

# Ce que les dynamiques de reterritorialisation de trois entreprises franchisées au Burkina Faso, au Niger et en Éthiopie nous apprennent sur la complexité de l'entrepreneuriat africain

Par Roberta RUBINO

Postdoctorante à Mines Nancy de l'Université de Lorraine et Mines ParisTech

Nous nous proposons avec cet article d'apporter une contribution au débat actuel sur les entreprises de l'Afrique en émergence, à partir de l'étude d'une franchise internationale constituée par une maison mère française et son réseau d'entreprises partenaires au Burkina Faso, au Niger et en Éthiopie. Loin d'être une simple cohabitation d'individualités ou de professionnels qui coopèrent, cette franchise internationale se présente comme un lieu dans lequel s'affrontent une multiplicité de comportements, de valeurs, d'habitudes, pré-structurés par l'appartenance à des contextes spécifiques, qui peuvent être nationaux, professionnels ou organisationnels.

Dans ce cadre, l'attention sera focalisée sur les dynamiques de reterritorialisation par lesquelles les entreprises africaines franchisées s'adaptent aux champs spatio-temporels particuliers de processus de fabrication rationalisés et standardisés conçus ailleurs. À travers la description des pratiques techniques, de l'organisation, de la logique, de la rationalité des activités des partenaires africains, nous mettrons en évidence les caractéristiques de leurs propres réalités locales, et l'influence inéluctable qu'elles exercent sur leurs entreprises.

## Introduction

L'idée de créer un réseau international d'entreprises franchisées, au Burkina Faso, au Niger et en Éthiopie, est due à une entreprise familiale française connue, notamment, pour avoir été la première à découvrir et à fabriquer un aliment de type thérapeutique contre la malnutrition<sup>(1)</sup>. En choisissant le modèle économique de la franchise, elle engage un processus complexe de transfert Nord-Sud des moyens de production et des savoir-faire (liés à la production et à la distribution), et devient un des premiers exemples de franchise internationale dans le secteur alimentaire. Comme

dans tout contrat de franchise, le franchiseur cède son « concept » en échange d'un gage de conformité à un cahier des charges qui, dans ce cas, concerne non seulement le produit lui-même (qui doit respecter un certain nombre de normes internationales), mais aussi le processus de fabrication et de vente faisant l'objet d'audits périodiques de la part des acheteurs (les acteurs internationaux de l'humanitaire de type gouvernemental ou non, comme l'Unicef ou les ONG).

Ainsi, si cette franchise internationale s'inscrit dans des flux transcontinentaux de déterritorialisation, comment se relocalise-t-elle au Niger, en Éthiopie et au Burkina Faso, c'est-à-dire dans des contextes spatio-temporels particuliers ? Et, surtout, quels sont les éléments dont cette reterritorialisation nous informe au regard de la réalité des entreprises en Afrique ?

Dans ce texte, loin de toute vision passive du « transfert », on mettra en exergue les pratiques techniques d'adaptation, de bricolage et de réparation qui permettent d'ajuster des savoir-faire techniques exogènes à un milieu technique qui, de fait, ne les a pas produits.

<sup>(1)</sup> Ce produit est le résultat d'un travail de recherche collectif mené par le fondateur de l'entreprise, un médecin nutritionniste et certains acteurs de l'humanitaire, qui, à travers leur retour d'expérience, ont pu l'adapter à leurs besoins. Cet aliment thérapeutique reçoit sa consécration internationale lorsque, de manière conjointe, l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Programme alimentaire mondial (PAM), le Comité permanent des Nations unies pour la nutrition (SCN) et le Fonds des Nations unies pour l'enfance (Unicef) en recommandent l'utilisation pour soigner la malnutrition aiguë et sévère des enfants dans le monde.

Ensuite, sur un autre plan, on verra que ces contextes particuliers ne servent pas de décor pour l'action, mais qu'ils la dirigent. Ils forgent des subjectivités, agissant sur la manière d'être et de travailler de ces acteurs, et donc ils influencent aussi le choix des instruments pour les manager.

Les données sur lesquelles ce texte s'appuie ont été collectées au cours d'une étude anthropologique réalisée en 2019 au cœur de l'entreprise française, et portant sur les relations socioculturelles avec trois de ses partenaires africains au Niger, au Burkina Faso et en Éthiopie. L'approche ethnographique privilégiée par cette recherche a permis de suivre l'« acteur en situation ». Ainsi, 67 entretiens de type qualitatif ont été réalisés auprès des partenaires transnationaux (actionnaires, top managers, managers intermédiaires, employés), et quatre séjours en immersion ont été effectués dans les quatre entreprises (en France, au Burkina Faso, au Niger, en Éthiopie).

Dans une démarche de type interactionniste, l'angle d'observation choisi a été celui des relations partenariales. Cette approche s'est révélée un instrument d'analyse particulièrement fécond, car elle a permis de saisir la façon dont des modèles socioculturels se croisent et se superposent. En même temps, elle a donné à voir les expériences d'ajustement, d'interprétation et d'apprentissage que ces interactions engagent.

## L'économie matérielle et le retour de l'espace et du temps

Le projet de créer une franchise internationale pour fabriquer un produit soignant la malnutrition prend forme dans un contexte historique, économique et socioculturel particulier, au croisement de trois principales postures idéologiques : l'humanitaire<sup>(2)</sup>, la délocalisation industrielle<sup>(3)</sup>

<sup>(2)</sup> Dans l'élaboration de sa composition nutritionnelle, ce produit a été conçu comme une réponse aux protocoles des institutions internationales comme l'OMS, la FAO et l'Unicef, ainsi qu'au principe qu'elles portent : une approche thérapeutique de la malnutrition. De manière implicite, dans cette posture, « la nature humaine » prime en tant que matrice identitaire commune et transversale à toute sorte d'appartenance sociopolitique particulière, puisque le corps à soigner figure avant tout comme un corps biologique, donc universel (Fassin, 2010).

<sup>(3)</sup> Le premier lieu où l'on a vu se rompre le lien entre l'activité sociale et sa localisation dans des contextes particuliers est l'entreprise industrielle de type capitaliste avec ses technologies et ses processus de fabrication rationalisés et standardisés. Les institutions délocalisées, dont la franchise n'est qu'une variante, sont par essence censées élargir cette distanciation spatio-temporelle comme une évolution linéaire et universelle à travers la diffusion de techniques de production rationalisées. Ainsi, le dispositif de la franchise industrielle trouve son fondement dans la confiance en des systèmes sociaux capables de s'extraire des contextes locaux, puis de se restructurer dans des champs spatio-temporels indéfinis. Ces mécanismes, que Anthony Giddens appelle « les systèmes experts » (1994), sont des domaines techniques ou des savoir-faire professionnels dont la caractéristique principale serait de distancier les relations sociales à travers la dissociation du temps et de l'espace, transformés en réceptifs vides.

et la globalisation<sup>(4)</sup>. Ce que ces cadres interprétatifs partagent, c'est la commune déconsidération des différences socioculturelles, à la faveur d'une vision universaliste capable de dissoudre le lien entre l'activité sociale et sa localisation dans des contextes particuliers. Malgré leur appartenance à des domaines d'action différents, ces trois idéologies convergent autour d'une commune rationalité, basée sur la dissociation du temps et de l'espace, qui, de fait, sont vidés de leur signifié socio-culturel spécifique.

Néanmoins, quand l'on passe à l'économie matérielle avec son lourd appareil de production, d'approvisionnement et de distribution, la territorialité et les particularités de différents localismes reviennent à constituer des agents actifs, de même que les autorités qui les gouvernent. Ainsi, lorsque cette entreprise alimentaire française et ses mécanismes de fonctionnement et de gestion correspondants traversent les frontières pour se répliquer en Afrique, à travers le dispositif de la franchise, on assiste à une inéluctable résurgence du local (Olivier De Sardan, 2017).

Pour deux des trois entreprises africaines franchisées de ce réseau transnational, qui inclut aussi l'Inde et Haïti, ce partenariat prend la forme d'une *joint-venture* internationale. En fait, les entreprises éthiopienne et nigérienne existaient déjà localement bien avant ce partenariat Nord-Sud, alors que l'entreprise du Burkina Faso a été fondée intentionnellement pour le projet de franchise.

Les entreprises partenaires africaines divergent par leur taille et par leur histoire. Mais une certaine cohérence est recherchée à travers l'architecture, avec des établissements et des bureaux qui ressemblent vaguement à ceux de la maison mère. De même, des espaces géométriquement taillés forment de petits bureaux séparés par des baies vitrées et des portes transparentes. Les entreprises franchisées sont organisées en six départements principaux : la direction, l'administration, la logistique, la qualité, la communication et la vente, ainsi que la production. La taille de ces départements et leur subdivision en unités plus spécialisées varient d'une entreprise à l'autre, selon leur degré de développement et leur ancienneté dans le réseau. Le haut niveau de spécialisation du département qualité est probablement ce qui caractérise le plus ces entreprises. Les opérateurs de ce département doivent veiller au respect de normes internationales rigides tout au long du processus de production. Les machines, l'usine, les emballages, les matières premières et les produits finis font l'objet d'analyses quotidiennes, qui demandent parfois la consultation de laboratoires externes spécialisés.

<sup>(4)</sup> Le concept de globalisation et sa célébration de l'économie internationalisée émergent pour décrire et en même temps légitimer le projet néolibéral (Bayard, 2004 ; Abélès, 2008), dont l'objectif principal est de surmonter les frontières pour une libre circulation des capitaux financiers, en limitant l'intervention étatique et en fluidifiant au maximum l'économie de marché.

## De la technique aux pratiques techniques

« Quand nous avons commencé à monter les machines, ils les regardaient avec les yeux écarquillés, ils n'avaient jamais vu des outils pareils »<sup>(5)</sup>.

C'est en ces mots qu'un technicien de la maison mère raconte ses premières missions dans les entreprises partenaires africaines, au moment de la mise en place de l'usine. En fait, un des points forts de ce genre de partenariat se trouve justement dans le transfert d'outils de production qui, d'une certaine manière, permettent à ces entreprises africaines de s'extraire de leur modeste contexte technologique pour faire l'expérience de procédés beaucoup plus avancés.

Cependant, il faut souligner que la nature exogène de ces outils de production implique, par conséquence, que les contextes locaux ne possèdent pas, non seulement les savoir-faire, mais aussi et surtout l'environnement nécessaire à leur fonctionnement. En fait, si le transfert de savoir-faire est planifié par le biais d'un certain nombre de formations que la maison mère vend aux partenaires pour leur apprendre à manipuler ces machines, en revanche, la difficulté de construire tout un environnement favorable à leur fonctionnement passe souvent inaperçue.

En cause se trouve la croyance encore largement répandue d'une certaine « autonomie de la technique » (Ellul, 1990 ; Mumford, 1974 ; Anders 1956). Dans cette perspective, la technique serait un système gouverné de l'intérieur par des contraintes fortes qui seules déterminent son évolution. Selon cette conception de type cartésien, la technique serait un processus impersonnel, donc universel.

En revanche, selon une perspective anthropologique, un système technologique se présente comme l'imbrication de différents éléments associant connaissances scientifiques, dispositifs techniques, mais aussi éléments juridiques, politiques, sociaux et économiques<sup>(6)</sup> (Cresswell, 1975).

Dès lors, le premier malentendu émerge lorsque les employés de la maison mère, banalisant la complexité du processus de transfert technologique, croient superficiellement « avoir servi les procédés techniques sur un plateau d'argent »<sup>(7)</sup> à des partenaires africains qui, au contraire, dans leur réalité quotidienne, loin de toute forme de passivité, sont constamment engagés dans un travail actif d'adaptation, de bricolage et de réparation. En fait, ils sont contraints de devoir bâtir *ex nihilo* un environnement propice au fonctionnement de ces équipements complètement étrangers à leur milieu technique.

<sup>(5)</sup> Entretien avec un technicien de la maison mère, Malaunay, 2019.

<sup>(6)</sup> De manière plus spécifique, l'anthropologie des techniques et des cultures a eu le mérite de mettre en exergue l'importance du milieu technique en tant que somme des connaissances techniques d'une société dans laquelle ses membres trouvent les moyens de répondre à leurs besoins de subsistance, de protection et de confort (Leroi-Gourhan, 1973).

<sup>(7)</sup> Entretien avec une employée de la maison mère, Malaunay, 2019.

Les journées à l'usine sont rythmées par les pannes mécaniques auxquelles s'ajoutent les pannes électriques, dues aux variations de courant dans des pays où le réseau électrique est particulièrement instable. Ces interruptions constantes ainsi que la charge élevée d'électricité qui suit la réactivation du courant peuvent endommager certains équipements jusqu'à les griller complètement. De plus, notamment dans les pays subsahariens, la forte chaleur et la poussière interfèrent avec le fonctionnement optimal des machines conçues en France, dans une autre région climatique et dans de tout autres conditions hygiéniques. Parallèlement, l'absence de pièces de rechange sur les marchés africains est vécue par les partenaires africains comme particulièrement problématique. Pour faire face à ce manque, les partenaires sont contraints de développer de nombreuses stratégies, qui vont de l'improvisation, à la réparation ou à l'usage jusqu'à l'usure de certaines pièces, en contrevenant ainsi aux normes du cahier des charges qui réglent la fréquence de remplacement du matériel :

« Il faut toujours passer par des ruses pour faire les choses... Je me fabrique des pièces d'origine tout seul que je mets sur les machines, et puis je la fais démarrer »<sup>(8)</sup> ; « Vu que nous n'avons pas de pièces de rechange en local, je préfère que, par exemple, si on a besoin d'une pièce pour des machines, qu'elles s'usent complètement avant de les changer, au lieu de les remplacer chaque trois semaines, parce qu'elles peuvent marcher aussi pendant cinq semaines »<sup>(9)</sup>.

Ces pratiques sont interprétées comme « déviantes » par rapport à la norme, et elles peuvent susciter des tensions avec les responsables de la maison mère, qui, de leur côté, doivent veiller à l'uniformité du processus de fabrication, dans un souci de conformité et de qualité de la marque. Du côté des partenaires africains, cette rigidité de la norme est vécue comme un manque de confiance dans leurs propres capacités et d'écoute dans les contraintes que le contexte local leur impose :

« Les partenaires sont à des milliers de kilomètres, t'as des réalités ici que eux, ils n'ont pas et, donc, quand t'as une procédure, tu l'adaptes et tu ne fais pas du copier-coller. Je suis là pour prendre des décisions et pour le changement, et non juste pour exécuter des tâches »<sup>(10)</sup> ; « Si j'avais un conseil à donner, ça serait pour les responsables de services : ils doivent faire plus de confiance aux opérateurs de terrain, parce que nous, on a des vécus que eux n'ont pas »<sup>(11)</sup>.

Sur la base d'une perspective différente, il faudrait lire ce genre de situations comme un révélateur d'un processus d'adaptation en cours et qui permettra d'ajuster des savoir-faire techniques exogènes à un milieu technique, qui de fait ne les a pas produits.

<sup>(8)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Niger, Niamey, 2019.

<sup>(9)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Burkina Faso, Ouagadougou, 2019.

<sup>(10)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Niger, Niamey, 2019.

<sup>(11)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Niger, Niamey, 2019.



Photo © Rijksmuseum

Bernard Eilers, *Twee fotografen met camera op de Amstelveenseweg*, diapositive, 1908. Amsterdam, Rijksmuseum.

« Dès lors, le premier malentendu émerge lorsque les employés de la maison mère, banalisant la complexité du processus de transfert technologique, croient superficiellement "avoir servi les procédés techniques sur un plateau d'argent" à des partenaires africains qui, au contraire, dans leur réalité quotidienne, loin de toute forme de passivité, sont constamment engagés dans un travail actif d'adaptation, de bricolage et de réparation. En fait, ils sont contraints de devoir bâtir *ex nihilo* un environnement propice au fonctionnement de ces équipements complètement étrangers à leur milieu technique. »

En effet, la diffusion des techniques ne se réduit pas à leur progression sur le terrain géographique : pour qu'une technique puisse être reproduite, le milieu technique doit être favorable à l'emprunt (Leroi-Gourhan, 1973, p. 373). Si, en anthropologie, on oppose au concept de « technique », à vocation universaliste, celui des « pratiques techniques » (Leroi-Gourhan, 1973), c'est justement pour souligner que, pour un même procédé, il existe un certain nombre de variations possibles en fonction de différents groupes sociaux, de leur savoir-faire technique, de leur environnement biologique et climatique, ainsi que des supports humains individuels et collectifs dont ils disposent. Surtout, l'ensemble de ces éléments nous rappelle que le transfert implique toujours un processus actif d'appropriation. La transmission du savoir exige un rôle actif de la part du sujet recevant, qui ne se limite pas à recueillir les informations de manière

passive. Afin que le processus de transfert puisse réussir, il est nécessaire que l'acteur opère une sorte de traduction pour que ce savoir devienne appropriable (Apthorpe, 2005). Ainsi, le processus de transfert ne réussit que s'il laisse une marge d'initiative et de créativité à ceux censés introduire ces pratiques innovantes dans leur milieu. À défaut d'une juste reconnaissance de l'appropriation comme partie active du processus de transmission, il existe plusieurs risques :

- Transformer la transmission en imposition verticale d'une manière de faire unique peut entraîner des attitudes de rejet par certains individus susceptibles de se percevoir comme de simples « exécutants ». De plus, d'un point de vue symbolique, lorsque cette relation verticale concerne des pays qui ont été liés par des relations coloniales de domination, elle risque d'être

assimilée, à tort ou à raison, à ce passé encore assez vif dans la mémoire de ces groupes sociaux.

- Ignorer l'importance de la multiplicité des pratiques techniques, à la faveur de la prescription d'un mode d'emploi universel, risque de reproduire constamment un décalage de compétences entre la maison mère et les entreprises franchisées. Dans la longue durée, le partenaire se sentira enfermé dans une relation de dépendance, qui sera vécue comme frustrante.
- Considérer que le processus de traduction et d'adaptation est un obstacle alors qu'il est la condition pour le fonctionnement général d'un système qui ne peut pas être adopté tel quel par un autre contexte.
- Sous-estimer l'importance des contextes locaux, de leurs milieux techniques et socio-économiques et des cultures qu'ils engendrent.
- Sous-évaluer le travail de ceux qui s'impliquent dans ce processus d'adaptation.

Néanmoins, il faut souligner que, depuis le début de la production, malgré toutes les difficultés, les partenaires africains ont toujours obtenu leur certificat de qualité et des retours positifs après les audits clients périodiquement conduits par les ONG.

Dès lors, sur un autre plan, il reste à savoir comment reconnaître, comptabiliser et donc rétribuer ce travail d'adaptation, qui de fait reste invisible. En effet, sur les grilles de performance, établies elles aussi sur des critères exogènes et dans lesquelles les entreprises africaines sont toujours déficitaires, il n'y a pas de cases pour représenter ce travail de traduction et son coût. Il faudrait donc que même les critères d'évaluation de la performance évoluent en fonction des contextes et des situations spécifiques, sans quoi l'énorme travail et les étonnantes potentialités de ces acteurs continueront à rester insaisissables.

### L'influence des normes socioculturelles sur l'éthique au travail

Cependant, les pratiques techniques ne sont pas les seules à engendrer ces comportements apparemment « déviants ». D'autres genres de détournements peuvent se vérifier, mais, cette fois, l'explication est à chercher bien au-delà des questions techniques.

Comme cela a été annoncé au début de ce texte, ces entreprises produisent un aliment thérapeutique contre la malnutrition, un produit destiné à des enfants gravement malades. Pour cette raison, les exigences d'hygiène et de conformité des matières premières, ainsi que de tous les autres éléments intervenant dans le processus de production, jusqu'aux emballages, sont assez strictes. Par conséquent, il faut écarter toute marchandise présentant le moindre défaut.

À ce propos, un opérateur dit :

« Parfois, on voit qu'il y a de l'air qui est rentré dans les plastiques des arachides, ce n'est pas ouvert, mais il y a juste de l'air dedans. Souvent, je demande à écarter ces cartons, mais souvent aussi on les a utilisés et je n'ai pas entendu des retombées négatives, donc souvent on trouve que ce n'est pas nécessaire d'écarter ces cartons... ça serait du gâchis »<sup>(12)</sup>.

<sup>(12)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Burkina Faso, Ouagadougou, 2019.

Malgré les nombreuses formations reçues par les opérateurs, parfois, les normes qui règlent la conformité des matières premières ne sont pas respectées à la lettre, mais par le biais du jugement que l'opérateur porte sur ces objets. Or, dans ce jugement, ce sont les valeurs socialement et culturellement intériorisées par l'opérateur dans son contexte local d'appartenance qui vont primer. Ainsi, pour comprendre ce genre de comportement, il est nécessaire de rappeler que nous sommes dans des pays extrêmement pauvres où la notion de « gaspillage » se trouve à la base de toute autre unité de mesure, contrairement aux unités de mesure françaises ou du monde occidental en général. Ces éléments nous informent, non pas sur un manque de professionnalisme de l'ouvrier ni sur une erreur de sa part, mais sur un écart entre des contextes assez différents qui produisent des individus avec une morale elle aussi différente.

Le contexte social dans lequel ces opérateurs habitent diffère de celui où ces normes ont été produites. Au-delà de l'usine, les travailleurs ont une existence sociale localisée où ils intériorisent des manières d'être et de penser. Ils portent en eux cette morale et ils travaillent aussi avec elle. C'est également en ce sens qu'il faut comprendre l'absence de stocks ou les recrutements à la dernière minute tant déplorés par la maison mère. En fait, ce qui, aux yeux de la maison mère, semble un défaut d'anticipation n'est rien d'autre qu'une stratégie d'épargne, puisque le stock ou d'autres mesures d'anticipation de ce type sont vécus par tous, même par les responsables financiers, comme « de l'argent immobilisé ou gaspillé » :

« Par exemple, les ruptures de stock... on pourrait dire que la logistique pouvait anticiper, mais... faire venir beaucoup de matières, ça veut dire avoir de grands coûts de matières qui sont immobilisés... en plus, nous n'avons même pas l'espace pour pouvoir les stocker »<sup>(13)</sup>.

Cette manière de voir les choses trouve sa raison d'être dans le contexte économique et culturel où ces acteurs vivent en dehors de l'entreprise. Cette économie morale<sup>(14)</sup> est en eux et ils ne peuvent pas s'en séparer mécaniquement lorsqu'ils traversent le seuil de leur entreprise. Le détachement de ce genre de valeurs ne peut pas se faire de manière automatique comme l'on change de blouses, mais il demande un travail en profondeur de type réflexif.

Cependant, ce travail pourra être réalisé seulement si préalablement l'on accepte de s'ouvrir à une approche de type compréhensive<sup>(15)</sup> envers des gestes trop souvent et trop vite classés comme des « mauvaises pratiques » ou des « pratiques déviantes ».

<sup>(13)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Burkina Faso, Ouagadougou, 2019.

<sup>(14)</sup> Pour la notion d'économie morale, voir FASSIN D. (2009) ; SIMEANT J. (2010) ; HIBOU B. (2011).

<sup>(15)</sup> Au sujet de l'approche compréhensive, voir DILTHEY W. (1999), « L'Erlebnis », *Sociétés*, n°64 ; SIMMEL G. (1981), *Sociologie et épistémologie*, Paris, Puf ; WEBER M. (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.

## Comment la construction des relations économiques et sociopolitiques relocalise les entreprises africaines franchisées

Les contraintes matérielles ou techniques ne sont pas les seuls facteurs témoignant de la complexité des contextes locaux (Olivier De Sardan, 2021). En fait, le local est aussi et surtout un ensemble de relations sociales, économiques et politiques, invisibles par leur nature, mais dont l'enchevêtrement particulier a la faculté de transformer les espaces en lieux.

Dans le cadre d'un partenariat transnational Nord-Sud comme celui qui est analysé ici, il se peut que les managers ou les top managers européens banalisent l'origine de leurs correspondants africains, en se fondant sur leur parcours d'études dans les meilleures écoles internationales comme le signe d'une appartenance commune à une soi-disant élite transnationale :

« J'avais beaucoup de confiance dans mon binôme, parce qu'elle a été éduquée en Europe, mais en fait, non... »<sup>(16)</sup>.

Néanmoins, cette perspective culturaliste autant que réductionniste ne tient pas compte du fait que, au cours de sa vie, un individu est susceptible de traverser plusieurs processus d'acculturation (Redfield, Linton, Herskovits, 1936), qui vont se superposer à chaque fois, de manière originale et imprévisible.

Deuxièmement, même si l'on devait apprendre par cœur les meilleures leçons de management délivrées par les institutions les plus prestigieuses, à un moment donné, on serait toujours obligé de composer avec le contexte social et culturel du lieu où l'activité de l'entreprise se déroule. L'entreprise n'est pas un système fermé (Labazé, 1988). Pour exister, elle a besoin de nouer toute une série de relations sociales et de travail, non seulement en interne avec les employés de différents ordres et grades, mais aussi à l'extérieur avec les fournisseurs, les sous-traitants, les habitants du quartier et de la région où elle est installée, et avec les correspondants, groupes ou individus, qui la gouvernent, sans oublier l'État. C'est à travers l'ensemble de tous ces liens que même une entreprise d'origine étrangère finit toujours par devoir se localiser dans un territoire.

Ainsi, lorsque la rencontre avec l'autre advient matériellement, comme dans le cadre de ce partenariat transnational, les différences resurgissent, et l'étonnement face à des situations inattendues génère plusieurs types de réaction. Face à une réalité dont on ne comprend pas le fonctionnement, d'un côté, on multiplie les dispositifs de contrôle : la demande d'un *reporting* permanent devient pressante, les *mails* d'explication, avec les chefs dans la boucle pour se décharger, se multiplient et ils se transforment en autant

d'interruptions intempestives devenant sources de stress et d'anxiété :

« Quand je n'ai pas de réponse, j'envoie encore un *mail*, mais je mets en attaché mon responsable hiérarchique pour qu'il puisse intervenir avec son correspondant hiérarchique... »<sup>(17)</sup> ; « J'envoie des *mails* très formels, il y a beaucoup d'hypocrisie dans les *mails* que nous envoyons »<sup>(18)</sup>.

De l'autre, celui que l'on croyait être un simple collègue devient soudainement et irréductiblement « autre ». Ainsi, l'on passe de « Il n'y a pas de spécificités culturelles, c'est un cliché, c'est la culture de l'entreprise qui compte »<sup>(19)</sup> à « Ils sont dans un autre temps »<sup>(20)</sup>, et donc de la négation à la radicalisation des différences.

### Fournisseurs, transporteurs, producteurs : les incontournables négociations avec les autres acteurs économiques locaux

Lorsque l'on regarde de plus près les relations sociales que les entreprises africaines de cette franchise internationale Nord-Sud doivent construire localement pour exister, on se rend compte que là aussi tout un travail reste invisible.

Produire un aliment thérapeutique selon les règles de l'OMS dans les pays directement concernés par la malnutrition, cela signifie, d'un côté, être plus proche des individus qui en ont besoin, ce qui implique, d'un autre côté, être complètement immergé dans la réalité même qui participe à la production et à la reproduction de ce problème alimentaire.

Cet aliment thérapeutique est une pâte produite à base d'arachides, d'huile végétale, de lait en poudre, de vitamines et de minéraux. Comme pour les pièces de rechange des machines venues d'Europe, les marchés locaux n'ont pas les capacités de fournir en matières premières ces entreprises.

Malgré l'existence dans ces pays d'Afrique d'une abondante production locale d'arachides, leur qualité et leur quantité ne correspondent pas aux besoins de ces entreprises. En l'absence d'une agriculture industrielle capable de produire de gros volumes, les entreprises africaines franchisées sont obligées de faire appel à plusieurs petits producteurs locaux pour obtenir les quantités nécessaires à leur production. Multiplier les contrats signifie tout d'abord multiplier les contacts, et donc le temps et les soins que ces relations sociales de travail demandent. En deuxième lieu, cela signifie augmenter le risque de retard dans les délais de livraison, mais surtout accroître l'incertitude sur la qualité de la production des uns et des autres, celle-ci n'étant pas uniforme. Par conséquent, un approvisionnement aussi fragmenté exige de multiplier le nombre d'analyses sur les arachides, avec les coûts correspondants que ces opérations comportent en temps et en argent.

<sup>(17)</sup> Entretien avec un manager de la maison mère, Malaunay, 2019.

<sup>(18)</sup> Entretien avec un manager de la maison mère, Malaunay, 2019.

<sup>(19)</sup> Entretien avec un manager de la maison mère, Malaunay, 2019.

<sup>(20)</sup> Entretien avec un manager de la maison mère, Malaunay, 2019.

<sup>(16)</sup> Entretien avec une employée de la maison mère, Malaunay, 2019.

En fait, l'arachide est particulièrement vulnérable à la contamination par l'aflatoxine, un champignon cancérigène qui peut attaquer la production, notamment à cause de mauvaises conditions de nettoyage et de stockage. Ainsi, il arrive que certaines de ces entreprises franchisées africaines décident de promouvoir elles-mêmes des formations destinées à leurs fournisseurs, afin de leur apprendre comment entreposer leur production pour diminuer les risques de contamination. Cela illustre une pratique qui peut être appliquée à chaque produit pour lequel un approvisionnement local est possible, y compris pour les emballages et les cartons où stocker le produit fini.

En fait, pour ces entreprises fabriquant un produit conçu ailleurs, tout l'ensemble du processus de production est inversé. Normalement, l'apparition d'une innovation ou d'un produit est la résultante de tout un ensemble de structures et de situations complémentaires agissant ensemble à des niveaux différents pour son aboutissement.

Dans le cas de ces entreprises franchisées, c'est l'inverse : c'est l'entreprise qui doit se charger de la création de tout un ensemble de conditions parallèles mais nécessaires à son fonctionnement. Au-delà de la production, la livraison aussi peut devenir un moment particulièrement problématique, dans ces contextes qui souffrent d'un déficit grave d'infrastructures et de moyens de transport quotidiennement exposés à des accidents ou à des pannes de tous types et qui peuvent être longues à réparer :

« Le domaine du transport, c'est un domaine très compliqué... le transporteur peut vous appeler et vous dire que le camion est tombé en panne et qu'ils sont en train de tout faire pour régler ça, mais on ne sait pas ni comment ni quand... »<sup>(21)</sup>.

De plus, les contraintes logistiques peuvent entraîner d'autres, de type administratif, puisque dans ces pays les transporteurs n'ont pas toujours l'habitude d'émettre des factures régulières, et là aussi, il faut leur apprendre à le faire. Si une facture manque, c'est tout le système de comptabilité qui est bloqué :

« Les retards ne dépendent pas seulement de la logistique, mais il faut que la douane et le transporteur envoient aussi leurs factures »<sup>(22)</sup>.

### **La résurgence de l'État dans les activités des entreprises africaines franchisées et les arrangements pour composer avec sa présence imposante**

Lorsque l'on décide d'importer les marchandises pour contourner les problèmes de la production locale ou parce qu'il n'y a pas d'autres possibilités, la pesanteur et la lenteur d'un appareil bureaucratique organisé sur la base des mécanismes de fonctionnement encore trop personnalisés rallongent les temps d'attente et amplifient les efforts à fournir. Marchandises bloquées à la douane, fonctionnement informel (donc imprévisible)

<sup>(21)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Burkina Faso, Ouagadougou, 2019.

<sup>(22)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Burkina Faso, Ouagadougou, 2019.

des pratiques de déblocage, changement soudain de la réglementation sur les importations : le quotidien des partenaires est dense d'obstacles.

En 2018, soudainement, les autorités burkinabè avaient procédé à la suspension de la délivrance des autorisations spéciales d'importation d'huiles alimentaires. Pour les autorités burkinabè, il s'agissait d'une mesure d'urgence visant à permettre aux entreprises locales d'écouler leurs productions jusqu'alors invendues. Les partenaires de l'entreprise burkinabè franchisée furent pris complètement au dépourvu par cette disposition, et ils furent obligés d'interrompre la production.

De la même manière, à partir des années 2000, l'Éthiopie décide de soutenir la production nationale de sucre ainsi que la production d'autres biens afin de réduire les produits importés, et, dans le cadre de son deuxième plan de croissance, lance la « révolution du sucre ». Pour l'entreprise franchisée éthiopienne, cela se traduit matériellement par l'interdiction d'accéder aux marchés internationaux du sucre. Au contraire de ses autres partenaires du réseau, l'entreprise éthiopienne sera fournie en sucre local exclusivement par l'État, sans avoir aucun contrôle sur sa quantité et sur sa qualité.

Cependant, au cours des années, cette entreprise a essayé de composer avec la présence imposante de l'État et, après de longues négociations, elle est arrivée à obtenir d'importantes exonérations fiscales ainsi que d'autres types de privilèges en matière d'importation. Néanmoins, ces concessions n'ont pas été accordées sans contrepartie. De son côté, l'État, au-delà des exigences normales en matière fiscale et administrative, a demandé à cette entreprise de s'investir davantage dans la vie de sa communauté et de son pays.

Située dans une région concernée par de violents conflits ethniques, cette entreprise a mis en œuvre toute une série de projets destinés à aider la communauté du territoire où elle est implantée. Au-delà de ces donations, l'entreprise construit également des routes et les infrastructures dont elle a besoin pour le déroulement de ses activités, et, ce faisant, elle rend service à la communauté qui accueille l'entreprise dans son territoire. L'État intervient donc activement pour relocaliser cette entreprise créée par des flux globaux et transnationaux. L'obligation de générosité envers la communauté locale que l'État impose est une manière de créer un lien entre l'activité transnationale de l'entreprise et les besoins de la communauté où celle-ci est ancrée. De cette façon, l'État remplit sa principale fonction structurale : créer de la localité (Abélès, 1990).

Les injonctions que les entreprises reçoivent de leur État d'appartenance sont nombreuses et elles interviennent à différents niveaux de leur activité quotidienne. Elles sont de nature contraignante et les entreprises ne peuvent en aucun cas s'en défaire. Au-delà de l'organisation de l'entreprise, la structure politique de l'État où l'entreprise est implantée est fondamentale pour comprendre les comportements de ces acteurs économiques.

## Responsabilité, confiance, croyances religieuses au travail : reflets d'enjeux d'ordre systémique

Ces différences dans les structures socio-économiques ne servent pas juste de décor à l'action, mais elles produisent des subjectivités elles aussi très différentes<sup>(23)</sup>.

Cependant, les caractéristiques des subjectivités produites dans cette configuration particulière des relations sociales et politiques surprennent les partenaires du Nord, habitués à un tout autre contexte politique et économique.

En fait, dans les relations économiques de type néolibéral, l'État s'est progressivement retiré pour laisser la gestion des marchés aux mécanismes de la concurrence. Néanmoins, ce retrait s'est fait seulement après avoir aménagé un environnement suffisamment fiable et désencombré, afin de permettre aux acteurs économiques d'agir aisément (Foucault, 2004). C'est la raison pour laquelle les économies néolibérales nourrissent l'imaginaire de l'entrepreneur libre et tout puissant. L'homme qui s'est fait tout seul est le mythe fondateur de la société bourgeoise (Marx, 1867). Symétriquement, de façon directement proportionnelle à sa liberté, on trouve sa responsabilité ainsi que sa capacité à anticiper et à prévenir les seuls risques restés dans son domaine d'action, et qu'il peut gérer individuellement.

Cette image d'homme libre et puissant que l'entrepreneur européen a de lui-même peut contraster avec celle qu'il se fait de son homologue africain. Souvent, aux yeux des Européens, les managers ou les top managers africains apparaissent moins actifs, moins responsables, moins disposés à prendre des risques, moins doués dans la prospection et l'anticipation. La célèbre formule "*Insha'Allah*" est évoquée par certains, pour témoigner d'un manque d'engagement des partenaires africains pour lesquels les croyances religieuses engageraient des postures un peu trop passives et attentistes. Selon cette interprétation, la religion deviendrait alors presque un obstacle à la collaboration.

Néanmoins, il faut pondérer ces jugements par une contextualisation de l'action et une analyse en termes de système. De la description de la configuration particulière que le champ d'action des entreprises africaines peut assumer, en fonction des interactions avec les autres structures sociales et politiques de leur contexte, il émerge que ces conduites (responsabilité, engagement, capacité de prospection) ne représentent pas des « qualités personnelles », mais qu'elles sont une émanation directe de l'espace d'action dont un agent dispose dans son système. En fait, la compréhension de l'espace de liberté, en termes de marges de manœuvre (Crozier et Friedberg, 1977), est fondamentale pour comprendre le degré de responsabilité qu'un individu est prêt à reconnaître, et donc à assumer. Plus le champ d'action est élargi, plus l'individu se perçoit

libre, et donc responsable de ses actes. Au fur et à mesure que ces marges se resserrent à cause de la présence envahissante d'autres acteurs politiques ou économiques, ou en raison des contraintes d'un environnement et d'une nature qui échappent au contrôle humain, la perception de sa propre responsabilité diminue aussi.

Ainsi, dans un champ d'action aussi réduit que l'est celui de ces entreprises africaines, la référence à des cosmologies religieuses devient avant tout un moyen pour donner du sens à des événements dépassant la capacité d'action de l'individu. Dans ce cas, loin d'être des principes qui dirigent ou infirment une action, les croyances religieuses sont des systèmes servant, notamment, à représenter et à expliquer les limites de ces actions (Pouillon, 1979). Ce genre d'affirmations<sup>(24)</sup> n'est donc pas la cause primaire d'une abdication à l'action, mais elle est d'abord l'effet d'un cadre où cette action est limitée, et ensuite, elle est issue du besoin de lui donner du sens.

## Dispositifs de gouvernance différents pour gouverner des subjectivités différentes

La fabrication des différentes subjectivités, selon les contextes sociopolitiques et économiques, implique, en conséquence, la création de dispositifs de gouvernance tout aussi spécifiques pour organiser les relations sociales de travail et l'ordre hiérarchique parmi les individus.

La construction des rapports de pouvoir internes à l'entreprise n'est pas un acte primaire ou original. Elle dérive de l'ensemble des relations de pouvoir qui structurent le reste de la société, et, surtout, des mécanismes matériels et imaginaires qui participent à la reproduction de ces rapports et à leur justification idéologique. Et, en même temps, elle doit pouvoir s'y articuler. « Il faut que dominants et dominés partagent les mêmes représentations pour que naisse la force la plus forte du pouvoir des uns sur les autres, le consentement reposant sur la reconnaissance des bienfaits, de la légitimité et de la nécessité du pouvoir » (Godelier, 1984, p. 205).

Allant de pair avec les savoir-faire techniques, les modalités de gestion des entreprises ne peuvent pas migrer d'une entreprise à l'autre, puisque l'entreprise de type capitaliste n'est pas un système en soi. Loin d'être un système abstrait fonctionnant sur la base de mécanismes propres dont la rationalité ne serait qu'intrinsèque, l'entreprise existe comme un élément d'un ensemble, d'un système bien plus large d'éléments homogènes plus au moins compatibles, bien que distincts<sup>(25)</sup>. Ces dernières années, la

<sup>(23)</sup> Sur la notion de subjectivité, voir FOUCAULT M. (2001), *L'herméneutique du sujet, Cours au Collège de France, 1981-1982*, Paris, Gallimard/Seuil.

<sup>(24)</sup> Ici, on se réfère à des expressions telles que "*Insha'Allah*", « Si Dieu le veut », « Seulement Dieu le sait », « Ce que Dieu a prévu pour toi, tu l'auras forcément ».

<sup>(25)</sup> Voir BERRY M. (1983), « Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>

valorisation de la culture de l'entreprise et l'attention pour les qualités du manager (en ligne directe avec l'imaginaire néolibéral prônant l'indépendance de l'entrepreneur) ont participé à éclipser les relations entre les choix managériaux et le contexte socioculturel dans lequel ils interviennent.

En revanche, de l'analyse des différentes situations de gestion (Girin, 1990 ; Villette, 2010) de ces entreprises africaines franchisées, il émerge la nécessité d'appréhender chaque entreprise comme une partie d'un ensemble plus large, qui la dépasse et qui en même temps influence son fonctionnement. Dans ce sens, la comparaison des caractéristiques des ressources humaines entre la maison mère française et les entreprises africaines franchisées offre beaucoup d'éléments de réflexion.

Dans la maison mère, la division du travail révèle une organisation de type monochronique, où les individus travaillent en solitaire, dans un temps planifié et compartimenté. Ce système produit une série d'unités autonomes et séparées entre elles, mais reliées de manière verticale à un centre unificateur fortement directif. Cependant, cette forme de management assez vertical, en lien avec la structure familiale et privatisée de l'entreprise, est consolidée par l'existence, au-delà de l'entreprise, des structures externes dont le fonctionnement conforte l'organisation.

Il s'agit d'abord d'un système éducatif performant, capable de fournir des individus suffisamment qualifiés pour travailler de manière individuelle mais aussi responsable. La plupart des salariés de la maison mère ont fréquenté les meilleures écoles de commerce françaises et ont poursuivi de longs cycles d'études, parfois jusqu'au doctorat de recherche, dans d'autres grandes écoles ou universités. Au-delà de leurs compétences, il s'agit d'acteurs qui, tout au long de leur vie, et donc des autres processus d'acculturation, ont déjà intériorisé un certain nombre des normes comportementales cohérentes avec celles de l'entreprise. En fait, l'école et même la famille sont des institutions sociales véhiculant des valeurs assez proches de celles de l'entreprise, puisqu'elles appartiennent au même contexte socioculturel.

Les entretiens réalisés auprès de la maison mère française montrent que, pour ces travailleurs<sup>(26)</sup>, la satisfaction liée au salaire mais aussi la forte idéalisation de la cause (« nourrir les enfants ») rendent tolérables les désagréments associés à ce type de management familial assez directif.

Au contraire, pour les travailleurs des entreprises africaines franchisées, la représentation de la mission humanitaire de l'entreprise (« sauver les enfants ») est pondérée par l'expression d'un besoin plus large de développement pour le pays tout entier et pour eux-mêmes aussi :

« C'est dommage qu'on se focalise sur le traitement contre la malnutrition, mais il n'y a pas assez de discours sur comment la prévenir... J'ai cette ambition

<sup>(26)</sup> La plupart sont déjà engagés, malgré leur jeune âge, dans d'importants crédits à la consommation (par exemple l'achat d'une maison, etc.).

d'aider mon pays à subvenir à ses besoins sans toujours attendre l'aide des pays étrangers... »<sup>(27)</sup> ;  
« Oui, nos produits sont contre la malnutrition des enfants, mais nous aussi, les travailleurs, nous avons le droit d'être bien nourris, et donc bien payés »<sup>(28)</sup>.

Surtout, dans les entreprises africaines, l'enquête montre une organisation du travail beaucoup plus collective et un type de management participatif, qui s'expliquent par plusieurs facteurs. Tout d'abord, un travail de type collectif et polychromique est rendu nécessaire par l'écart d'expériences et de compétences constaté parmi les salariés des entreprises franchisées africaines. En fait, dans ces entreprises, au contraire des salariés de la maison mère, la plupart des salariés n'arrivent pas avec leur bagage de connaissances ; les compétences sont acquises à l'intérieur de l'entreprise elle-même. Dès lors, travailler ensemble signifie, notamment, apprendre les uns des autres et transmettre les uns aux autres. Effectivement, les entreprises franchisées africaines sont des lieux d'apprentissage. D'une part, du fait de la nature exogène des savoir-faire techniques et, d'autre part, parce que, très souvent, c'est la direction qui accompagne la plupart des jeunes managers dans la poursuite de leurs études, parallèlement à leur travail<sup>(29)</sup>.

De surcroît, une fois formées, ces ressources humaines deviennent assez précieuses pour ces entreprises africaines. Il est important de rappeler que nous sommes dans des contextes où des employés aussi qualifiés sont très rares. Ainsi, les entreprises africaines franchisées sont constamment exposées au risque de débauchage de leurs employés spécialisés par des multinationales ou des entreprises étrangères prêtes à leur offrir des salaires plus élevés. Ce risque ne pourrait pas être compris sans faire référence à la grande insatisfaction des employés par rapport à leur rémunération.

Des entretiens, il émerge que les employés trouvent contradictoire de devoir travailler selon des critères internationaux et d'être payés selon la grille salariale locale. En fait, malgré la participation à un réseau transnational, les entreprises africaines demeurent des entreprises locales, en ce qui concerne tout le reste de leur organisation.

De même, l'absence d'une large disponibilité du personnel qualifié et le mécontentement pour les salaires font que, dans ces entreprises franchisées, la relation de pouvoir qui existe entre l'offre et la demande de travail est presque inversée par rapport à celle de

<sup>(27)</sup> Entretien avec une employée de l'entreprise franchisée au Niger, Niamey, 2019.

<sup>(28)</sup> Entretien avec un employé de l'entreprise franchisée au Burkina Faso, Ouagadougou, 2019.

<sup>(29)</sup> C'est la raison pour laquelle les employés sont très demandeurs de formations et d'échanges auprès de la maison mère, qui, de son côté, loin de cette manière de concevoir et de vivre le travail en entreprise, leur demande d'être plus indépendants.

la maison mère française<sup>(30)</sup>. Pendant un entretien, un directeur d'une entreprise africaine avoue :

« La partie plus complexe de mon métier, c'est de garder mes employés toujours fidèles et engagés. S'ils me lâchent à un moment donné, c'est fini, c'est mort... »<sup>(31)</sup>.

### Le management participatif et d'autres stratégies des dirigeants africains pour exercer le pouvoir par attraction

Dans ces conditions, la relation de pouvoir ne peut pas se construire seulement sur l'autorité ou sur la constrictio. C'est pourquoi les directions des entreprises africaines franchisées doivent rechercher d'autres dispositifs pour fidéliser leurs employés et les motiver à travailler. Un de ces dispositifs consiste dans le choix d'un management participatif, où la direction se montre ouverte et à l'écoute des employés constamment sollicités de s'exprimer<sup>(32)</sup>. En fait, l'enquête montre que la participation à la prise de décision, l'écoute et le bon environnement de travail sont évoqués presque à l'unanimité par les employés africains comme le premier facteur de motivation et d'engagement au travail. Ainsi, le soin et l'attention portés aux relations sociales de travail priment dans ces entreprises africaines où les liens économiques que l'on peut établir entre les individus sont trop courts (car établis sur des salaires modestes) pour pouvoir suffire à les relier ensemble. Les responsables de différents départements en témoignent :

« Je n'impose pas mon pouvoir, j'essaie juste de régler le problème »<sup>(33)</sup> ; « Souvent, on peut avoir des problèmes, mais en ce moment, on s'assoit et on essaye de résoudre le problème en discutant »<sup>(34)</sup> ; « Le respect de la hiérarchie se mérite, la personne ne doit pas faire le travail parce qu'elle a peur de vous, mais parce qu'elle aime son travail et qu'elle vous respecte, parce que les relations sont bonnes, bien que ce soient des subalternes, il faut le bon ton pour que ça marche »<sup>(35)</sup>.

Cette manière de gérer le pouvoir parcourt de manière transversale l'ensemble de l'organisation de la hiérarchie, de la direction jusqu'à l'usine.

À l'usine, un responsable de la maintenance affirme :

« Je ne peux pas donner des demandes d'explication, parce que ça reste de l'écrit et si la faute se répète deux ou trois fois, après quelques mois, peut-être qu'on va

se séparer, parce que le monsieur va devoir quitter l'entreprise... Je n'aime pas donner des demandes d'explication, parce que sinon les gens vont dire que tu ne les aimes pas... »<sup>(36)</sup>.

À l'usine, l'absence de punitions afin de préserver les relations sociales est un autre indicateur de la faiblesse de la relation de travail en tant que seul et unique principe hiérarchique. Le salariat n'est pas perçu comme une condition qui légitime en soi la subordination et l'exercice du pouvoir du supérieur. Dans ces pays d'Afrique, à défaut d'une véritable révolution industrielle et de la conséquente transformation dans les institutions économiques, politiques et sociales qu'elle entraîne, l'identité du salarié ne se réduit pas à la condition qui lui est faite dans l'entreprise :

« On ne peut pas crier comme ça sur des pères de famille, parce qu'on ne sait pas ce qui le dérange, il faut y aller doucement... et ne pas venir leur crier dessus comme ça »<sup>(37)</sup>.

Comme cette affirmation le suggère, nous sommes dans un contexte où l'identité professionnelle et l'appartenance à une classe n'ont pas remplacé toutes les autres qui se trouvent au-delà de l'entreprise. Cela nous indique une connivence des structures du passé et du présent où aucune n'arrive à emporter sur l'autre au point de la rendre complètement désuète. Ce qui mérite d'être souligné, ce n'est pas seulement le fait qu'un salarié ait une pluralité d'appartenances, mais que ces différentes appartenances lui confèrent des statuts hiérarchiques hétérogènes. Dans les représentations sociales, ces deux identités (père de famille et ouvrier) ne sont pas dans un rapport d'équivalence.

Or, le bon fonctionnement de l'organisation du travail et de la hiérarchie en entreprise exige une certaine correspondance avec les rapports de pouvoir qui structurent le reste de la société. Puisque, comme le soulignent Althambe et Selim : « Le travail salarié est inséré dans des espaces sociaux (qui dépassent l'entreprise) dans lesquels les rapports de domination, c'est-à-dire les positionnements hiérarchiques et l'exercice de l'autorité se reproduisent en permanence dans les échanges interpersonnels » (Althambe et Selim, 1991, p. 19).

Dans le cas d'un partenariat transnational, comme la franchise qui est ici analysée, l'absence de mécanismes coercitifs dans l'exercice du pouvoir caractérisant les entreprises africaines franchisées est un élément d'une importance assez significative puisqu'il est destiné inéluctablement à se prolonger et à résonner aussi dans la gestion de relations partenariales.

En fait, fort est l'étonnement des employés de la maison mère française, qui ont complètement intériorisé le principe de l'obéissance hiérarchique, face à des partenaires qui refusent d'exécuter les décisions hiérarchiquement transmises. Bien au contraire, ces derniers demandent à comprendre, et surtout « à être convaincus ». En rétorquant « Il faut me le

<sup>(30)</sup> Pour les mécanismes d'inversion de la relation de pouvoir, voir CLASTRES P. (1975), « Préface » in SAHLINS M. (éd.), *Âge de pierre, âge d'abondance. L'économie des sociétés primitives*, Paris, Folio, p. 29.

<sup>(31)</sup> Entretien avec le directeur de l'entreprise franchisée au Niger, Niamey, 2019.

<sup>(32)</sup> Il se doit de signaler que la multiplication des discussions que ce type de management participatif génère est interprétée et vécue comme une « perte de temps » par les partenaires de la maison mère, et souvent elle devient source d'incompréhensions dans les relations partenariales.

<sup>(33)</sup> Entretien avec un manager de l'entreprise franchisée au Burkina Faso, Ouagadougou, 2019.

<sup>(34)</sup> Entretien avec un chef de quart de l'entreprise du Niger, Niamey, 2019.

<sup>(35)</sup> Entretien avec une responsable qualité de l'entreprise du Niger, Niamey, 2019.

<sup>(36)</sup> Entretien avec un chef de quart de l'entreprise franchisée du Niger, Niamey, 2019.

<sup>(37)</sup> Entretien avec un chef de quart de l'entreprise franchisée du Niger, Niamey, 2019.

démontrer, il faut me convaincre »<sup>(38)</sup>, les partenaires africains surprennent leurs homologues français qui ne s'attendent pas à devoir discuter certains types de décisions. Cette manière de travailler des partenaires africains, qui trouve son explication dans la conviction que « Les gens, on les valorise quand on demande leurs opinions... c'est pour cela que je tiens à demander toujours l'avis de mes employés »<sup>(39)</sup>, est vécue comme problématique par les employés de la maison mère française qui jugent : « Il y a un problème d'organisation. Ils oublient le délai, parce qu'ils perdent leur temps à discuter »<sup>(40)</sup>.

Dans les entreprises africaines franchisées, on observe, donc, un écart entre les valeurs qui structurent l'entreprise à l'intérieur (puisqu'calquées sur celles du franchiseur) et celles qui structurent le reste de la société à l'extérieur. Ainsi, le choix d'un management ouvert et participatif et l'assouplissement de relations hiérarchiques peuvent être compris comme autant de manières de réduire cet écart.

Tout au long de l'enquête, d'autres stratégies visant à construire une cohérence entre l'interne et l'externe de l'entreprise ont été repérées :

- Toujours dans le but de faire tenir le groupe ensemble, et de réduire l'écart entre la partie administrative et la partie productive (les bureaux et l'usine), certains directeurs généraux africains ont décidé de faire coïncider les horaires des bureaux avec ceux du premier quart de rotation de l'usine. Dans l'entreprise du Niger, la journée de travail commence à 7 heures pour tout le monde, et elle se termine à 15 heures.
- « Nous sommes un pays sous-développé et nous devons travailler dans ce contexte. Il y a beaucoup de gens qui viennent des villages et ils n'ont aucune culture du travail, du fait qu'il faut arriver à l'heure et qu'il faut le faire tous les jours... »<sup>(41)</sup>. Cette déclaration illustre toute la difficulté de rassembler des individus qui ne partagent pas les mêmes valeurs de travail en tant que norme sociale. L'organisation du travail au village est structurée selon un ensemble de normes qui ont pour origine des valeurs différentes de celles au cœur de l'entreprise et de son fonctionnement. Pour cette raison, la direction de cette entreprise est obligée de multiplier les affiches et de noter sur une ardoise le règlement de l'entreprise de manière très formelle. Chaque domaine doit être réglé, et la norme doit être visible et contraignante puisqu'elle n'est ni partagée ni intériorisée par des individus qui, tout en habitant dans le même pays, appartiennent à des réalités différentes, porteuses de styles de vie tout aussi hétérogènes.
- Dans certains pays d'Afrique, les pratiques locales de circulation et de distribution de l'argent contrastent avec

la forme individuelle du salaire. En fait, en Afrique, le salaire perçu par un employé n'est pas destiné à satisfaire seulement ses « besoins individuels » ou ceux de sa famille « nucléaire », mais aussi ceux d'un certain nombre de personnes avec qui il entretient des rapports de parenté à différents niveaux. Les sollicitations par le réseau familial arrivent surtout à l'occasion des fêtes : mariages, baptêmes, funérailles et autres fêtes religieuses. Ainsi, certains directeurs généraux africains ont eu l'idée d'instituer une caisse particulière destinée à fournir un complément de salaire pour soutenir les employés à l'occasion des cérémonies auxquelles ils ont l'obligation de contribuer.

- Toujours dans le but de construire une relation de pouvoir sur la base de l'attraction, certaines entreprises peuvent décider d'investir une partie de leur budget pour améliorer leur esthétique. Dans l'entreprise éthiopienne, les bureaux sont soignés dans chaque détail. Ils sont propres, bien équipés, avec un mobilier recherché. Chaque lundi, cinq roses jaunes arrivent pour décorer les bureaux de tous les managers, mais aussi la salle à manger de la cantine et la cour. Le prestige que l'entreprise affiche à travers ces symboles est à la fois la conséquence et la condition de son pouvoir. De cette manière, l'entreprise acquiert du prestige auprès des acteurs qui gravitent autour d'elle et dont elle a besoin pour exister. D'abord, les employés qui, entre autres, doivent faire chaque jour deux heures de route pour rejoindre leur lieu de travail. Ensuite, la communauté de la région où elle est installée et, aussi, l'État, qui a fini par voir en elle une possibilité de croissance pour le pays tout entier. Ces dépenses assimilées par la maison mère à de la mauvaise gestion relèvent en réalité d'un système de pouvoir basé sur le prestige. Ces symboles affichés par l'entreprise lui permettent d'attirer ses collaborateurs, et donc d'exister.
- L'écart entre l'entreprise et les conditions de vie matérielles des individus et des groupes au-delà de son périmètre oblige celle-ci à s'ouvrir littéralement à ces groupes d'acteurs locaux. De fait, par exemple, une de ces entreprises soutient la nutrition et la scolarisation d'une vingtaine d'enfants des familles les plus pauvres du quartier. Elle laisse ces enfants prendre trois repas par jour dans la cantine de l'entreprise, elle paie leurs uniformes et leurs fournitures scolaires. Et elle soutient d'autres jeunes étudiants dans leur parcours universitaire à travers des bourses d'études.
- Parfois, dans certaines entreprises africaines, l'on peut observer une préférence pour l'emploi des ressources humaines par rapport aux machines, même et surtout pour les tâches les plus simples (comme le lavage de blouses de travail, l'ouverture de porte, et des opérations de surveillance à l'entrée ou à la sortie de l'entreprise). Ce choix, qui parfois implique d'accroître le poids des relations humaines de travail, est compréhensible seulement par rapport à un contexte spécifique. Les constantes coupures d'électricité rendent l'utilisation des appareils électriques problématique, et cela au-delà des pannes mécaniques qui vont demander la mobilisation de matériel et de savoirs spécifiques pas toujours accessibles. Au contraire, dans ce contexte où il existe une énorme disponibilité de main-d'œuvre non qualifiée à un prix extrêmement bas, le travail humain est sans doute plus

<sup>(38)</sup> Cette affirmation est une récurrence apparue dans plusieurs entretiens avec les partenaires africains, transversalement, de la direction à l'usine.

<sup>(39)</sup> Entretien avec un manager de l'entreprise franchisée au Burkina Faso, Ouagadougou, 2019.

<sup>(40)</sup> Entretien avec un manager de la maison mère, Malaunay 2019.

<sup>(41)</sup> Entretiens avec le responsable RH de l'entreprise franchisée en Éthiopie, Legetafo, Adis Abeba, 2019.

avantageux. Généralement, les innovations, notamment mécaniques, viennent remplacer le travail humain, qui, en se spécialisant, devient aussi plus coûteux. En revanche, dans certains pays d'Afrique et dans certains secteurs, cette inversion entre travail humain et mécanique ne se vérifie pas, à cause, à la fois, de la configuration spécifique du marché du travail et d'un environnement peu favorable à l'emploi des machines.

• Un autre élément qui peut donner lieu à des comportements discordants est la posture que franchisés et franchiseurs peuvent endosser face à ce que l'on appelle localement les « frais de facilitation »<sup>(42)</sup> pour l'avancement rapide des dossiers administratifs. Certains dirigeants européens peuvent se montrer plus conciliants envers ces pratiques puisque, dans leur perspective, le projet et son avancement priment sur tout le reste. Néanmoins, parfois, contrairement à toute attente, les partenaires africains peuvent montrer une forte hostilité envers ces mécanismes. En fait, dans une posture citoyenne, « le bien du Pays », en termes d'amélioration de la légalité et de la justice, peut l'emporter sur celui du projet. Raison pour laquelle il est très important de comprendre le contexte dans lequel chaque partenaire construit son échelle de valeurs et, dans ce cadre, la place qu'il attribue au projet.

## Conclusions

Dans cet article, la description des dynamiques de reterritorialisation des partenaires franchisés étudiés a permis d'expliquer et de comprendre davantage les contextes économiques et sociopolitiques dans lesquels les entreprises africaines sont immergées. L'analyse des particularités de ces lieux et de l'influence qu'ils exercent sur le fonctionnement des entreprises, des ressources humaines et de leur organisation a permis d'appréhender l'entreprise en tant qu'institution sociale, et d'observer comment les rapports sociaux de production et les relations hiérarchiques s'inscrivent dans le cadre des autres relations de pouvoir socialement et culturellement reconnues. Dans ce sens, il a été possible de montrer les tensions générées par l'application, dans des contextes particuliers, de directives conçues ailleurs.

Les observations ethnographiques sur ce cas d'étude viennent rejoindre certaines contributions de la littérature en gestion de multinationales. Notamment celles produites dans le cadre de la *new institutionalist theory*<sup>(43)</sup>. À travers leurs questionnements autour de la « légitimité », de la « dualité institutionnelle », du « champ organisationnel », ces études ont su mettre en exergue l'importance, pour le bon fonctionnement d'une organisation, d'un certain niveau de cohérence

<sup>(42)</sup> Il s'agit d'une manière assez nuancée pour indiquer la corruption qui peut affecter considérablement le déroulement des activités d'une entreprise, notamment, dans certains contextes africains.

<sup>(43)</sup> Pour la littérature en gestion de multinationales qui relève de la *new institutionalist theory*, voir : OLIVER C. (1991) ; GUPTA A. K., GOVINDARAJAN V. & MALHOTRA A. (1999) ; KOSTOVA T. & ROTH K. (2002) ; KOSTOVA T., ROTH K. & DACIN T. (2008) ; BECKER-RITTERSPACH & DORRENBACHER C. (2011) ; VILLETTE M. & FOURCADE F. (2016).

entre les méthodes de gestion et l'environnement institutionnel entourant concrètement l'entreprise. De manière plus générale, Philippe d'Iribarne<sup>(44)</sup> avait déjà signalé la nécessité de reconstruire le lien entre les cultures nationales de gestion et les traditions politiques nationales, sans quoi les cultures locales demeurent incomprises, mal interprétées et toujours taxées d'« irrationnelles ».

En accord avec cette posture, nous avons voulu montrer avec cet article toute l'importance d'une juste considération de la dimension culturelle des phénomènes sociaux qui intéressent les entreprises (Appadurai, 1996). Affirmer qu'une pratique, une conception, un objet comportent une dimension culturelle signifie toujours rapporter la différence à quelque chose de local, de concret. Une approche par la « culture situationnelle » (Desjeux, 1991, p. 28) ne signifie pas faire de la « culture » une réponse universelle. En revanche, cela permet d'expliquer et de démontrer qu'il existe toujours un lien, une relation entre des pratiques, des attitudes et des comportements, et les contextes spécifiques où ils ont été produits. Dans le cas particulier de ce partenariat transnational, prendre en compte la dimension culturelle des entreprises africaines franchisées a signifié, donc, d'abord de s'efforcer de contextualiser leurs différences, et, ensuite, de tenter de repérer les circonstances de leur apparition.

## Bibliographie

- ABÉLÈS M. (1990), *Anthropologie de l'État*, Paris, Éditions Payot.
- ABÉLÈS M. (2008), *Anthropologie de la globalisation*, Paris, Éditions Payot.
- ALTHABE G. & SELIM M. (1991), « Désacraliser l'entreprise : un terrain ethnologique banal », *Journal des anthropologues*, n°43-44, mai, Association française des anthropologues, p. 19.
- ANDERS G. ([1956], 2002), *L'obsolescence de l'homme*, Paris, Éditions Ivrea.
- APPADURAI A. (1996), *Modernity at large. Cultural Dimensions of Globalisation*, University of Minnesota Press, 230 p.
- APTHORPHE R. (2005), « Il discorso delle politiche di sviluppo », in MALIGHETTI R. (éd.), *Oltre lo sviluppo. Le prospettive dell'antropologia*, Booklet Milano, pp. 109-133.
- BAYARD J. F. (2004), *Le Gouvernement du Monde. Critique politique de la globalisation*, Paris, Fayard.
- BECKER-RITTERSPACH F. & DORRENBACHER C. (2011) "An organizational politics on intra-firm competition in multinational corporations", *Management International Review*, 51(4), pp. 533-559.
- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>
- CLASTRES P. (2017), « Préface », in SAHLINS M. (éd.), *Âge de pierre, âge d'abondance. L'économie des sociétés primitives*, Paris, Folio, p. 29.
- CRESSWELL R. (1975), *Éléments d'ethnologie*, Paris, Armand Colin.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- DESJEUX D. (1994), *Le sens de l'autre. Stratégies, réseaux et cultures en situations interculturelles*, Paris, L'Harmattan.
- <sup>(44)</sup> Sur le sujet, voir IRIBARNE P. d', HENRY A., SEGAL J.-P., CHEVRIER S. & GLOBOKAR T. (1998) ; IRIBARNE P. d' (2009).

- DILTHEY W. (1999), « L'Erlebnis », *Sociétés*, n°64.
- ELLUL J. (1990), *La technique ou l'enjeu du siècle*, Paris, Économica.
- FASSIN D. (2009), « Les économies morales revisitées », *Annales HSS*, novembre-décembre, n°6, pp. 1237-1266.
- FASSIN D. (2010), *La raison humanitaire. Une histoire morale du présent*, Paris, Édition du Seuil.
- FOUCAULT M. (2001), *L'herméneutique du sujet, Cours au Collège de France, 1981-1982*, Paris, Gallimard/Seuil.
- FOUCAULT M. (2004), *Naissance de la biopolitique*, Paris, Gallimard.
- FRIEDMAN J. (1994), *Cultural Identity & Global Process*, London, Sage.
- GIDDENS A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et méthode », in MARTINET A.-C. (éd.), *Épistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-181.
- GODELIER M. (1984), *L'idéal et le matériel*, Paris, Éditions Fayard, p. 205.
- GUPTA A. K., GOVINDARAJAN V. & MALHOTRA A. (1999), "Feedback-seeking behavior within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, pp. 205-222.
- HARVEY D. (1990), *The Condition of Post-modernity. An enquiry into the Origin of Cultural Change*, Cambridge, Blackwell.
- HIBOU B. (2011), « Tunisie. Économie politique et morale d'un mouvement social », *Politique africaine*, 121(1), pp. 5-22.
- IRIBARNE P. d', HENRY A., SEGAL J. P., CHEVRIER S. & GLOBOKAR T. (2001), « Cultures et Mondialisation : gérer par-delà les frontières », *Sociologie du Travail*, 43(4), octobre-décembre.
- IRIBARNE P. d' (2009), *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*, Paris, Éditions du Seuil.
- KOSTOVA T. & ROTH K. (2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", *The Academy of Management Journal*, 45(1), February, pp. 215-233.
- KOSTOVA T., ROTH K. & DACIN T. (2008), "Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions", *The Academy of Management Review*, 33(4), October, pp. 994-1006.
- LABAZÉ P. (1988), *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso. Vers une lecture anthropologique de l'entreprise africaine*, Paris, Karthala.
- LEROI-GOURHAN A. (1973), *Milieu et technique*, Paris, Albin Michel.
- MARX K. (1967, 2008), *Le Capital*, Paris, Folio Essais.
- MUMFORD L. (1974), *Le mythe de la machine*, Fayard, Paris.
- OLIVER C. (1991), "Strategic responses to institutionnel processes", *The Academy of Management Review*, 16(1), janvier, pp. 145-179.
- OLIVIER DE SARDAN (2017), "Travelling models and challenge of pragmatic contexts and practical norms: The case of maternal health", *Health Research Policy and Systems*, 15, pp. 71-138.
- OLIVIER DE SARDAN (2021), *La revanche de contextes. Des mésaventures de l'ingénierie sociale, en Afrique et au-delà*, Paris, Karthala.
- POUILLON J. (1979), « Remarques sur le verbe "croire" », in IZARD M. & SMITH P. (éd.), *La fonction symbolique ; essais d'anthropologie*, Paris, Gallimard, pp. 43-51.
- REDFIELD R., LINTON R. & HERSKOVITS M. (1936), "Memorandum per lo studio dell'acculturazione" in BONIN L. & MARAZZI A. (éd.), *Antropologia culturale*, Milano, Hoepli, pp. 177-182.
- SIMEANT J. (2010), « Économie morale et protestation ? Détours africains », *Genèses*, 2010/4, n°81, pp. 142-160.
- SIMMEL G. (1981), *Sociologie et épistémologie*, Paris, Puf.
- WEBER M. (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.
- VILLETTE M. (2010), « Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises », *BMS-Bulletin of Sociological Methodology*, New York, Sage Publications, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01395669/document>
- VILLETTE M. & FOURCADE F. (2016), "The incompatibility of worlds within a multinational corporation: The experience of a French expat in a Mexican factory", *Gérer & Comprendre English Online Selection 2016*, pp. 34-46.