, la réalité plutôt que les paroles : « Quand on parle des procédures, explique-t-il, moi je vois ça sur deux volets : il y a le volet "papier" et le volet procédure, en tant que matériel. Les Américains, depuis le scandale Enron, ont créé leur fameuse *Sarbanes-Oxley Law*, la SOX, avec les chargés de 404 qui imposent les contrôles. Mais quand on y regarde de près, on voit bien que jusqu'à aujourd'hui, on n'est pas vraiment 404 et, à mon sens, la manière d'implémenter ce 404 n'est pas la bonne. Il faut que l'on écrive les procédures, qu'on les mette à la disposition de tout le personnel, mais tout en lui disant que les procédures, ce n'est pas un travail à part. Quand, moi, je me rends compte qu'à la fin du mois, on va t'apporter un papier en te demandant de signer en te disant ceci, "tu dois faire le 10, celui-là le 12 et cet autre-là, le 14", je me dis que c'est du *folklore* ».

L'entreprise est donc sommée de jouer franc jeu, notamment en contribuant de façon décisive à l'amélioration du niveau d'information et de sensibilisation de ses agents et cadres autour des « valeurs » de référence qu'elle promeut. Mais, là encore, rien n'est évident : le soupçon n'est jamais loin : on trouve l'entreprise insincère, manipulatrice, hypocrite, dissimulatrice sur les vrais enjeux de la démarche souhaitée. C'est notamment ce que pense ce chef de division pour qui « c'est vrai qu'il faut sensibiliser, mais lorsque l'on fait des sensibilisations tout le temps et que, derrière, il y a un petit apéritif, on se dit que les gens ont trouvé le moyen de dépenser de l'argent. Alors, entre moi, qui demande un tube d'encre et à qui on le refuse "parce qu'il n'y a pas de budget", et une campagne de sensibilisation que l'on fait sur la *Compliance*, ça fait réfléchir !... ».

La campagne de communication externe est tout aussi dénigrée, en raison de la même ambiguïté entre le dire et le faire. Le même cadre poursuit : « parfois, on se demande ce que l'on fait, actuellement, comme publicité, comme réclame, dans les chaînes de radios et de télévision. Est-ce nécessaire ? Car, que demande ma mère ? De se lever, tous les matins, d'appuyer sur un bouton au mur et qu'il y ait la lumière. Vous allez donc passer les spots à la radio, mais si les gens n'ont pas la lumière, ils n'en ont rien à cirer ; il faut la qualité du service. C'est la première publicité. Aujourd'hui, on gaspille. Honnêtement, toutes ces choses-là, je ne sais pas ce que ça donne aux gens. Mais, chaque fois, il y a des gadgets comme ça, des matraquages, à la limite, alors que, pour votre travail quotidien, vous avez des difficultés. Il vous manque

un petit truc pour faire le boulot, parce qu'on dit qu'il n'y a pas d'argent, qu'il n'y a pas de budget ! ».

Un constat qui ramène beaucoup à la « vérité » première de l'échec, de l'insincérité, de la perniciosité, et même de l'immoralité d'AES-SONEL dans sa démarche d'imposition de ses valeurs. Il ne peut qu'en résulter une montée de l'incrédulité chez les agents à qui cette offre de gouvernance est adressée. Leur adhésion au discours devient donc aléatoire et, pire, leur adaptation à l'effort d'amélioration des comportements demandé par l'entreprise prend des tournures biaisées, quand ils n'opposent pas un refus catégorique de s'y conformer.

D'où l'insistance de ce chef de service à prendre tout le discours sur les valeurs pour de simples slogans. « Pour nous, raconte-t-il, c'est un peu *publicitaire*, en réalité. Je suis sûr que malgré tout le *matraquage* qui est fait autour de ces valeurs, il n'y a pas plus de 5 % de gens qui pourraient citer les cinq valeurs d'AES-SONEL. Parce que *nous avons du mal à croire* que l'Américain lui-même, quand il parle d'équité, puisse se l'appliquer à lui-même [...]. *L'équité, on n'[en] a pas beaucoup vu* ; les gens y ont cru, mais on a très rapidement compris que *cela ne servait à rien* [...]. C'est pour cela que certaines valeurs ont très vite disparu. L'intégrité était [une] de ces valeurs auxquelles il était *difficile* d'adhérer parce qu'en réalité, on était dans la *jungle* ».

Faut-il donc penser qu'AES-SONEL s'est trompée ou qu'elle a été excessivement présomptueuse dans la formulation de son socle de valeurs ? Il n'est pas aisé de répondre à cette interrogation. A la DRH, on pense qu'il n'y avait certainement pas d'autre façon de procéder pour éradiquer les « mauvaises habitudes du passé ». Reste que, pour un grand nombre de travailleurs, la vraie question qui se pose encore aujourd'hui est celle de la détermination de la bonne distance entre le *dire* et le *faire*, entre les attitudes de « bonne conduite » que l'entreprise prescrit et sa propre capacité à agir avec sincérité, dans le sens de son auto-conformité. On est là au cœur de la difficile recherche de légitimité, laquelle conditionne le succès de sa gouvernance auprès des travailleurs (BUISSON, 2005).

Un consultant expatrié, affecté à la DRH, pense avoir la réponse : « si un gars ne fait pas bien son boulot, dit-il, il va falloir lui *montrer* qu'il ne fait pas bien son boulot et, d'abord, lui *expliquer* comment on le fait bien. Et s'il continue de mal le faire, il va falloir le *recadrer*, et, si ça ne marche pas, il faut bien comprendre qu'AES-SONEL est là pour produire : AES-SONEL n'est pas la Sécurité sociale française. Et donc, de fait, [il faut] *expliquer* aux gens que lorsqu'ils entrent chez AES-SONEL, ce n'est pas pour avoir un boulot à vie, y compris quand ils ne font pas bien leur travail, sous-entendu, on va rentrer dans un système disciplinaire et là, les gens vont dire, "ce n'est pas fun !" ; ce n'est pas ça, la valeur. Alors que, la valeur, c'est pas que l'on rentre ici pour s'amuser ; le "fun",

c'est que l'on trouve du plaisir à travers un travail bien fait ».

On le comprend : les ressources discursives (« il faut *expliquer* aux gens... ») sont toujours celles auxquelles l'entreprise se raccroche lorsque s'est épuisé le discours formel qu'elle articule autour des valeurs. Comme quoi il n'y aurait que la parole pour libérer des flottements de la parole dans un environnement culturel où la méfiance (et même la défiance) à l'égard de la parole est, comme on l'a vu, structurelle, et donc tenace. Un cadre de la DRH parle alors de cette « mentalité camerounaise » qui aurait perduré dans l'entreprise « pendant plusieurs décennies ». Raison suffisante, selon lui, pour se montrer globalement compréhensif devant la peine qu'AES éprouve aujourd'hui à faire partager ses valeurs : « on n'est pas en *Europe*, ici, on est en *Afrique* ! », dit-il.

Il y a la volonté, qui est réelle, mais il faut tenir compte aussi du milieu ambiant et du contexte *politique*. Le milieu politique n'est pas encore propice à cela. Je prends un exemple : AES veut bien aller beaucoup plus vite, mais le *milieu politique* traîne encore. Quand je dis « milieu politique », je ne parle pas d'un individu en particulier, mais bien de l'ensemble du *système*. Donc, c'est un phénomène que je qualifierai de global. On en revient presque au point de départ : ce n'est pas tant aux salariés d'AES-SONEL qu'il faut reprocher leur faible appropriation des valeurs promues, mais bien plutôt aux manigances d'un système invisible, d'un *milieu politique*. Un « milieu politique » qui, dans ce discours, n'est pas dans l'entreprise, mais au dehors, et qui, du dehors, paralyse le dedans. La faute ne serait donc plus ni celle de l'entreprise, ni celle de ses salariés, mais elle incomberait à une force qui les épuise et les dépasse.

À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS

À l'analyse, l'instauration d'une gouvernance aussi centrée sur les valeurs tenait, chez AES, du présupposé idéologique et moral selon lequel la nouvelle relation entre le salarié et son entreprise devait être fondée sur le principe d'une justice commutative, en vertu duquel chacun doit être récompensé à la hauteur de ses efforts : l'entreprise, pour ce qu'elle apporte désormais comme facilités (matérielles et financières) à ses salariés, et les salariés, pour l'investissement (physique et intellectuel) qu'ils consacrent à leur employeur. Entre les deux, devait être instaurée une égalité de principe : le respect des valeurs devait conduire à une stricte application des règles. Tout le monde devait s'en tenir strictement à ce qui était prévu par la loi et aucune exception ne devait être tolérée.

Comme le fait remarquer D'IRIBARNE (1989), c'est là un trait essentiel d'une gouvernance à l'américaine où les relations professionnelles, y compris à l'intérieur

du système productif, sont en permanence fondées sur le présupposé du *contrat*, lequel suggère que la *loi* (et donc, les procédures) et la morale (et donc, les valeurs) viennent à sa rescousse pour en garantir l'application scrupuleuse. D'où l'idée, extrêmement importante, du « *fair* », c'est-à-dire de l'équité, de la justice, de la loyauté, de l'honnêteté.

Dans un tel cadre de sens, chacun est censé savoir de façon précise quelles sont les tâches qui lui sont imparties, raison pour laquelle, à l'évidence, la mise en place d'un nouveau socle de valeurs va s'adosser à des *objectifs*, à des *methodologies*, à des *moyens*, à des

prise à une improductivité économique qui l'avait mise au bord de la faillite.

Il était donc besoin d'une sorte de « big-bang » qui remette tout à plat et qui commence par dire aux travailleurs de façon extrêmement précise ce que chacun d'entre eux avait à faire, de quelle façon, en respectant telle ou telle directive.

C'est ainsi que « les règles qui s'appliquaient il y a vingt ans ne sont plus celles qui s'appliquent aujourd'hui », confie un cadre. L'entreprise a grandi à un point tel, fait savoir un autre, qu'il y a « trop de données à gérer », situation qui pourrait créer une cer-



© Pascal Maître/COSMOS

« ... la nouvelle ère est, quant à elle, présentée comme garante d'une façon de fonctionner plus claire, plus prédictible, avec des normes et des garanties de toute sorte désormais apportées par le management américain. » Par un hasard malicieux, un fidèle musulman, au Cameroun, donne l'impression de se prosterner devant un panneau publicitaire d'une célèbre boisson gazeuse américaine.

attributions, à des *hiérarchies*, à des *droits* et à des *devoirs* clairement définis. Ce cadre d'action devra se traduire par la mise en œuvre de « bonnes pratiques de gestion » venues tout droit du quartier général où il a été défini, à Arlington (siège social de la Société). C'est alors qu'au sein de l'entreprise, commencera une sorte d'« effacement » de tout ce qui procédait de « l'époque SONEL » afin d'instaurer la nouvelle façon d'agir relevant, quant à elle, des préconisations AES de l'après-privatisation. C'est le prix à payer pour briser l'incohérence et l'« irrationalité » du passé ; c'est la démarche à suivre pour mettre un terme à une série de « mauvaises habitudes », qui ont jadis conduit l'entre-

taine confusion : « l'esprit humain n'est pas capable de gérer une masse de données aussi importante. Donc, les problèmes qui se posent sont des problèmes qui sont liés à la multiplicité des demandes de délivrables. Il y a tellement de choses à faire – cela va d'une simple notification jusqu'à des formalités plus complexes –, qui demandent toujours des procédures. On n'est plus dans une cour artisanale, on est dans un système industriel. Et si on est géré dans un système industriel, il [nous] faut des outils industriels ».

La même personne affirme quelques phrases plus loin que « quand on va dans un groupe, il est toujours important de respecter un certain nombre de règles ».



Des règles que les uns et les autres s'attendent à trouver, inscrites d'une manière très précise sur un bordereau ou sur un cahier des charges indiquant à chaque personne ce qu'elle doit faire et dans quelle direction et avec quelles conséquences escomptées elle doit avancer sur le chemin qui lui est indiqué. Un haut cadre du département Finances estime, à cet égard, qu'il s'agit-là de la meilleure façon possible de « conduire l'entreprise dans la même direction » : « on fixe les règles, on définit comment il faut travailler, comment il faut sortir de l'argent. Donc, en même temps, en termes de *process*, il y a des outils qui sont mis en place ».

Une telle prétention à tout fixer, à tout contrôler et à indiquer comment tout doit se passer, se retrouve, à la sous-direction de la communication, à travers un document en circulation auprès des agents et cadres de l'unité sous l'intitulé de *Manuel des procédures*, qui indique d'une façon extrêmement précise comment il convient de s'engager dans telle ou telle activité liée à la mise en œuvre de la politique de communication de la maison. Et un tel cas n'est pas rare : ainsi, la cellule SOX 404 semble n'avoir d'autre raison d'être que, précisément, cette production de procédures. On en trouve de si nombreuses dans l'entreprise que l'on a le sentiment que les uns et les autres ne dirigent leurs pratiques que dans le sens d'un strict respect de ce qui a été prédéfini dans tel ou tel manuel. Le plus impressionnant dans tout cela, c'est la façon dont les travailleurs camerounais se sont eux-mêmes ajustés à cette offre de gouvernance et dont ils ont fini par penser cette dernière comme la référence absolue de la façon d'organiser les fonctions de l'entreprise.

Il est clair, dès lors, que les dirigeants successifs d'AES-SONEL ont eu à cœur de construire assez rapidement un ensemble de dispositifs techniques et institutionnels tendant à mettre la norme, la règle et les *process* au cœur des formes de coordination de l'action collective et de détermination des comportements individuels. Cela, nous l'avons vu plus haut, au moyen d'une forte délégitimation de « l'ancienne époque SONEL » et de tout ce qui s'y rattachait, à l'inverse de la promotion de la « nouvelle ère AES » qui, elle, est au contraire proposée comme nouvel étendard. Ainsi, tout se passe comme s'il fallait nécessairement rejeter de la façon la plus totale ce passé, que l'on estime responsable de toutes les dérives qu'a connues jusque-là l'entreprise (avec son absence de normes, son désordre, ses combines, ses magouilles et ses tripatouillages de toute sorte), alors que la nouvelle ère est, quant à elle, présentée comme garante d'une façon de fonctionner plus claire, plus prédictible, avec des normes et des garanties de toute sorte désormais apportées par le management américain.

Ainsi sont protégés non seulement les intérêts de l'entreprise, mais aussi ceux des individus qui y travaillent. L'idée des nouvelles autorités étant, pour ce faire,

de rendre le travail à AES-SONEL moins exposé à l'incertitude, au risque et à diverses sortes d'aléas. C'est cela qui justifie, à leurs yeux, cette formulation explicite de nouvelles règles du jeu visant à donner aux cadres et aux ouvriers de la maison, l'impression que tout un chacun peut désormais être responsable, en sachant clairement à quoi s'en tenir professionnellement, dès lors qu'est mis à sa disposition un astucieux « prêt-à-porter » normatif, qui lui donne la possibilité de « bien agir », selon les « bonnes pratiques ». L'ironie de cette démarche d'AES, si l'on peut dire, c'est le fait qu'elle ait semblé rencontrer de manière assez littérale les attentes que les salariés camerounais eux-mêmes formulaient à l'endroit du fonctionnement de leur entreprise, des salariés longtemps immergés dans un environnement perçu comme flou, opaque, dans lequel le comportement de l'autre à son propre endroit est toujours perçu comme risqué, voire dangereux.

Pour les 3500 salariés de l'entreprise, la gouvernance AES devait donc prendre impérativement le chemin d'un prêt-à-porter normatif et institutionnel. C'est cette attente que traduisent clairement les propos de ce cadre interrogé à la délégation régionale du Centre, à Yaoundé : « On a bien attendu, dit-il, qu'ils [les Américains] nous apportent un *modèle-type AES*... ; mais ils nous ont plutôt dit qu'on va fonctionner comme les autres unités AES, en prenant même des gens de ces unités, qui viendraient ici ».

On entend alors, en écho, l'idée sous-jacente selon laquelle le refus, par les Américains, de l'imposition d'un modèle-type fait encourir à l'entreprise le risque qu'un modèle local de gouvernance ne soit appliqué par les dirigeants de la filiale camerounaise, avec le risque supplémentaire que cela comporterait de voir survivre les comportements d'opacité, de flou et de désordre justement au fondement des récriminations des uns et des autres contre l'ancien système. L'imposition d'un modèle-type signifie ici donner aux travailleurs de la filiale camerounaise le moins de liberté que possible d'interpréter la norme collective à leur guise, parce qu'une telle liberté d'interprétation conduirait à deux types d'errements dont tout le monde se méfie au plus haut point : a) un détournement de la chose commune (celle de l'entreprise) au profit des intérêts personnels et b) une utilisation malveillante, par certains, de l'outil de production – technique ou institutionnel – mis à disposition par l'entreprise, pour nuire à d'autres.

C'est bien cette double crainte qui sous-tend le fait que nombre de salariés, comme ce chef de service à Edéa, demandent sans cesse, que « les règles soient plus claires ». En effet, seule une telle clarté et des cadres de fonctionnement rigoureusement dessinés sont en mesure d'atténuer (ou, à défaut, d'éliminer) le soupçon, la méfiance et la crainte que suscite ordinairement tant l'action des individus que celle des groupes.



EN GUISE DE CONCLUSION

Les études de cas en gestion abondent en cas de pratiques de gouvernance rejetées ou mal acceptées dans des environnements autres que ceux de leur élaboration. La question est récurrente dans les enquêtes ethnographiques similaires à celle mobilisée ici ; le souci étant d'appréhender du mieux qu'il est possible les modalités et les mécanismes par lesquels deviendraient compatibles une ou plusieurs cultures managériales différentes dans un champ d'application où l'exigence de productivité ne faiblit pas. À la lumière des incompatibilités relevées au fil du temps entre les attentes de la gestion occidentale et les cultures du sud du Sahara, Alain Henry en est venu à se demander s'il pouvait exister un « modèle de management africain ». Il formule une réponse à cette question en affirmant que « pour être efficace, la gestion des entreprises doit aussi se fonder sur ce qui est regardé localement comme la "bonne manière de vivre en société" » (HENRY, 1991).

Cette étude consacrée à AES-SONEL étend ainsi la compréhension du fait que l'encastrement d'un système sensé dans un autre est loin d'être une évidence, comme le prouve la difficulté rencontrée par les entrepreneurs pour imposer leur système de valeurs à une entreprise qu'ils ont rachetée voici de cela dix ans. Les bifurcations d'interprétations qu'opposent les locaux à la réception de cette gouvernance rendent l'exercice fort imprévisible dans ses résultats, et cela devrait accroître la suspicion générale à l'encontre de *best practices* conçues et prétendument appliquées d'en haut par la plupart des multinationales implantées dans les pays en développement.

L'expérience du groupe AES au Cameroun prouve justement que, plutôt que de prétendre à l'on ne sait quelle universalité des cultures, les approches managériales modernes doivent prendre source dans les imaginaires spécifiques en fonction desquels des peuples différents s'ajustent à l'impérative coordination indispensable à toute organisation productive. Au Cameroun, la méfiance à l'égard de tout individu – et de toutes les manigances qu'il tramerait dans l'ombre – est si forte que la simple énonciation de valeurs ne saurait suffire à construire *ex nihilo* une quelconque cohésion d'ensemble.

Il convient bien plutôt de réinsérer dans la gestion de ces entreprises une démarche démocratique qui incite les salariés eux-mêmes à participer à la produc-

tion desdites valeurs. Le non respect persistant de cette nécessité est responsable de bien des malentendus. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BUISSON (M.-L.), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Management et Avenir*, 4/2005, n° 6, p. 147-164.
- CHARREAUX (G.), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, Paris, 1997.
- FANTO (J.), « Quasi-Rationality in Action: A Study of Psychological Factors in Merger Decision-Making », *Ohio State Law Journal*, vol. 62, p. 1333 et sq., 2001.
- FANTO (J.), « Persuasion and Resistance: the use of Psychology by Anglo-American corporate Governance Advocates in France », *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, vol. 35 n° 4, pp. 1041-1103, 2002.
- HENRY (A.), « Vers un modèle de management africain », *Cahier d'études africaines*, vol. 31, n° 124, pp. 447-473, 1991.
- HENRY (A.), « Les experts et la décentralisation », in *Cultures et mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil, 2002.
- IRIBARNE (d') (P.), *La logique de l'honneur ; gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.
- KREPS (D. M.), « Corporate culture and Economic Theory », in ALT J. E. et SHEPSON K. A. (eds), *Perspectives on Positive Political Economics*, Cambridge (USA), Cambridge University Press, 1990.
- MEISEL (N.), *Culture de gouvernance et développement, un autre regard sur la gouvernance d'entreprise*, Études du Centre de développement de l'OCDE, Paris, 2004.
- ORLEAN (A.), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1998.
- PERETTI (J.-M.), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 2004.
- SHELLING (T.), *The Strategic of conflict*, Boston, Harvard University Press, 1960.
- WIRTZ (P.), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte, collection « Repères », 2008.