

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



## Que savons-nous des entreprises africaines ?

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES  
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

# Que savons-nous des entreprises africaines ?

03

**Introduction au numéro spécial**  
**Michel VILLETTE, Françoise CHEVALIER**  
et **Michel BERRY**

## Réalités méconnues

07

Intermédiation du travail en arène politique locale : le recrutement de la main-d'œuvre locale sur le projet du barrage de Nachtigal au Cameroun  
**Simon WUIDAR et Ludovic BAKEBEK**

18

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  
**Roberta RUBINO**

31

Comment fonctionnent les entreprises africaines traditionnelles : une tentative de modélisation en Afrique subsaharienne  
**Jean BIWOLÉ FOUDA et Geneviève CAUSSE**

## En quête de théorie

46

Décoloniser le management : entre faux débats et vraies controverses, les apports de trois penseurs du « Sud »  
**Yves Frédéric LIVIAN**

## L'épreuve des faits

54

Les raisons de la formalisation des entreprises informelles dans les pays africains : étude de deux entreprises au Niger  
**Istifanous ADO et Richard SOPARNOT**

65

Retour d'expérience sur un projet entrepreneurial universitaire : cas d'une *business school* camerounaise  
**Emmanuel KAMDEM et Blaise Marie OUAFO**

76

L'Afrique à la recherche du « manager idéal » : Ce que gérer une entreprise « africaine » veut dire  
**Serge Alain GODONG**

## Mosaïque

87

**Comment Boeing est parti en vrille**  
À propos de l'ouvrage de Peter ROBINSON, *Flying Blind. The 737 Max Tragedy and the Fall of Boeing*, New York, Doubleday, 2021.  
**Hervé DUMEZ**

89

**La théorie de la recherche enracinée pour l'étude du management africain dans le contexte particulier du continent africain**  
À propos de l'ouvrage de Emmanuel KAMDEM, Françoise CHEVALIER & Marielle A. PAYAUD, *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, EMS Éditions, 2020.  
**Nicolas BERLAND**

91

**Faire des affaires au Katanga**  
À propos de l'ouvrage de Benjamin RUBBERS, *Faire fortune en Afrique. Anthropologie des derniers colons du Katanga*, Paris, Éditions Karthala, 2009.  
**Michel VILLETTE**

---

94

Traductions des résumés

96

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (COEIT),  
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique  
120, rue de Bercy - Télédock 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 68  
http://www.annales.org  
**Grégoire POSTEL VINAY**,  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**  
Secrétaire général  
**Alexia KAPPELMANN**  
Secrétaire générale adjointe  
**Magali GIMON**  
Assistante de rédaction et maquettiste  
**Myriam MICHAUX**  
Webmestre et maquettiste

**Membres du comité de rédaction**

**Grégoire POSTEL VINAY**,  
Président du Comité de rédaction,  
Conseil général de l'Économie  
Rédacteur en chef des Annales des Mines  
**Gilles ARNAUD**,  
Professeur, ESCP  
**Julie BASTIANUTTI**,  
Maître de conférences,  
Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)  
**Nicolas BERLAND**,  
Professeur, Université Paris IX Dauphine  
**Michel BERRY**,  
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management  
**Thierry BOUDES**,  
Professeur, ESCP  
**Françoise CHEVALIER**,  
Professeur, Groupe HEC  
**Cécile CHAMARET**,  
Maître de conférence à l'École polytechnique  
**Sylvie CHEVRIER**  
Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
**Bernard DUCROS**,  
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management  
**Hervé DUMEZ**,  
Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Pierre MESSULAM**,  
SNCF  
**Christian MOREL**,  
Sociologue  
**Frédérique PALLEZ**,  
Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech  
**Pierre-Charles PRADIER**,  
Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi  
**Jacques SARRAZIN**,  
Affiliate Partner, Lindsay Goldberg  
**Nathalie RAULET-CROSET**,  
Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1  
**Michel VILLETTE**,  
Professeur, AgroParisTech  
**Jean-Marc WELLER**,  
Chargé de Recherche CNRS, LATTS - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

**Autres recteurs**

**Aurélien ACQUIER**,  
ESCP  
**Franck AGGERI**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Nicole AUBERT**,  
ESCP  
**Eric BALLOT**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Jérôme BARTHÉLÉMY**  
ESSEC  
**Rachel BEAUJOLIN BELLET**,  
Professeur, Reims Management School  
**Nathalie BELHOSTE**,  
Reims Management School  
**Hamid BOUCHIKHI**,  
Professeur, Groupe Essec  
**Michel CAPRON**,  
Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est  
**Florence CHARUE DUBOC**,  
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Franck COCHOY**,  
CERTOP - Université de Toulouse  
**Bernard COLASSE**,  
Professeur, Université Paris IX Dauphine  
**Pascal CROSET**,  
Praxéo Conseil  
**Cédric DALMASSO**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Colette DEPEYRE**  
Université Paris Dauphine  
**Christophe DESHAYES**,  
Tech2innovate

**Carole DONADA**,  
Groupe ESSEC  
**Corine EYRAUD**  
Université d'Aix-Marseille  
**Catou FAUST**  
Formatrice en management interculturel et en FLE  
**Alain FAYOLLE**,  
EMLYON Business School  
**Jacqueline FENDT**,  
ESCP  
**Patrice de FOURNAS**,  
Jouve et Associés  
**Sébastien GAND**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Gilles GAREL**,  
CNAM  
**Patrick GILBERT**,  
IAE Paris  
**Alain HENRY**,  
Agence Française de Développement  
**Isabelle HUAULT**,  
Université Paris Dauphine  
**Philippe d'IRIBARNE**  
Gestion et Société  
**Dominique JACQUET**,  
Université, Université Paris X Nanterre  
**Alain JEUNEMAITRE**  
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Siham JOUINI BEN MAHMOUD**,  
Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR  
**Benoît JOURNÉ**,  
Université de Nantes  
**Jean-Yves KERBOURCH**,  
Université de Nantes  
**Frédéric KLETZ**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Hervé LAROCHE**,  
ESCP  
**Pascal LEFEBVRE**,  
Université d'Evry-Val d'Essonne  
**Philippe LEFEBVRE**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Yannick LEMARCHAND**  
Université de Nantes  
**Pascal LIÈVRE**  
Université d'Auvergne  
**Philippe LORINO**,  
Groupe ESSEC  
**Rémy MANIAK**,  
Télécom Paristech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Éléonore MARBOT**,  
ESC Clermont  
**Etienne MINVIELLE**,  
INSERM  
**Yves MOLET**  
Mines ParisTech  
**Nicolas MOTTIS**,  
École polytechnique  
**Christophe MOUSSU**,  
Professeur, ESCP / LabEx ReFi  
**Thomas PARIS**,  
Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Jean-Louis PEAUCELLE**,  
IAE - Université de la Réunion  
**Jérôme PELISSE**  
GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)  
**Brigitte PEREIRA**  
EM Normandie - IAE Caen  
**Xavier PHILIPPE**  
Neoma Business School  
**Gérard de POUVOURVILLE**  
ESSEC  
**Emmanuelle RIGAUD**  
**LACRESSE**,  
Reims Management School  
**Jean-Claude SARDAS**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Jérôme SAULIÈRE**  
AFD  
**Blanche SEGRESTIN**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Jean-Pierre SEGAL**  
École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société  
**Jean-Baptiste SQUET**,  
Reims Management School  
**Thierry WEIL**,  
Mines ParisTech, La Fabrique de l'Industrie

**Publication**

**Photo de couverture :**  
Anonyme, *Dolls' house of Petronella Oortman*, embroidered, c. 1686 - c. 1710. Amsterdam, Rijksmuseum  
Photo © Rijksmuseum

**Iconographie :**

Alexia KAPPELMANN  
**Mise en page :**  
Myriam MICHAUX

**Impression :**  
Duplprint Mayenne

UNE SÉRIE DES  
**ANNALES  
DES MINES**  
FONDÉES EN 1794

**GÉRER & COMPRENDRE****Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs****LE CHOIX DES RAPPORTEURS**

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

**LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION**

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

**LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ**

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des recteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

**ACCEPTÉ POUR PUBLICATION** : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

**DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION)** : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux recteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes recteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene* : la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

**REFUSÉ** : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

**REJET / RE-SOUMISSION** : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

**LES CRITÈRES DE REJET**

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

**DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION**

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits.

Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

**DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS**

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

**DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES**

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

**UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES**

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

**DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS**

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

**INFORMATIONS PRATIQUES**

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

# Introduction :

## Que savons-nous des entreprises africaines ?

Par Michel VILLETTE, Françoise CHEVALIER et Michel BERRY  
Coordonnateurs du numéro spécial

Une littérature abondante a traité des freins au développement de l'Afrique (Amin, 1973 ; Sachs et Warner, 1997). Plus récemment, de nouveaux courants de recherche ont tenté de promouvoir une vision plus positive des potentialités économiques de ce continent (Collier, 2010 ; McKinsey Global Institute, 2012 ; Jacquemot, 2016). Il ne s'agit pas de nier les nombreux obstacles à la prospérité que l'on y rencontre, mais de montrer comment des firmes « enracinées », « agiles », conduites par de bons connaisseurs du contexte africain parviennent à établir et développer malgré tout des entreprises rentables et en croissance.

Comment ces dirigeants s'y prennent-ils exactement ? C'est la question principale que nous souhaitons approfondir dans ce numéro consacré à la gestion des entreprises de l'Afrique en émergence. Il s'agit de présenter des parcours d'entrepreneurs africains et des histoires d'entreprises nées sur ce continent, en apportant des détails sur les pratiques d'affaires, sur la gouvernance des entreprises, et sur les dispositifs de gestion qui réussissent (ou échouent) dans ces contextes difficiles.

Qu'il s'agisse de l'actionnariat, des relations avec les pouvoirs publics, des relations inter-entreprises, des pratiques comptables, fiscales et financières, des techniques de fabrication, de vente, d'innovation, ou encore des relations salariales, le projet est de contribuer à une analyse des pratiques et à les décrire telles qu'elles sont, sans préjuger de ce qu'elles devraient être et sans les évaluer en référence à des normes venues de l'étranger ou promues par des organismes internationaux.

Il s'agit de contextualiser les recherches, les concepts et les théories, de promouvoir des travaux sur l'Afrique réalisés par des Africains, d'adapter les méthodes déployées sur le terrain, et, surtout, de bannir les recherches « hors-sol » afin d'éviter ce que Voltaire nommait des « faussetés admirablement déduites » (*Lettres Philosophiques* XXV, 1734), autrement dit, des réponses erronées à de vrais problèmes.

### Les développements de la recherche en gestion africaine

L'enseignement du management est en plein développement dans beaucoup de pays africains. On recense plus de 40 *business schools* dans la ville de Dakar. La plupart sont privées et de petite taille, et cohabitent avec les universités et les antennes d'écoles de commerce européennes et nord-américaines, venues prendre position sur le marché prometteur des jeunes gens en mal d'emploi et de promotion sociale. La croissance des institutions d'enseignement entraîne progressivement l'augmentation des activités de recherche, d'autant plus nécessaires que les écoles tendent à rehausser leur prestige et leur réputation.

L'article d'Emmanuel Kamdem et Blaise Marie Ouafo publié dans ce dossier s'intéresse à l'émergence de cet entrepreneuriat académique. Les auteurs proposent un retour d'expérience sur la création d'une *business school* camerounaise, et montrent les difficultés auxquelles l'établissement se trouve confronté et comment elles sont peu à peu surmontées.

Comme le soulignent des auteurs comme Slaughter et Leslie (1997), la libéralisation du marché de l'enseignement supérieur avec son développement très rapide présente un risque de marchandisation de la connaissance, et ne fait pas l'unanimité, en particulier parce qu'elle ne s'accompagne pas suffisamment de travaux de recherche susceptibles de fournir une base empirique contextualisée aux enseignements dispensés.

Sauf quelques heureuses exceptions (voir par exemple : Hyden, 1987 ; Rapley, 1993 ; Rubbers, 2009 ; Paris, 2013), les travaux académiques disponibles ont tendance à plaquer sur la réalité africaine des doctrines managériales importées ou, au contraire, à s'en tenir à des analyses de traditions et de coutumes supposées immuables, alors qu'elles sont en plein bouleversement et qu'elles ne sont pas toujours l'explication la plus pertinente au comportement d'entrepreneurs en mal de fortune rapide.

Trop de thèses et de publications en gestion se dispensent d'une analyse des pratiques des affaires, pour s'en tenir à une vaste revue de littératures importées, complétée par des questionnaires superficiels, des données quantitatives peu fiables, ou des études de cas trop elliptiques pour convaincre.

Comme en Europe et en Amérique du Nord, une large part de la recherche africaine en management n'échappe pas aux ambitions théoriques excessives, aux généralisations hasardeuses, et à tous les défauts bien connus du scientisme de façade. Ici comme ailleurs, les chercheurs peuvent avoir tendance à négliger l'étude de contextes et de cas particuliers et à procéder à des généralisations abusives, alors qu'il s'agirait plutôt de bien comprendre « ce qui se passe ici » et qui fait obstacle au développement.

L'Afrique n'est pas un continent homogène. Les différences sont énormes entre régions : reliefs, climats, ressources naturelles, natalité, âge moyen de la population et espérance de vie, type de colonisation (française, anglaise, belge, chinoise, russe, turque), langues pratiquées, niveau de développement, rapport entre économie formelle et économie informelle, qualité des infrastructures, régime politique (influences respectives du socialisme africain et du néo-libéralisme inspiré de l'École de Chicago), niveau de corruption, religion, part des investisseurs néocoloniaux dans le contrôle des principaux secteurs économiques. Il faut donc se garder des généralisations, et limiter ici notre propos au Maghreb et à l'Afrique subsaharienne de tradition francophone.

Des secteurs importants de l'économie comme les mines, l'exploitation forestière, les activités portuaires, les organismes de crédit et l'immobilier restent parfaitement opaques. Des aspects essentiels de la vie des affaires comme les liens entre milieux politiques et dirigeants d'entreprises locales ne sont abordés qu'en termes généraux, sans données suffisamment précises, et n'apparaissent sur la scène publique que sous une forme sensationnaliste, lorsque quelques excès ont déclenché un scandale. Ce sont alors des journalistes qui informent tant bien que mal, ou des juges qui condamnent, tandis que les universitaires restent en retrait.

Le manque de publications académiques sur les grandes entreprises africaines s'explique principalement par des contraintes d'ordre politique qu'analysent parfaitement les textes traitant de la question de l'État en Afrique (Bayart, 1989 ; Médard, 1992 ; Hibou, 1999). Il est donc difficile pour un chercheur africain d'étudier l'entreprise d'un milliardaire local, qui est à la fois homme d'affaires, ministre, et président de la *business school* à laquelle le chercheur doit son emploi.

En Afrique, autant et peut-être un peu plus qu'ailleurs, il peut arriver que les universitaires complètent leurs modestes émoluments par de multiples activités complémentaires qui ne laissent pas le temps pour réaliser une enquête de terrain approfondie. Il peut arriver que la célébration ostentatoire des pouvoirs en place l'emporte sur le travail d'analyse rationnelle des situations de gestion observables. Parfois même, les belles promesses d'échappée vers un radieux futur de modernisation servent de masque à une situation peu enviable.

Pourtant, malgré tous ces obstacles, une nouvelle maïeutique travaille le continent.

## Nouvelles perspectives, nouvelles recherches

Sous la pression des classements internationaux des universités et des *business schools*, les enseignants-chercheurs sont désormais mis en demeure de publier dans des revues académiques, de constituer des institutions de recherche (associations savantes, revues, sources de financement) et de produire un corpus de connaissances original.

L'article de Yves Livian publié dans ce dossier présente les débats académiques qui animent en ce moment les congrès et colloques académiques sur le thème de la décolonisation du management. Il rend compte de controverses entre intellectuels sur la question de savoir si le management qui se développe en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud doit être théorisé par des intellectuels natifs de ces pays, en mobilisant leur propre culture, ou par des intellectuels venant d'Europe et des États Unis, soupçonnés de prolonger le modèle des ethnologues et administrateurs de l'époque coloniale.

Dissenter sur des doctrines composées avec le suffixe « -isme » telles que le colonialisme, néo-colonialisme, décolonialisme, marxisme, universalisme, subalternisme, racisme, nationalisme, féminisme ou suprématisme n'est guère dans la tradition de la revue *Gérer et Comprendre*, plutôt attachée à l'analyse de situations observées de près dans les organisations. Cependant, il faut reconnaître que dans les congrès internationaux, ces débats idéologiques font le *buzz*. Des auteurs dit « des Suds », qui se proposent de « décoloniser » les conceptions du management, tels que G. Spivak, A. Quijano et A. Mbembe, trouvent un large écho. Il est donc utile pour les lecteurs de *Gérer et Comprendre* de prendre connaissance de ces débats qui renseignent sur les difficiles rapports Nord-Sud et aussi sur les préoccupations des universitaires des pays émergents, souvent plus soucieux des questions politiques que des questions pratiques que pose le développement des entreprises, soumis à l'autorité des discours académiques importés, d'un côté, et à l'autorité des courants traditionnels, religieux et nationalistes, de l'autre. Ce sont finalement des débats « hors-sol » ou, si l'on préfère, trop loin du terrain des entreprises locales. C'est pourquoi nous plaçons dans ce dossier pour un retour à « L'analyse empirique des situations de gestion » (Girin, 1990) ; pour une contextualisation de travaux de recherche (Chevalier et Kamdem, 2019 et 2020), et pour « Une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises » (Villette, 2010).

L'article proposé par Istifanous Ado et Richard Soparnot est un bon exemple d'approche des problèmes rencontrés par un dirigeant d'entreprise africain. Loin des grands débats pour ou contre la formalisation des entreprises du secteur informel, il pose une question très pratique : à quel moment et pourquoi un dirigeant d'entreprise informelle va-t-il prendre la décision de rendre son entreprise plus formelle ? Le sujet

est d'importance puisque dans beaucoup de pays comme le Sénégal, le Cameroun ou le Niger, 80 % des entreprises relèvent du secteur informel, et que, depuis de nombreuses années, les États et les organismes internationaux d'aide au développement tentent en vain de convaincre les entrepreneurs informels de devenir formels, c'est-à-dire de déposer des statuts, de payer des impôts et des taxes, de se mettre en conformité avec la législation en vigueur. En bonne logique, les auteurs montrent que l'entrepreneur formalise son entreprise seulement quand – et dans la mesure où – c'est utile à ses entreprises.

L'article de Jean Biwolé Fouda et Geneviève Causse s'intéresse aux entreprises du secteur informel au Burkina Faso, au Cameroun et au Togo. Il insiste sur des qualités de frugalité et d'agilité de l'emprise communautaire en soulignant par exemple que même lorsque l'entrepreneur exerce loin de sa terre natale, les contraintes tribales (et la croyance en un monde invisible) déterminent le fonctionnement de son entreprise et structurent son identité et sa réussite dans les affaires.

C'est ce que souligne encore plus nettement l'article « L'Afrique et les Africains à la recherche du manager idéal », proposé par Serge Alain Godong. Cet auteur montre les contradictions auxquelles le dirigeant camerounais d'une organisation camerounaise doit faire face. Tout oppose les parcours et les styles de management de deux des dirigeants successifs de la télévision publique camerounaise. L'un fonde son pouvoir sur une redistribution immodérée et permanente des ressources de l'entreprise. Il pratique un « management de l'affection » et se montre d'une générosité sans bornes qui fait de l'abus de bien social son mode de gestion ordinaire. Il finit en prison. Son successeur veut absolument rationaliser l'entreprise et appliquer des normes de gestion occidentales « modernes ». Il s'interdit de « nourrir » ceux qui l'entourent et de les combler de bienfaits comme son prédécesseur. Il est alors perçu comme un mauvais chef, habité par des forces obscures négatives, et son pouvoir s'affaiblit jusqu'à ce qu'il se trouve obligé lui aussi de satisfaire à des obligations de redistribution. Il finit par enfreindre les règles qu'il avait lui-même fixées, et finit lui aussi en prison.

Les liens entre pratiques d'entreprise et politique apparaissent sous un autre aspect dans l'article de Simon Wuidar et Ludovic Bakebek. Ces auteurs analysent les processus de recrutement de la main-d'œuvre locale sur un barrage en construction au Cameroun. La convention initialement établie entre le maître d'œuvre et le Fonds national de l'emploi, un organisme officiel, ne donne aucun résultat. La DRH du maître d'œuvre se tourne alors vers des agences privées de recrutement, qui vont mettre plus de 1 500 travailleurs à disposition à partir de listes de candidats potentiels établies par les chefs de villages et centralisées au niveau des mairies. Ce dispositif politique donne aux notables un contrôle sur le recrutement, et suscite de multiples déconvenues, conflits et contestations. La directrice des ressources humaines du maître d'œuvre est limogée, et finalement, c'est une association dénommée « la jeunesse au service du jeune » qui met en place une nouvelle filière de présélection, animée par un jeune *leader* charismatique, affilié au parti politique au pouvoir, et habile à négocier avec toutes les parties concernées. L'article est une nouvelle et originale illustration du phénomène bien connu de la dualité institutionnelle des filiales de multinationales étrangères.

L'article de Roberta Rubino donne une autre illustration des stratégies d'adaptation des multinationales aux contextes locaux en étudiant trois entreprises franchisées d'une entreprise française au Burkina Faso, au Niger et en Éthiopie. L'auteur montre la nécessité d'une prise en compte des dimensions culturelles, au sens de situationnelles et contextuelles, pour le bon fonctionnement d'une franchise. Les observations ethnographiques sur les trois cas mettent bien en lumière les tensions générées par l'application, dans des contextes particuliers, de directives venues d'ailleurs.

## CONCLUSION

Ce qui est important pour comprendre la réussite ou l'échec des entreprises dans un pays, ce n'est pas seulement la culture mais aussi le contexte institutionnel. Ce dernier joue un rôle déterminant dans le succès financier ou l'échec des entreprises. Or, c'est précisément ce point qui est le plus difficile à étudier en Afrique en raison de la faible autonomie du champ académique par rapport au pouvoir politique.

Les articles de notre numéro suggèrent que « les réseaux d'affaires » sont déterminants. Il faudrait encore beaucoup creuser cette dimension, et expliquer comment la mobilisation des réseaux par l'homme d'affaires contribue au succès ou à l'échec de telle ou telle opération d'affaires particulière. Sous l'influence d'organismes internationaux comme le FMI, presque tous les États africains ont adopté aujourd'hui des législations d'inspiration libérale supposées faciliter le développement du commerce et de l'industrie. Cependant, l'analyse détaillée des opérations d'affaires montre que ces législations sont d'une effectivité limitée. Le libéralisme internationaliste des politiques publiques affichées contraste avec l'autoritarisme et les pratiques informelles de contrôle de l'économie par les pouvoirs politiques locaux comme l'illustre, par exemple, le livre que Benjamin Rubbers a consacré aux pratiques d'affaires des derniers colons du Katanga, livre dont nous proposons un compte-rendu dans ce numéro.

Pour lever les obstacles épistémologiques et rendre possible une recherche plus ouverte sur la gestion des entreprises africaines, ne faudrait-il pas faire travailler ensemble des chercheurs africains et des chercheurs venus d'autres continents ? Ne faudrait-il pas entretenir et développer des réseaux académiques trans-frontaliers plus denses et dotés de revues internationales permettant une certaine prise de distance par rapport

aux multiples contraintes locales ? C'est ce que nous avons tenté de faire en préparant ce numéro, et que nous développons aussi dans le programme de recherche européen Managlobal<sup>(1)</sup> et le réseau du Business Science Institute<sup>(2)</sup>.

« L'innovation dans les sciences est, comme ailleurs, un combat mais c'est un beau combat » (Berry, 2022). Ce numéro est une modeste tentative pour y contribuer...

## Références

- AMIN S. (1973) *Le Développement Inégal*, Paris, Éditions de Minuit.
- BAYART J.-F. (1989), *L'État en Afrique, La politique du ventre*, Paris, Fayard.
- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », consultable gratuitement sur HAL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>
- BERRY M. (2022), « L'émergence de la recherche qualitative : un processus de libération », in CHEVALIER F., CLOUTIER M. & MITEV N. (éd.), *Recherche Qualitative : Témoignages en Sciences de Gestion*, EMS, 297 pages.
- CHEVALIER F. & KAMDEM E. (2019), "Field research and grounded theory: An avenue for future research in Africa", in KAZEROONY H., STACHOWICZ-STANUSCH A. & AMANN W. (éd.), *Advancing African Knowledge Management and Education*, USA, Information Age Publishing, pp. 81-98.
- CHEVALIER F. & KAMDEM E. (2020), « Contextes et mémos pour la recherche enracinée en Afrique », in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (éd.), *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Éditions EMS, pp 219-234.
- COLLIER P. (2010), "The case for investing in Africa", McKinsey on Africa: A continent on the move, McKinsey & Company, June.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert, 256 pages.
- GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in MARTINET A.-C. (éd.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-181.
- HIBOU B. (1999), *La privatisation des États*, Paris, Karthala.
- JACQUEMOT P. (2016), *L'Afrique des possibles : les défis de l'émergence*, Paris, Karthala.
- KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (2020), *La recherche enracinée en management: contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Paris, Éditions EMS.
- MÉDARD J.-F. (1992), « Le "big man" en Afrique : esquisse d'analyse du politicien-entrepreneur », *L'année sociologique*, 42(3), pp. 167-192.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2012), "Africa at Work: Job creation and Inclusive Growth", <https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/africa-at-work>
- PARIS M. (2013), *Le business franco-nigérian à l'heure de l'Afrique émergente*, Paris, Karthala, 370 p.
- RAPLEY J. (1993), *African Entrepreneurs in Côte d'Ivoire*, Londres, Lynne Rienner.
- RUBBERS B. (2009), *Anthropologie des derniers colons du Katanga*, Paris, Karthala.
- SLAUGHTER S. & LESLIE L.L. (1997), *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- SCHUERKENS U., BRANINE M. & MAMMAN A. (2019), *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le Monde Arabe*, Paris, L'Harmattan.
- 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.
- VILLETTE M. & VUILLERMOT C. (2009), *From Predators to Icons. Exposing the Myth of the Business Hero*, Ithaca and London, Cornell University Press.

<sup>(1)</sup> Les contributions de Michel Villette à cet article et à ce numéro spécial ont été en partie réalisées dans le cadre du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne, dans le cadre de la convention de subvention Marie Skłodowska-Curie 823744

<sup>(2)</sup> Le Business Science Institute est une organisation académique internationale en réseau, créée en 2012, qui propose un seul programme de formation, l'Executive Doctorate in Business Administration (EDBA), entièrement dédié à des managers confirmés. Le Business Science Institute est fortement engagé dans la publication de recherches terrain, en particulier dans les contextes africains.

# Intermédiation du travail en arène politique locale : le recrutement de la main-d'œuvre locale sur le projet du barrage de Nachtigal au Cameroun<sup>(1)</sup>

Par Simon WUIDAR

Doctorant au Laboratoire d'étude sur les nouvelles technologies, l'innovation et le changement (LENTIC) de l'Université de Liège

Et Ludovic BAKEBEK

Doctorant au Laboratoire d'anthropologie sociale et culturelle (LASC) de l'Université de Liège

Cet article traite des pratiques d'intermédiation sur le marché du travail qui se développent dans le cadre du projet de construction du barrage hydro-électrique de Nachtigal au Cameroun. S'appuyant sur une recherche ethnographique, les résultats montrent l'importance des contextes locaux dans les processus de recrutement, en insistant sur les structures politiques et sociales préexistantes aux projets. Plus précisément, par nos résultats, nous mettons en lumière des processus complexes d'intermédiation du travail en confrontant la littérature classique sur les intermédiaires du marché du travail à une approche socio-anthropologique, centrée sur les arènes sociopolitiques locales. Cet article contribue à enrichir la littérature sur l'intermédiation du travail en Afrique subsaharienne, en discutant de l'importance de la politisation des projets sur le recrutement, de l'émergence de nouveaux acteurs intermédiaires, et de l'adaptation de la fonction RH qui découle de la structuration de ces arènes locales.

## Introduction

La succession des projets d'infrastructures (PI) a contribué à une transformation progressive des mondes ruraux africains. Ces transformations concernent les systèmes culturels et sanitaires, les rapports de genre, les mécanismes de transport et de logement, et plus largement les économies locales (Tilt *et al.*, 2009). Les PI ont contribué à accentuer le phénomène de segmentation sur les marchés du travail (Rubbers, 2019), qui se traduit par l'introduction de catégories de différences telles que travailleurs locaux *versus* travailleurs expatriés (Brubaker, 2015). Dans le sillage des processus de flexibilisation de l'emploi observés dans l'industrie de la construction (ILO, 2001), le recrutement des travailleurs locaux a vu s'enraciner la pratique de la sous-traitance. Ce phénomène a donné une part belle aux intermédiaires du marché du travail (IMT), tels que des entreprises de placement, des entreprises de travail intérimaire et autres agences de recrutement. Cette réalité est particulièrement perceptible autour des PI conduits par des entreprises multinationales, pour lesquelles l'obligation de recruter une part de main-d'œuvre locale a renforcé le recours à des

intermédiaires locaux du marché du travail. Cette obligation découle des plans sociaux qui accompagnent généralement la mise en place des PI, afin que les populations locales retirent des bénéfices des projets.

Dans ce contexte, définir l'identité locale au moment du recrutement génère de multiples débats. En effet, recruter des « locaux », c'est, d'une part, recruter des travailleurs venus de différentes régions du pays, et, d'autre part, recruter des travailleurs issus des localités touchées par les projets. Un débat de représentativité s'engage alors, puisant dans les discours autour de la notion pluri-scalaire d'autochtonie<sup>(2)</sup> (Jackson, 2006). Ce débat est d'autant plus animé lorsque l'on comprend l'espoir que génèrent les emplois proposés par les entreprises titulaires des PI, dans des contextes marqués par la rareté de l'emploi formel<sup>(3)</sup>. Ces emplois confèrent à leurs détenteurs non seulement un salaire garanti, mais aussi une

<sup>(1)</sup> Les recherches qui ont permis la réalisation de cet article ont été en partie financées par le programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne, dans le cadre de la convention de subvention Marie Skłodowska-Curie 823744.

<sup>(2)</sup> Cette notion implique des dimensions ethniques, culturelles et géographiques. Les peuples se considérant comme autochtones utilisent la rhétorique du « chez nous », dans l'esprit d'une revendication autour des avantages sociaux que génèrent les PI implantés dans les localités rurales.

<sup>(3)</sup> Au Cameroun, on observe une hausse du sous-emploi (emploi informel), passant de 75,8 % en 2005 à 77 % en 2014, et une baisse du taux de création d'emploi formel, passant de 4,8 % en 2005 à 3,8 % en 2010 (Observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle, 2021).



reconnaissance symbolique au sein des localités. Dans ce contexte, le contrôle de l'accès à ces postes fait l'objet de différentes formes de luttes et jeux de pouvoir. Ces conflits s'inscrivent dans les dynamiques sociales et politiques des localités, qui préexistent à l'implémentation des projets. Ces espaces sociaux, ruraux en l'occurrence, sont décrits dans de nombreux travaux socio-anthropologiques comme étant des « arènes sociopolitiques locales » (Bierschenk, Chauveau & Olivier De Sardan, 2000 ; Bierschenk et Olivier De Sardan, 1998). La structure de l'arène influence celle du marché du travail et toute l'activité d'intermédiation qui s'y développe, ce qui participe à produire des dynamiques socioéconomiques complexes balisant les voies d'accès à l'emploi au sein des PI.

La question principale traitée dans cet article est la suivante : en quoi la configuration d'arène politique locale influence l'activité d'intermédiation dans les processus de recrutement au sein des PI ? Afin de répondre à cette question, nous nous sommes intéressés au cas du projet de construction du barrage de Nachtigal au Cameroun. Notre démarche qualitative nous a permis de mettre en évidence la multiplicité des intermédiaires du recrutement. Notre article interroge les voies plurielles de recrutement qui se développent, tout en mettant l'accent sur les formes variées d'intermédiation présentes dans l'arène. Un double intérêt à la fois scientifique et pratique se dégage de ce travail. Intérêt scientifique, parce qu'il permet d'élargir les connaissances acquises sur les IMT en intégrant l'influence des contextes africains sur le travail d'intermédiation. Et intérêt pratique, car il permet de comprendre les voies d'accès aux emplois générés par les PI, dans des contextes caractérisés par la rareté de l'emploi.

## Revue de la littérature

L'activité d'intermédiation est de plus en plus importante sur de multiples marchés, au point que Bessy et Chauvin (2013) considèrent que nous évoluons actuellement à l'âge des intermédiaires. Au sens large, les intermédiaires visent à améliorer le fonctionnement des marchés en fluidifiant les échanges entre acteurs. Ils contribuent à réduire les coûts d'accès à l'information, les coûts de transaction et les coûts de négociation, aidant ainsi à appréhender les nombreuses incertitudes qui caractérisent de façon spécifique les marchés du travail (Bureau et Marchal, 2009). Les intermédiaires du marché du travail (IMT), ou *labor market intermediaries*, jouent un rôle de médiateur entre les travailleurs et les employeurs, notamment lors des processus de recrutement. Leur pouvoir, et *de facto* leur importance sur le marché, dépend des effets de valorisation qu'ils produisent (Bessy et Chauvin, 2013). Benner (2003) considère qu'il existe trois types d'intermédiaires sur le marché du travail : les intermédiaires publics, les intermédiaires privés et ceux basés sur l'adhésion (par exemple les centres de formation professionnelle).

Une littérature abondante décrit comment les intermédiaires privés ont contribué à faire évoluer une logique de réduction des coûts vers une logique de flexibilisation du travail, au travers de contrats de plus en plus

précaires, d'un affaiblissement de la solidarité, et d'un déclin des formes d'action collective (Baron *et al.*, 1995 ; Benner, 2003 ; Enright, 2013 ; Lorquet, Orianne & Pichault, 2018). Si ces travaux ont permis de décrire un modèle de relation de travail triangulaire et les difficultés que ce dernier engendre, force est de constater qu'ils restent fortement marqués d'une empreinte fonctionnaliste, d'une part, et qu'ils sont largement ancrés dans les contextes des pays occidentalisés, d'autre part. Ces travaux permettent de saisir différentes catégories d'intermédiaires ainsi que leurs rôles sur les marchés du travail, mais mettent peu en lumière les structures de relations qui se développent entre eux, notamment en termes de rapports de pouvoir (Bessy et Chauvin, 2013). Ensuite, ils rendent peu compte des spécificités propres aux contextes des « *global Souths* » (Dados et Connell, 2012). Ces contextes aux réalités changeantes d'une société à une autre, avec des différences que l'on soit en ville ou au village, imposent de contextualiser l'activité des IMT pour mieux en saisir les spécificités.

Les espaces ruraux africains ne sont pas passifs. Ce sont des espaces de pouvoir, traversés par des confrontations permanentes. Bierschenk et Olivier De Sardan (1998) nous invitent à prêter attention à quatre éléments particuliers des environnements ruraux africains, pris comme « arènes sociopolitiques ». Premièrement, en arène, différents acteurs sont engagés dans des relations de confrontation, de coopération et de négociation permanentes. Deuxièmement, les arènes sont « polycéphales », ce qui signifie qu'elles sont caractérisées par de multiples centres de pouvoir et de décision. Troisièmement, les arènes sont des espaces fragmentés où de multiples institutions coexistent. Ces institutions reposent sur des principes de légitimation singuliers (politique, traditionnel, marchand, etc.). Tout ceci conduit, quatrièmement, à une fluidité et une plasticité des instances de pouvoir, qui rendent les règles du jeu ainsi que les rôles et les statuts des acteurs à la fois dynamiques et incertains. Ces quatre éléments permettent d'appréhender la diversité des figures qui interviennent dans les processus de recrutement autour des PI en zones rurales africaines. Plus encore, ils permettent de saisir les structures plurielles des relations entre ces acteurs (conflictuelle, complémentaire, compétitive, etc.). L'activité d'intermédiation du travail est rythmée par ces jeux politiques, stratégiques et de « positionnalité » (Noret, 2019). Cette approche est d'autant plus intéressante pour notre analyse quand on sait que les travaux classiques sur les IMT s'intéressent peu aux multiples intermédiaires « informels » existant sur le marché du travail. Ces derniers, quoique peu institutionnalisés, ont pourtant une influence sur les processus de recrutement, les relations d'emploi, et la structuration du marché du travail (Enright, 2013).

Une autre caractéristique centrale des arènes locales est la notion de rente, qui fait référence aux avantages générés par les projets au sein des localités où ils sont implantés. Cette rente explique la présence de multiples intermédiaires proposant diverses formes d'intermédiation. Bierschenk, Chauveau et Olivier De Sardan (2000) identifient quatre types de rente

en zones rurales africaines : la rente de développement, la rente migratoire, la rente ristournière, et la rente étatique. Si ces dernières sont révélatrices de la diversité des formes d'avantages sociaux induits par l'entrée de capitaux en zones rurales africaines, elles n'englobent pas pour autant les formes particulières de rentes qui apparaissent sur le marché du travail autour des PI. Nous parlerons dans cet article de la rente du marché du travail. Celle-ci repose principalement sur les emplois salariés qui sont proposés par les groupes internationaux réalisant les PI. C'est la rareté de telles formes d'emploi dans ces localités, couplée à l'opportunité de valoriser une expérience au sein d'un groupe international, qui confère à ces emplois une valeur dépassant le salaire qu'ils offrent. Une place sur un PI a une valeur symbolique reconnue par la collectivité. Dans la plupart des PI, divers intermédiaires tentent de s'accaparer le contrôle de l'accès à ces postes prisés. On y retrouve des intermédiaires classiques, qui sont soit des agences de l'État, soit des entreprises privées (de placement, d'intérim, de recrutement, etc.) (Benner, 2003). On retrouve également des intermédiaires politico-culturels tels que des administrations locales, des autorités traditionnelles ou même des associations culturelles locales (Edja, 1997 ; Terray, 1985). Ces différents intermédiaires contribuent à l'émergence de multiples circuits d'accès à l'emploi, et participent de ce fait à complexifier les processus de recrutement de la main-d'œuvre locale.

## Présentation du terrain d'étude et cadrage méthodologique

Le barrage de Nachtigal est le plus grand projet de construction actuellement en cours au Cameroun. Il s'inscrit dans un programme d'hydro-électrification du pays, qui possède le second potentiel hydro-électrique le plus élevé d'Afrique (Chauvin, 2012). La maîtrise d'ouvrage est assurée par la Nachtigal Hydro Power Company (NHPC), une entreprise camerounaise composée de cinq investisseurs principaux : Électricité de France (EDF), la Société Financière Internationale (filiale de la Banque mondiale), l'État du Cameroun, et les fonds d'investissement Africa50 et STOA. NHPC délègue la réalisation du projet à des entreprises multinationales, selon une répartition par lots : électromécanique et aménagement, génie civil, et ligne de transport. Le lot principal est le génie civil, où un consortium constitué de trois entreprises multinationales réalise le projet (un groupe belge, un groupe français, et un groupe marocain). Ces trois groupes internationaux opèrent conjointement sous l'entreprise nommée Camerounaise de Construction de Nachtigal (CCN). Cette entreprise a particulièrement retenu notre attention puisqu'elle recrute et occupe la majorité des travailleurs présents sur le site (plus de 2 000 en mai 2021).

Le site du barrage de Nachtigal est localisé au croisement de trois départements de la région du centre du Cameroun : la Haute-Sanaga, le Mbam-et-Kim et la Lékié. Quatre arrondissements sont particulièrement touchés par le projet : Mbandjock,

Ntui, Batchenga et Obala. Ces quatre arrondissements sont compris dans un rayon d'environ 35 km autour du projet, et sont supposés fournir entre 35 et 40 % de la main-d'œuvre, selon les obligations contractuelles. Ces arrondissements sont administrés par des autorités politiques (mairies et sous-préfectures), et subdivisés en groupements et en villages, où sont établies des chefferies traditionnelles. La population y vit d'agriculture, d'élevage, de pêche, et on retrouve également des exploitations sablières tout le long du fleuve Sanaga. Quelques entreprises de transformation sont implantées dans la région, la principale étant la SOSUCAM (société sucrière du Cameroun) à Mbandjock. La région a déjà connu plusieurs projets d'infrastructures parmi lesquels la construction de la route nationale n°15, la construction du « pont de l'enfance », ainsi que le passage du *pipeline* Tchad-Cameroun.

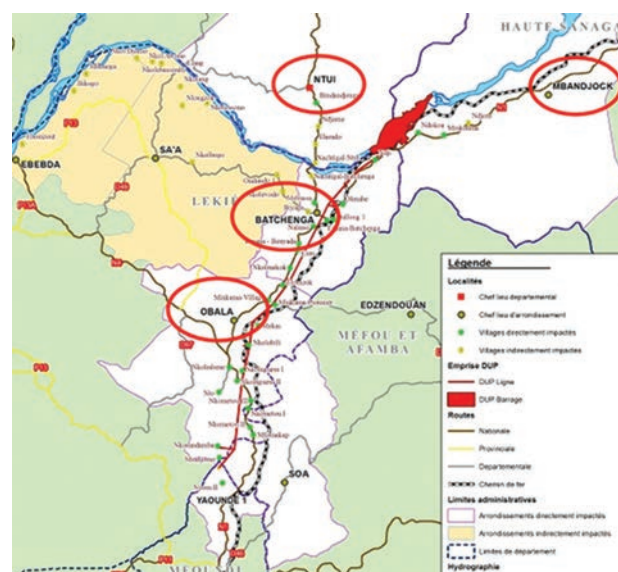


Figure 1 : Localisation du site du barrage de Nachtigal (Source : <https://www.nhpc.cm/>).

Nous nous sommes intéressés à ce cas, car il nous est apparu comme un cas typique de PI s'implantant dans un espace rural (Creswel, 2007 ; Yin, 2003). Notre travail de terrain a débuté en novembre 2020 par des entretiens avec plusieurs acteurs clés de la CCN. La seconde partie du terrain s'est déroulée durant les mois de mai et de juin 2021, sur et aux abords du site de construction du barrage de Nachtigal. Nous avons rapidement pris la mesure des tensions que générerait la question de l'emploi local sur le projet. Nos accès au chantier se sont résumés à des visites formelles organisées par l'entreprise CCN, donnant lieu à une faible richesse qualitative. Notre stratégie a alors été d'explorer les localités avoisinant le projet. Dans chacun des quatre arrondissements bordant le chantier (Batchenga, Ntui, Mbandjock et Obala), nous avons rencontré plusieurs acteurs stratégiques, institutionnels et non institutionnels, impliqués dans les processus de recrutement. Cette approche par tâtonnement nous a permis de réaliser une cartographie des intermédiaires au sein et autour du projet, mettant en lumière des acteurs particulièrement actifs en matière de

Types d'acteurs	Personnes rencontrées	Matériau
CCN (Camerounaise de construction du barrage de Nachtigal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• directeur du projet</li> <li>• directeur financier</li> <li>• directeur des ressources humaines</li> <li>• assistant RH</li> <li>• directeur QHSE</li> <li>• sous-directeur des travaux</li> <li>• formateur QHSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 entretiens semi directifs</li> <li>• visites du chantier</li> </ul>
Deux entreprises de recrutement (ER1 et ER2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• responsable administratif ER1</li> <li>• chef d'équipe ER1</li> <li>• agent administratif ER2</li> <li>• directeur général ER2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 entretiens semi directifs</li> <li>• visite des bureaux des entreprises ER1 et ER2 à Yaoundé</li> </ul>
Chefs traditionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chef de village de Nachtigal</li> <li>• chef de village de Biatsota</li> <li>• chef de village d'Olembé</li> <li>• chef de village de Mbandjock</li> <li>• chef de groupement de Ndjoré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 entretiens semi directifs</li> <li>• multiples observations au sein des chefferies</li> </ul>
Mairies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• secrétaire particulier (SP) du maire de Ntui</li> <li>• SP du maire de Mbandjock</li> <li>• maire de Mbandjock</li> <li>• responsable financier de la mairie de Batchenga</li> <li>• responsable jeunesse de la mairie de Batchenga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 entretiens semi directifs</li> <li>• observations au sein des mairies (procédures d'enregistrement des candidats, etc.)</li> </ul>
Association des jeunes de Batchenga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>leader</i>/président de l'association</li> <li>• membre fondateur de l'association</li> <li>• employée administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 entretiens semi directifs</li> <li>• multiples observations au sein du bureau de l'association et du bar détenu par le président</li> </ul>
Travailleurs et candidats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 travailleurs du projet</li> <li>• 5 candidats sur le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 entretiens semi directifs</li> </ul>
Acteurs institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chef du service intermédiation du fonds national de l'emploi dans l'agence en charge du barrage</li> <li>• directeur de l'observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle</li> <li>• directeur de l'observatoire national du travail</li> <li>• inspecteur de la délégation régionale du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 entretiens semi directifs</li> <li>• plusieurs séances de travail sur la question du sous-emploi au Cameroun et sur le projet de Nachtigal</li> </ul>

Tableau 1 : Données empiriques collectées.

recrutement, qui n'étaient pourtant pas envisagés au lancement du projet. Au total, nous avons conduit 38 entretiens semi directifs et de nombreuses observations, se répartissant comme suit (voir le Tableau 1 ci-dessus).

Nous nous sommes également intéressés aux études environnementales et sociales réalisées en amont du lancement du chantier. Ces documents, en plus d'apporter de nombreuses précisions contextuelles à notre enquête, nous ont permis de confronter nos données empiriques aux écrits émanant de multiples sources officielles, ce qui nous a permis de réaliser ce que Creswell et Miller (2000) nomment « la triangulation des données ». Nous sommes conscients des spécificités contextuelles de ce cas (Ciesielska et Jemieliak, 2018). Toutefois, les résultats de cette étude nous permettent de contribuer au débat sur l'intermédiation du marché du travail en Afrique, en enracinant les pratiques des intermédiaires dans un contexte d'arène sociopolitique locale.

## L'intermédiation sur le marché du travail autour du barrage de Nachtigal

Les données empiriques collectées nous ont permis d'identifier plusieurs catégories d'acteurs jouant un rôle d'intermédiaire sur le marché du travail autour du projet du barrage de Nachtigal. En charge du recrutement d'une partie importante de la main-d'œuvre sur le projet, le département RH de la CCN travaille avec plusieurs intermédiaires afin de recruter des travailleurs locaux : des entreprises locales de recrutement, des chefs traditionnels locaux, des maires, et une association locale. Si l'entreprise CCN est maîtresse de la sélection des candidats sur le projet, elle s'appuie sur ces différents acteurs afin d'entrer en contact avec des candidats suivant les besoins du projet. Dans les sections qui suivent, nous décrivons les relations entre ces différents acteurs, ainsi que leur rôle respectif depuis le lancement du chantier du barrage.

### D'une structure visant la complémentarité vers une généralisation des conflits

Notre étude montre que les entreprises multinationales titulaires de PI entrent en phase d'exécution avec des départements RH peu structurés et dotés d'une faible capacité de mobilisation de la main-d'œuvre locale. Par conséquent, pour accéder à cette force de travail, elles se tournent vers des intermédiaires locaux. Au Cameroun, le premier acteur vers qui ces entreprises se tournent est le Fonds national de l'emploi (FNE), une agence publique d'insertion socioprofessionnelle. En 2016, une convention a été signée entre le FNE et l'équipe dirigeante de NHPC. Cette convention obligeait le maître d'ouvrage à informer le FNE de toutes les étapes du processus de recrutement autour du chantier du barrage. Le FNE pouvait ainsi solliciter des travailleurs issus de leur base de données, couvrant des profils variés, dans plusieurs régions du pays. Toutefois, à la suite du remplacement de plusieurs directeurs de NHPC durant l'année 2018, cette convention n'a pas été respectée. Le FNE n'aura finalement été que peu sollicité et n'aura d'ailleurs fait recruter aucun travailleur sur le projet. Il a en fait été contraint de se retirer du processus du recrutement sur le barrage, au profit d'agences privées de recrutement.

Un contrat a été établi en 2019 entre la CCN et une première entreprise locale de recrutement (ER1). La CCN transmettait ses besoins à l'entreprise de recrutement (*via* des fiches de postes), qui à son tour faisait des propositions de candidats (provenant soit de sa base de données, soit du travail de prospection réalisé dans les localités avoisinant le site du barrage). Si les candidats étaient retenus, ils signaient un contrat avec l'entreprise de placement et étaient mis à disposition de la CCN. De cette manière, deux entreprises de recrutement (ER1 et ER2) mettaient plus de 1 500 travailleurs à disposition de la CCN au moment de notre enquête. Dans l'esprit du *local content* décrit dans les différents plans sociaux et environnementaux établis en amont du projet, le processus prévoyait d'inclure les autorités locales en les invitant à rédiger des listes de candidats potentiels issus des arrondissements bordant le projet. Les chefs de villages rédigeaient des listes qui étaient centralisées au niveau des mairies et transmises aux entreprises de recrutement. Ces dernières se chargeaient ensuite de présélectionner certains candidats avant de transmettre des listes définitives à la CCN, en fonction des besoins exprimés.

Au fil de l'évolution du projet, la légitimité dont jouissaient certains acteurs s'est peu à peu effritée. Des tensions apparurent, ce qui suscita des conflits multiformes entre les entreprises de recrutement, les chefs traditionnels, les autorités administratives locales, et les « jeunes » des localités<sup>(4)</sup>. La

<sup>(4)</sup> Le terme « jeune » est vu ici comme catégorie sociale. Nous nous inspirons de la sociologie de Jean-Marc Ela dans laquelle les femmes, les jeunes et les paysans constituent ce qu'il appelle le « monde d'en bas ». Ce concept s'inscrit dans une logique de hiérarchie sociale entre les élites et les catégories sociales subalternes. Pour une synthèse de la sociologie de Jean-Marc Ela, lire Akam Motaze (2011).

complémentarité qui était censée prévaloir entre les acteurs a évolué vers des luttes stratégiques et politiques au sein des différentes localités. Plusieurs acteurs ont décrié la prégnance des recommandations et du favoritisme dans le processus de recrutement, prenant le pas sur la sélection objective des candidats. Un chef traditionnel résume la situation par ces termes : « Il y a trop d'affinités dans ce projet. Il faut avoir les bons contacts pour faire entrer des gens sur le projet » (Chef du village d'Olembé, arrondissement de Batchenga).

Ces affinités ont contribué à la formation de nombreux canaux « informels » de recrutement, développés en marge des conflits d'intérêts. Chaque acteur intermédiaire cherchait à asseoir sa légitimité en se dotant d'une position reconnue de pourvoyeur d'emplois.

Dans ce contexte, plusieurs chefs traditionnels se sont sentis écartés par les entreprises de recrutement, leurs listes n'aboutissant à aucun recrutement effectif. Vu leur marge de manœuvre limitée, bon nombre de chefs, supposés représenter les intérêts de tous les habitants de leur village, ont choisi de placer leurs proches en priorité, grâce à des relations informelles préalablement établies à l'intérieur du chantier (avec des directeurs, des conducteurs de travaux, etc.). Certains chefs sont ainsi parvenus, grâce à ces relations collusives avec des responsables de société de placement ou des directions de la CCN, à obtenir une place centrale dans l'arène. Ces chefs ont été accusés de profiter de transactions marchandes souterraines, quand par exemple « l'obtention d'un emploi est échangée contre une forte somme d'argent » (Membre de l'association des jeunes de Batchenga). Ces accusations ont été portées par les *leaders* des collectifs de jeunes, justifiant ainsi leur désaffection vis-à-vis des autorités traditionnelles, à qui ils reprochaient d'implémenter une « politique du ventre » (Bayart, 1989) à l'échelle des villages. Selon ces jeunes, les conflits politiques ont contribué à desservir les locaux quant à l'appropriation des avantages sociaux générés par le projet, en particulier ceux liés à la rente du marché du travail.

La question de l'appartenance locale suscite également de multiples tensions autour du projet. Si la CCN définit les travailleurs locaux comme ceux provenant d'un rayon d'environ 35 km autour du projet (provenant de l'axe allant d'Obala à Mbandjock), nos investigations ont montré que cette définition n'est pas commune à tous les acteurs. Sur le projet du barrage, l'acte d'authentification de l'identité locale au moment de la constitution du dossier de candidature est le certificat de domiciliation. Ce certificat est délivré par les chefs de village. La production de ce document s'est vue assortie de controverses : « des certificats de domiciliation sont vendus par les chefs à ceux considérés comme des non-locaux » (Membre de l'association des jeunes de Batchenga). Ces accusations ont contribué à détériorer davantage non seulement la réputation des chefs, mais aussi celle des entreprises de placement s'appuyant sur ces certificats pour recruter des travailleurs. Ces deux acteurs furent de fait accusés de doter des demandeurs d'emploi considérés comme allochtones de certificats de domiciliation, afin de leur

favoriser l'accès à l'emploi sur le projet. C'est ainsi que le recrutement d'un nombre important de travailleurs provenant de la région du littoral fut taxé d'avoir été effectué sur une base ethnique, au détriment des locaux.

Une autre forme de conflit a pris corps entre des chefs de village et des mairies d'arrondissements. La complémentarité censée prévaloir entre les chefs et les maires n'était pas toujours effective. Cela a eu un impact direct sur le recrutement puisqu'un problème de concertation s'est posé au moment de l'établissement des listes de candidats. Chacun produisait des listes, sans les harmoniser, et tout en entretenant des réseaux interpersonnels afin d'introduire des travailleurs sur le projet. Il y avait, d'une part, des chefs se reposant sur leur autorité traditionnelle et sur leur capital symbolique, et, d'autre part, les maires se targuant d'être les figures politiques centrales censées gérer les affaires de la commune, tous deux voyant dans le contrôle des accès aux emplois un moyen de renforcer leur pouvoir.

Toutes ces pratiques ont contribué à maintenir un flou statistique autour de la question du recrutement des travailleurs locaux. Si la CCN a prétendu être en possession de statistiques en la matière (fondées sur les certificats de domiciliation), une ombre de discrédit a plané sur les discours officiels et sur la réalité effective du recrutement des locaux au sein du projet. Quelques jeunes des localités ont été recrutés *via* les voies décrites précédemment, mais ces derniers n'ont obtenu que des postes de manœuvres, nonobstant des expériences antérieures acquises au sein d'autres PI. Face aux multiples conflits générés autour du recrutement, une volonté est née chez les jeunes locaux de s'affranchir du règne des élites, afin de défendre leur droit à la représentativité sur le projet et la valorisation de leurs compétences réelles. C'est dans cet esprit d'émancipation que sont nées diverses formes d'action collective parmi les jeunes. L'émergence de ces dernières a été favorisée par la succession de plusieurs incidents critiques au sein et en dehors du projet.

### Les audits et les mobilisations comme incidents critiques et instruments de redéfinition du paysage de l'intermédiation

Entre 2019 et 2021, le département RH de la CCN s'est structuré. Il a progressivement pris en charge des activités telles que la paie du personnel assimilé CCN (environ 300 personnes), le service de pointage des heures prestées, ou encore le traitement des requêtes. Sous l'impulsion d'un audit de la Banque mondiale<sup>(5)</sup>, le service RH de la CCN a commencé à réaliser ses propres audits en interne et en externe (vis-à-vis des entreprises sous-traitantes de placement). Ces audits ont permis de révéler plusieurs problèmes afférents au recrutement. À cet égard, le travail des entreprises sous-traitantes a été particulièrement pointé du doigt.

<sup>(5)</sup> Sur ce type de projet, les audits sont récurrents et se situent à trois niveaux. Il y a les audits internes, menés par les trois entreprises composant le consortium titulaire du projet. Il y a ensuite les audits menés par l'assistant au maître d'ouvrage (EDF principalement). Et finalement, il y a des audits réalisés par un organisme mandaté par les responsables du projet (audits qui ont lieu tous les trois mois et qui sont réalisés par dix experts dans de multiples domaines).

Il a été découvert que les dossiers de certains travailleurs étaient incomplets, voire même inexistantes :

« Une personne avait été engagée comme topographe, mais rien n'attestait de sa formation : il n'y avait pas de diplôme ni de CV. On s'est alors demandé : comment cette personne est-elle entrée ? » (DRH de la CCN).

De nombreux canaux informels ont ainsi été identifiés, et l'entreprise a décidé de reprendre le contrôle sur le recrutement des travailleurs. À la suite de ces découvertes, les entreprises de placement ont été limitées à un rôle principalement administratif, centré sur la mise à disposition des travailleurs (signatures des contrats, visites médicales, assurances). Tout le processus de sélection a été internalisé au niveau de la CCN. Désormais, c'est seulement à l'issue d'un processus d'évaluation interne qu'un candidat peut prétendre à un poste stable sur le projet, moyennant l'aval du chef de travaux concerné. Selon la DRH de la CCN en poste, l'objectif de cette restructuration était de rendre le processus de recrutement plus transparent. Toutefois, le besoin de relais externes pour affronter la question sensible du recrutement des « locaux » restait présent.

Les audits se sont déroulés à la même période que des mouvements d'humeur sur le projet. Ces mouvements ont abouti à une grève au cours de laquelle les travailleurs dénonçaient principalement deux problèmes : le non-paiement des primes de logement<sup>(6)</sup> et l'aspect « arbitraire » du système de pointage électronique installé quelques mois plus tôt. Au-delà d'une répression des frondeurs par la mobilisation des forces de l'ordre, le calme est revenu sur le projet après des concertations entre diverses parties prenantes, débouchant sur une révision du système de rémunération et sur une réorganisation du service RH de la CCN. Le licenciement de la DRH alors en poste fut la décision symbolique majeure de cette réorganisation. De nombreuses rumeurs la concernaient, la principale étant la création de centaines d'emplois fictifs sur le projet. Elle fut remplacée par un nouveau DRH au courant de l'année 2021.

Ces tensions internes se sont progressivement étendues à l'extérieur du chantier, notamment au sein des différents arrondissements bordant le projet. En plus des revendications des travailleurs du projet s'est greffée la frustration des jeunes ne parvenant pas à décrocher une place sur le projet. Des mobilisations étaient ainsi programmées dans la rue, dans l'objectif de bloquer l'évolution des travaux. Ces tensions ont été désamorçées par la médiation des *leaders* de l'association des jeunes de Batchenga, qui ont vu dans cette action une opportunité de devenir un interlocuteur de la CCN et de NHPC, tout en maintenant une bonne relation avec les élites politiques issues de leur localité (à l'instar du secrétaire d'État à la Défense en charge de la gendarmerie). Vu que de nombreux travailleurs et représentants du personnel vivent dans les localités bordant le projet, les *leaders* de l'association ont entrepris diverses démarches de médiation avec ces derniers afin d'apaiser les tensions. Cet ancrage

<sup>(6)</sup> Puisque de nombreux travailleurs étaient considérés comme locaux, ils n'avaient pas droit à ces primes destinées aux travailleurs provenant de zones plus éloignées du projet.

territorial et cette capacité de médiation ont poussé le département RH de la CCN à construire une alliance avec l'association en établissant autour d'elle un comité de veille permettant à l'entreprise de reprendre le contrôle d'une situation (interne et externe au projet) de plus en plus évasive. Ce partenariat a par extension permis à l'association de devenir un intermédiaire majeur dans le processus de recrutement des travailleurs locaux.

### « La jeunesse au service du jeune » ou comment une association locale a reconfiguré le champ de l'intermédiation autour du projet

Créée au début de l'année 2020, « La jeunesse au service du jeune » est une association qui a pour mission de défendre les droits des jeunes locaux quant aux avantages générés par le projet du barrage. Partant du constat que NHPC ne respectait pas tous ses engagements (représentativité des travailleurs locaux sur le projet non atteinte) et que les avantages sociaux étaient accaparés par les élites, cette action collective s'est constituée autour d'un jeune *leader* issu de Batchenga (qualifié de « président » par ses pairs). Ce dernier jouit d'une importante légitimité auprès des jeunes et bénéficie de nombreuses connexions : avec les autorités politiques et administratives locales (mairies et sous-préfectures), avec l'une des entreprises de placement (ER2), avec la DRH de la CCN (en fonction au début de notre étude), et même avec d'autres entreprises multinationales opérant dans la région. La légitimité du *leader* s'est construite grâce à son *leadership* au sein des milieux associatifs locaux, à caractère humanitaire (association en faveur des orphelins) et politique (membre de l'organisation des jeunes du parti au pouvoir et proximité avec certaines des élites politiques à Yaoundé<sup>(7)</sup>), mais aussi grâce à sa capacité à se présenter comme pourvoyeur d'opportunités dans un contexte fortement marqué par la rareté de l'emploi. Il s'est alors constitué en porte-parole de la cause des jeunes locaux, transportant sur l'espace médiatique (par exemple dans une émission de radio sur la chaîne nationale) la question de leur (non-)emploi au sein des projets en cours dans la région.

Tirant profit des conflits existants entre les différents acteurs du projet du barrage, l'association a jugé de l'opportunité de contenter toutes les forces en présence. Puisque réunir tous les acteurs simultanément menait systématiquement au conflit, l'association a décidé d'approcher de façon individualisée les maires, les sous-préfets, l'entreprise de recrutement ER2 et les directeurs de la CCN. De cette manière, elle a pu non seulement évaluer les attentes de chacun, mais aussi tenter d'y apporter satisfaction, moyennant des retours de faveurs dans une logique de clientélisme. Au centre des faveurs recherchées se trouve le recrutement des jeunes des localités. L'association a commencé à rédiger ses propres listes de candidats, de concert avec les autorités locales alliées (notamment avec la mairie de Batchenga). Comme le souligne le président de l'association, leur objectif est de

collaborer avec les différentes autorités politiques locales (sous-préfet, maire, etc.) et de favoriser le rapprochement avec l'entreprise CCN. Les *leaders* de l'association disposent d'une bonne connaissance du projet et de ses enjeux économiques, politiques, socioculturels et environnementaux. Ils s'appuient par ailleurs sur une forte présence dans les arrondissements bordant le projet (nombreux échanges avec les ouvriers). Tout ceci renforce leur positionnement d'intermédiaire « crédible » et « éclairé ».

Dans la pratique, l'association opère principalement par des méthodes proches du *lobbying*, les *leaders* rencontrés qualifiant leurs actions « d'opérations de séduction ». Ils identifient les acteurs stratégiques de l'arène (tels que la DRH de la CCN), et cherchent à dresser leur profil socioculturel afin de les approcher et de vendre leurs services. Cette approche basée sur des stratégies d'influence aurait réussi à faire insérer, au moment de notre enquête, près de 200 jeunes sur le projet. Voici comment le *leader* de cette association décrit leur stratégie :

« Il est plus simple de rencontrer un jeune cadre en boîte de nuit que dans son bureau. Nous créons un cadre où nous pouvons poser nos problèmes. Nous n'avons jamais rien fait d'officiel. Nous créons nos réseaux. Je me renseigne sur chaque nouveau directeur du projet : ses goûts, ses habitudes, ses origines, etc. [...] Et une fois le contact établi, je pose mon problème, j'explique la situation de nos jeunes » (Président de l'association de Batchenga).

Ce *lobbying* informel prend de multiples formes, comme l'organisation de diners dans le bar détenu par le président de l'association. Ces moments d'échanges informels permettent de poser le cadre de la négociation, tout en renforçant le rôle de facilitateur de l'association. En déplaçant les négociations dans un espace moins formel, l'association permet des échanges entre acteurs clés (le maire de Batchenga et le nouveau DRH de la CCN, le sous-préfet et le DRH de la CCN, l'entreprise ER2 et les autorités locales, etc.). Ce faisant, l'association pose également ses propres revendications, à commencer par le recrutement des jeunes locaux. Les démarches de l'association reposent sur l'entregent du *leader* président qui a développé des techniques relationnelles facilitant des alliances en la faveur de l'association. Ces techniques ont d'ailleurs permis à son alliance avec le département RH de la CCN de survivre malgré le changement de directeur.

En tant qu'intermédiaire du recrutement, l'association produit les listes et les dossiers de candidature au niveau d'un bureau dans le centre de Batchenga. Elle y loue une salle, tenue par une secrétaire. Les jeunes y défilent, soit pour produire leurs dossiers, soit pour déterminer où ils se situent dans le processus de recrutement. L'association accompagne les candidats dans la constitution des dossiers, principalement concernant les démarches administratives. Bénéficier des services de l'association implique une inscription comme membre, et le paiement de frais de dossiers. Toutefois, l'association ne vit pas que de ces cotisations. En jouant son rôle d'interface, elle a glané des soutiens financiers par l'entremise de la précédente DRH de la CCN, notamment pour le lancement du bureau de l'association et l'organisation d'événements culturels,

<sup>(7)</sup> Notamment le secrétaire d'État à la Défense en charge de la gendarmerie, lui-même originaire de Batchenga.

tels que le festival Batchenga en fête (BAFE). Organisé en 2020, cet événement a mobilisé près de 300 participants venus, entre autres, pour être sensibilisés à propos de la constitution des dossiers de candidature (CV, lettre de motivation, etc.). Ces soutiens financiers résultent d'une sorte de réciprocité établie entre l'association et la DRH de la CCN. Tel qu'évoqué précédemment, l'association joue un double rôle de médiateur de paix sociale interne et externe au chantier, qui profite à la CCN. Son ancrage territorial lui permet de calmer les revendications des jeunes locaux, d'une part, et, d'autre part, d'apaiser, voire de faire avorter les mobilisations de travailleurs sur le chantier, étant donné que l'association est en contact permanent avec les représentants du personnel vivant dans les localités avoisinantes au projet. Ses services sont également précieux pour la CCN dans la résolution des cas de vols ou même d'absence au travail de certains travailleurs.

Au moment de notre enquête, l'association était l'un des intermédiaires majeurs sur le marché local du recrutement autour du projet (d'autant plus que le recrutement avait été retiré aux agences de placement). Les différentes stratégies employées l'ont dotée d'une position d'intermédiaire incontournable, au point de reconfigurer le champ de l'intermédiation autour du projet. Cependant, sa capacité d'action et son impact restent limités du fait qu'elle est assez récente (et manque donc d'expérience) et plutôt de petite taille (quelques collaborateurs autour du *leader*-président). Les ressources dont elle dispose sont contingentes (faibles cotisations internes et subventions extérieures incertaines) et largement imputables au dynamisme du *leader* de l'association. Il convient également de préciser que l'association a été fondée à une période faste de recrutements sur le projet. Il est donc crucial de s'interroger sur sa capacité à adapter son activité, dans un contexte marqué par une décline des recrutements, ou encore quand le projet entrera dans sa phase d'exploitation.

## Discussion et conclusion : intermédiation, emploi local et fonction RH dans l'arène des PI en zone rurale africaine

Cet article propose une analyse des processus d'intermédiation dans le recrutement des travailleurs locaux au sein d'un PI au Cameroun. Il a permis d'établir que le contrôle de l'accès à l'emploi sur un PI est un enjeu politique important, où se joue notamment l'autorité des différents intermédiaires (Sikor et Lund, 2009). Dans des contextes d'arène politique locale, les intermédiaires du marché du travail peuvent être de différentes natures. En plus des acteurs marchands et institutionnels décrits dans les travaux classiques sur les IMT (Bonet *et al.*, 2013 ; Benner, 2003 ; Enright, 2013), ils peuvent aussi être, en Afrique, des représentants d'administration locale, ou encore des acteurs politico-culturels. Leur légitimité peut reposer sur leur connaissance du marché (détention de bases de données de candidats), sur des ressources politiques (appartenance au parti au pouvoir) ou symboliques

(autorité traditionnelle), ou encore être en lien avec l'enracinement au terroir (maîtrise des réseaux). La présence d'un chef traditionnel ou d'une association culturelle dans le champ de l'intermédiation du marché du travail est autant tributaire du contexte d'arène politique locale dans les villages (Bierschenk et Olivier De Sardan, 1998), que de l'histoire plus large du travail capitaliste dans les sociétés africaines (Geschiere et Nyamnjoh, 2000). Prendre en compte les diverses formes d'IMT permet, dans une certaine mesure, de combler un vide portant sur ce qui est catégorisé comme étant « l'intermédiation informelle » dans la littérature (Enright, 2016).

Le champ de l'intermédiation du travail dans le cadre de PI en Afrique est le théâtre de recompositions permanentes, en raison des jeux stratégiques et politiques des acteurs locaux, d'une part, et des incidents critiques qui jalonnent les PI, tels que des audits ou des mobilisations collectives, d'autre part. Ce contexte contribue à créer des structures d'opportunités politiques (Mc Adam, 1982), pouvant mener à l'émergence de nouveaux acteurs, tels que des associations culturelles. En prenant de l'importance, de telles associations influencent les structures sociales locales, mais aussi les dynamiques politiques sous-jacentes, allant parfois jusqu'à s'imposer comme une catégorie politique autonome (Montaz, 2020 ; Peatrik, 2020). Au gré des structures d'opportunité politique générées par les projets, certains acteurs peuvent devenir des interlocuteurs privilégiés des multinationales étrangères. C'est l'insertion de ces acteurs dans les réseaux, à la fois internes et externes aux projets, qui leur permet d'acquérir de la reconnaissance. Pour s'insérer dans les réseaux, ils se reposent sur un ensemble de stratégies proche du *lobbying*, où ils convoquent de multiples ressources valorisées dans les localités.

Le projet du barrage, bien que financé et exécuté par des acteurs internationaux et pourvus de protocoles formalisés préalables à l'exécution, a subi les pressions institutionnelles de l'arène politique locale (Fligstein et McAdam, 2012). Des canaux de recrutement informels ont émergé par des jeux stratégiques, eux-mêmes encadrés dans des rapports de force et d'influence. Cet article montre combien la mobilisation enchevêtrée de différents canaux tant officiels que souterrains structure l'atteinte de l'objectif de recrutement d'un certain seuil de travailleurs locaux. Les voies d'accès à l'emploi se situent donc à l'articulation entre dispositifs programmés et dynamiques locales émergentes, au sein desquelles des acteurs saisissent des opportunités pour tenter de se positionner en tant que pourvoyeurs de main-d'œuvre. Cela implique de considérer des acteurs *a priori* non attendus dans les processus de recrutement, et qui y jouent finalement un rôle capital. C'est moins le statut de ces acteurs que leur capacité à fournir des services d'intermédiation utiles aux entreprises multinationales qui permet de comprendre les voies d'accès à l'emploi sur de tels projets.

Notre étude ouvre enfin une piste de réflexion sur les défis qui se posent aux représentants de fonctions traditionnelles des entreprises (telles que la DRH) lorsqu'ils s'engagent dans des processus de recrutement pour les



Photo © Rijksmuseum

Melchior d'Hondecoeter, *A Pelican and other Birds near a Pool, Known as 'The Floating Feather'*, huile sur toile, vers 1680. Amsterdam, Rijksmuseum.

« Au moment de notre enquête, l'association était l'un des intermédiaires majeurs sur le marché local du recrutement autour du projet (d'autant plus que le recrutement avait été retiré aux agences de placement). Les différentes stratégies employées l'ont dotée d'une position d'intermédiaire incontournable, au point de reconfigurer le champ de l'intermédiation autour du projet. »



PI en zone rurale africaine. Ils sont en effet confrontés à de multiples pressions tant internes qu'externes. Les pressions externes sont en lien avec les politiques de quotas (de représentativité des travailleurs locaux), les recommandations de candidats provenant de diverses personnalités, les revendications des élus locaux, et les jeux de *lobbying* de divers acteurs de l'arène. De plus, les DRH doivent composer avec les tensions internes qui sont liées au contrôle de qualité de la main-d'œuvre et à la gestion de la paix sociale sur le projet. Notre enquête montre que pour mener à bien le processus de recrutement et gérer les différentes pressions liées au contexte local, les pratiques des DRH doivent s'insérer dans les réseaux mis en place autour du projet. Cela implique de bien comprendre le contexte local (les différents acteurs en présence et les relations qui les unissent) et les problèmes rencontrés par ces acteurs lors de l'implémentation du projet, pour ensuite pouvoir tisser des alliances avec les acteurs clés dans une perspective polyphonique (Pichault *et al.*, 2021). Dans le cas précis du recrutement en zone rurale africaine, il s'agit premièrement de repérer les voies informelles de circulation des candidatures et d'accès au projet, tout en identifiant les intermédiaires majeurs (et les stratégies) mobilisés dans ces processus. Deuxièmement, il convient d'écouter les revendications des différents acteurs en présence et d'y apporter des réponses permettant d'aboutir à des compromis. Pour ce faire, la DRH peut, troisièmement, enrôler des porte-paroles centraux issus du contexte local. L'activité de DRH passe donc par une inscription dans l'arène politique et administrative locale. Elle implique une autorité qui dépasse les délimitations traditionnelles de la fonction RH (Vadot, 2020). Pareille autorité repose sur un jeu de réciprocité qui se développe entre les acteurs clés de l'arène et la DRH. En procédant de la sorte, la DRH peut continuer à jouer un rôle clé dans les processus impliquant des ressources externes à l'entreprise (comme le nécessite le recrutement d'une main-d'œuvre locale).

L'intermédiation du travail devient ainsi une technique de gouvernement – au sens foucauldien du terme – (Rubbers, 2020a), où les DRH doivent composer avec plusieurs mécanismes à la fois légaux, structurels et relationnels (Geenen et Claessens, 2013). Ils sont contraints d'adopter les règles du jeu de l'arène politique locale pour déployer leurs processus RH. Dans ce rôle d'interface entre les diverses forces en présence au sein et en dehors de l'entreprise, l'activité de la DRH requiert des compétences organisationnelles, légales et tactiques (Rubbers, 2020b) afin de diminuer les risques d'éviction, que l'on a pu voir à l'œuvre dans le cas du PI étudié au cours de cet article. Cette étude montre enfin que pour mieux comprendre la complexité des dynamiques économiques et politiques à l'œuvre autour d'un PI en contexte rural africain, il est nécessaire de s'inscrire dans une approche pluridisciplinaire. Cette dernière se fonde sur un dialogue entre des corps de littérature *a priori* peu communicants et pourtant fort complémentaires. Aborder par une approche exclusivement managériale l'intermédiation du marché du travail autour d'un PI en contexte africain, c'est rester aveugle de la revanche des contextes (Olivier De Sardan, 2021) qui transforme ontologiquement les processus économiques en cours sur le continent.

## Références

- BARON C., BUREAU M. C., LEYMARIE C. & NIVOLLE P. (1995), « La construction de réseaux locaux pour l'insertion et la qualification : l'exemple d'un GEIQ. – Des partenariats actifs : entreprises-branches-organismes », in FOUQUET A. (éd.), *Les Politiques publiques d'emploi et leurs acteurs : des repères pour l'évaluation*, Paris, Presses universitaires de France, *Cahiers du CEE*, 34, pp. 213-233.
- BAYART J. F. (1989), *L'État en Afrique : La politique du ventre*, Paris, Fayard, 439 p.
- BENNER C. (2003), "Labour flexibility and regional development: The role of labour market intermediaries", *Regional Studies*, 37(6-7), pp. 621-633.
- BESSY C. & CHAUVIN P. M. (2013), "The power of market intermediaries: From information to valuation processes", *Valuation Studies*, 1(1), pp. 83-117.
- BIERSCHENK T., CHAUVEAU J.-P. & OLIVIER DE SARDAN J.-P. (2000), *Courtiers en développement. Les villages africains en quête de projets*, Paris, Karthala (Hommes et Sociétés), 328 p.
- BIERSCHENK T. & OLIVIER DE SARDAN J.-P. (1998), *Les pouvoirs au village : le Bénin rural entre démocratisation et décentralisation*, Paris, Karthala (Les Afriques), 298 p.
- BONET R., CAPPELLI P. & HAMORI M. (2013), "Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources", *Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 341-392.
- BRUBAKER R. (2015), *Grounds for Difference*, Harvard University Press.
- CHAUVIN S. (2012), « Cameroun : les enjeux de la croissance », *MacroDev*, pp. 1-28.
- CIESIELSKA M. & JEMIELNIAK D. (2018), *Qualitative Methodologies in Organization Studies*, Palgrave Macmillan.
- CRESWELL J. W. & MILLER D. L. (2000), "Determining validity in qualitative inquiry", *Theory into Practice*, 39(3), pp. 124-130.
- DADOS N. & CONNELL R. (2012), "The global South", *Contexts*, 11(1), pp. 12-13.
- ENRIGHT B. (2013), "(Re)Considering new agents: A review of labour market intermediaries within labour geography", *Geography Compass*, 7(4), pp. 287-299.
- EDJAH. (1997), « Rôle des institutions locales dans la réforme d'un système foncier coutumier (Savè, Bénin). Institutions and technologies for rural development in West Africa », in BIRSCHENK T., LE MEUR P.-Y. & VON OPPEN A. (éd.), *Institutions and Technologies for Rural Development in West Africa*, Weikersheim Margraf Verlag, pp. 243-252.
- FLIGSTEIN N. & MCADAM D. (2012), *A Theory of Fields*, Oxford, Oxford University Press.
- GEENEN S. & CLAESSENS K. (2013), "Disputed access to gold sites in Luhwindja, Eastern Democratic Republic of Congo", *Journal of Modern African Studies*, 51(1), pp. 85-108.
- GESCHIERE P. & NYAMNJOH F. (2000), "Capitalism and autochthony: The seesaw of mobility and belonging", *Public Culture*, 12(2), pp. 423-452.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION (ILO) (2001), "The construction industry in the twenty-first century: Its image, employment prospects and skill requirements", Geneva, Switzerland.
- JACKSON S. (2006), "Sons of which soil? The language and politics of autochthony in Eastern DR Congo", *African Studies Review*, 49(2), pp. 95-124.
- LORQUET N., ORIANNE J. F. & PICHULT F. (2018), "Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries", *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), pp. 279-295.
- MARCHAL E. & BUREAU M. C. (2009), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, 50(3), pp. 573-598.
- MC ADAM D. (1982), *Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930-1970*, Chicago, University of Chicago Press.

- MONTAZ L. (2020), « Les "associations villageoises de jeunesse" en pays bété, Côte d'Ivoire. Stratégies d'accès aux pouvoirs et citoyenneté », *Ateliers d'anthropologie. Revue éditée par le Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative*, (47).
- MOTAZE A. (2011), *Sociologie de Jean-Marc Ela*, Paris, L'Harmattan.
- NORET J. (2019), *Social Im/mobilities in Africa: Ethnographic Approaches*, New York, Berghahn Books.
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (2021), « Note de conjoncture sur l'emploi », rapport final.
- OLIVIER DE SARDAN J.-P. (2021), *La revanche des contextes. Des mésaventures de l'ingénierie sociale, en Afrique et au-delà*, Paris, Karthala.
- PEATRIK A. M. (2020), « Pour une anthropologie des jeunes en Afrique », *Ateliers d'anthropologie. Revue éditée par le Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative*, (47).
- PICHAULT F., CHEVALIER F. & CASTRO J. L. (2021), *Gestion du changement : vers un management polyphonique*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur.
- RUBBERS B. (2019), "Mining boom, labour market segmentation and social inequality in the Congolese Copperbelt", *Development and Change*, 51(6), pp. 1555-1578.
- RUBBERS B. (2020a), "Governing new mining projects in D. R. Congo. A view from the HR department of a Chinese company", *The Extractive Industries and Society*, 7, pp. 191-198.
- RUBBERS B. (2020b), "Company brokers: Human resources managers in mining projects in the Congolese Copperbelt", *Ethnography*, pp. 1-22.
- SIKOR T. & LUND C. (2009), "Access and property: A question of power and authority", *Development and Change*, 40(1), pp. 1-22.
- TERRAY E. (1985), « Sociétés segmentaires, chefferies, États : acquis et problèmes », *Canadian Journal of African Studies/ La Revue canadienne des études africaines*, 19(1), pp. 106-115.
- TILT B., BRAUN Y. & HE D. (2009), "Social impact of large dam projects: A comparison of international case studies and implications for best practice", *Journal of Environmental Management*, 90, pp. 249-257.
- VADOT G. (2020), « L'enclave et l'officiel. Comment les plantations industrielles géantes intègrent le territoire politique au Cameroun », *Politix*, 4(132), pp. 23-48.
- YIN R. K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

# 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)

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.

<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.

## 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 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 l'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.

# Comment fonctionnent les entreprises africaines traditionnelles : une tentative de modélisation en Afrique subsaharienne

Par Jean BIWOLÉ FOU DA

Professeur à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Ngaoundéré (Cameroun)

Et Geneviève CAUSSE

Professeur émérite de l'Université Paris-Est Créteil et de l'ESCP Business School

Dans un monde économique et social qui évolue, du fait notamment de la mondialisation et des responsabilités incombant désormais à l'entreprise, le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise occidentale est parfois remis en cause. Le modèle de l'entreprise africaine suscite alors la curiosité et pose la question du fonctionnement de celle-ci. Nous essayons de répondre à cette question en étudiant le cas de quatorze petites entreprises sélectionnées dans trois pays du continent (Burkina-Faso, Cameroun, Togo). Il apparaît une distinction entre l'entreprise africaine moderne, qui se rapproche à certains égards du modèle de l'entreprise classique, et l'entreprise africaine traditionnelle. Ces deux déclinaisons du modèle de l'entreprise africaine ont en commun une forte emprise de la communauté / famille / ethnie sur toutes les facettes de la gestion de l'entreprise, l'art de s'adapter à la situation présente, une structure organisationnelle simple et une influence du monde invisible sur ses activités.

## Introduction

L'intérêt pour l'Afrique est grandissant. Plusieurs travaux portant sur l'entreprise africaine et le management africain, parus ces deux dernières années, ont suscité une curiosité bien particulière<sup>(1)</sup>. Cet attrait pour l'Afrique se justifie certainement par un paradoxe. En effet, alors que de nombreux obstacles subsistent dans les économies africaines, aggravés en 2020 par la crise sanitaire, ce continent est pourtant celui dans lequel on enregistre le taux moyen de croissance économique le plus élevé<sup>(2)</sup> depuis plus de dix ans. On y trouve des entreprises financièrement rentables, socialement utiles, et surtout engagées efficacement à leur manière dans la lutte contre la pauvreté. Curieusement, l'Afrique

apparaît donc comme le « continent de l'espoir »<sup>(3)</sup>. Au regard de ce paradoxe, il devient impératif d'améliorer la compréhension du fonctionnement de l'entreprise africaine, des pratiques qui y ont cours, et qui expliqueraient de tels résultats.

Si l'intérêt pour l'entreprise africaine est grandissant, il n'est pas pour autant nouveau. Les premiers auteurs à s'être réellement intéressés à l'entreprise africaine sont essentiellement des économistes à partir de la décennie 1980. Leur référence était l'*homo economicus*, qu'ils n'ont pas trouvé en Afrique. Leurs constats sont donc les suivants : « L'"Homo africanus" est-il rationnel ? »<sup>(4)</sup> ; « Le management africain : mythe ou réalité ? »<sup>(5)</sup>. L'entreprise africaine

<sup>(1)</sup> Cf. : « Management international en Afrique : présentation des articles et regards croisés », *Revue Management international*, 24(3), 2020 ; « Alternatives africaines en management », *Revue française de Gestion*, 2020/4, n°289 ; « Théories des Organisations africaines », Biwolé *et al.*, 2018 ; *La Recherche enracinée en Management*, Kamdem *et al.*, 2020 ; *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires*, Simen *et al.*, 2021, EMS.

<sup>(2)</sup> Selon le PNUD (2015), il se situe à plus de 5 %.

<sup>(3)</sup> Cf. notamment : Rivera-Santos et Kolk (2018), « L'état de la recherche sur l'Afrique dans les affaires et la gestion: aperçus d'une revue systématique des principales revues internationales », *Entreprise et société*, 57/3, pp. 415-436 ; Samaké (2015), « L'Afrique et le 3<sup>e</sup> millénaire. Enjeux et défis d'un continent en réveil face à un monde en quête de nouvelles frontières », EPU.

<sup>(4)</sup> Hugon P. (1993), « L'"Homo africanus" est-il irrationnel ? », *Cahiers des sciences humaines : trente ans 1963-1992*, pp. 57-60.

<sup>(5)</sup> Dia M. (1991), « Le management africain : mythe ou réalité ? », *Revue Internationale PME*, 4/1, pp. 29-32.



est même considérée comme une firme imparfaite<sup>(6)</sup>. Puis, à la faveur du développement des sciences de gestion, et de la remise en cause de l'universalisme, le transfert des méthodes et outils de gestion, qui ont pourtant fait preuve d'efficacité ailleurs, se révèle impossible et inopérant dans les organisations africaines (Causse, 1993 ; Kamdem, 1996).

On est alors face à un courant nouveau, les spécificités culturelles sont considérées comme des variables distinctives du comportement entrepreneurial. Elles puiseraient dans les valeurs propres à la société africaine pour bâtir un mode de fonctionnement spécifique. Ce mouvement, amorcé par Bourgoin en 1984 dans un ouvrage bien connu, *L'Afrique malade du management*, se poursuit par des auteurs comme : Hernandez et Kamdem (2007), Bakengela Shamba et Livian (2014), Mutabazi (2006), Finifter et Verna (2011). Ils proposent généralement un management hybride. Le problème est que ces auteurs n'ont pas toujours fait de différence entre les diverses catégories d'entreprises. Leurs travaux portent sur le management africain ; ils ne sont pas à la recherche du mode de fonctionnement de « l'entreprise africaine ».

Quelques travaux récents font la distinction entre l'entreprise africaine traditionnelle et les autres (Biwolé Fouda, 2020 ; Causse et Ebondo, 2018 ; Nkakleu, 2020 ; Simen, 2018). Ils ont ouvert la voie d'une recherche visant à l'élaboration du modèle de fonctionnement de « l'entreprise africaine », mais ces travaux demandent à être poursuivis et approfondis. C'est l'objet de cet article. Comment fonctionne « l'entreprise africaine » ?

Dans la zone où nous nous situons, celle de l'Afrique subsaharienne francophone, on trouve des catégories très différentes d'entreprises : les entreprises publiques, les entreprises privées sociétaires, les entreprises personnelles, les filiales d'entreprises étrangères. Du fait de leurs formes juridiques, ces entreprises ne sont pas gérées et contrôlées de la même manière. Le dirigeant d'une entreprise publique ou d'une entreprise sociétaire n'est pas libre de la gérer comme il le souhaite. Quel que soit le pays d'implantation, il doit rendre des comptes. Il n'en est pas de même lorsque le dirigeant est également le propriétaire. Il est alors à la fois le décideur et le contrôleur. Il est le seul maître à bord, l'important pour lui étant que son mode de fonctionnement soit en cohérence avec les usages en vigueur dans la zone d'implantation. Dans le cadre de la présente recherche, « l'entreprise africaine » renvoie logiquement à ce dernier type d'entreprise. Les entreprises de ce type, qu'elles évoluent dans le secteur formel ou informel, représentent plus de 90 % du tissu économique dans l'Afrique subsaharienne.

Après l'examen des travaux portant sur le sujet, et l'exposé de la méthodologie retenue, nous présentons les données recueillies relatives aux parcours des entrepreneurs observés, à leur mode de gouvernance et à la place de l'entreprise dans son

environnement. Ensuite, nous examinons les pratiques liées aux fonctions principales des entités étudiées. Enfin, une synthèse conduira à préciser les fondamentaux de « l'entreprise africaine ».

## Examen de la littérature et méthodologie retenue

À la question de savoir comment fonctionne l'entreprise africaine, on pourrait simplement répondre qu'au regard de la littérature actuelle sur le sujet, elle est une boîte noire percée de quelques trous laissant passer un peu de lumière permettant de deviner ce qui s'y cache. Cette métaphore aiguise la curiosité sur deux éléments : la partie de son contenu rendue visible par les quelques rayons lumineux ; et surtout le mystère épais qu'elle continue de garder. Nous exposons successivement l'état des connaissances et la méthodologie mobilisée pour découvrir comment fonctionne l'entreprise africaine.

### Les caractéristiques fortes de l'entreprise africaine

Parmi les caractéristiques récurrentes de l'entreprise africaine, relevons tout d'abord ce qui est appelé « le mythe du chef »<sup>(7)</sup>. Il se traduit dans les rapports hiérarchiques par une forte soumission au chef d'entreprise, éventuellement renforcée par le respect de l'âge, ce qui peut constituer des blocages en matière de communication. De même, la tradition orale<sup>(8)</sup>, souvent évoquée, peut entraîner des incompréhensions, notamment dans la mise en œuvre des objectifs et dans la transmission de l'information.

Très souvent, il est mentionné que les activités des petites entreprises relèvent de l'économie de la débrouille (Ayimpam, 2014), surtout lorsqu'elles se situent dans le secteur informel. Cela se traduit par la facilité à changer d'activité, par les moyens de faire face aux difficultés d'accès au financement bancaire. Ces comportements dévoilent une caractéristique fondamentale de l'entreprise africaine, à savoir sa frugalité et son agilité (Causse et Biwolé-Fouda, 2020). C'est une entreprise qui s'adapte à toutes les situations et qui fonctionne souvent avec peu de moyens. Elle est flexible aussi bien dans la gestion des ressources humaines et le marketing que dans la gestion des biens. Ces spécificités obéissent davantage à une logique effectuale que causale (Silberzahn, 2020), qui serait typique du management de l'entreprise africaine (Orueuzabala, 2020).

Le fonctionnement de l'entreprise africaine se caractérise également par une très grande influence de la communauté, au point que l'on la considère souvent comme une « entreprise communautaire » (Koanda, 2005). Ce caractère trouve ses origines dans les principes de philosophie humaniste africaine, qui prennent le nom d' « Akwaba », « Téranga », « Ubuntu »

<sup>(6)</sup> Penouil M. (1990), « Les activités informelles : réalités méconnues, espérances illusaires ?, *Économie et Humanisme*, juillet-septembre, pp. 29-40.

<sup>(7)</sup> Cf. notamment : Desaunay (1982 et 1987), Mahieu (1990), Ouattara (1995), Zady Kessy (1998).

<sup>(8)</sup> Cf. notamment : Ouattara I. (1995), Zadi Kessy (1998).

selon les pays. Ce terme fait partie d'une expression qui, comme l'indiquent Karsten et Ilia (2004), peut être traduite par « La personne est une personne à travers les autres personnes ». Cette « philosophie de l'individu socialement encastré » (Biwolé-Fouda, 2020) est génératrice d'un mode de management particulier, fait de contrats implicites ou de normes à respecter. C'est pourquoi dans l'entreprise africaine, la prise de décision a toujours une dimension collective (Kamdem, 2001). Même lorsque l'entrepreneur exerce loin de sa terre natale, les contraintes tribales déterminent le fonctionnement de son entreprise, et structurent son identité et sa réussite dans les affaires (Tidjani, 2011). La notion de « Tributariat », développée par Levy-Tadjine *et al.* (2004), traduit bien ce caractère, et révèle qu'il est possible de trouver des entreprises africaines hors du continent africain.

Certaines de ces caractéristiques sont présentes dans d'autres contextes, notamment en France. Selon Hirigoyen (2000) : « Les liens sociaux implicites qui animent le système familial proviennent du rôle que joue ce dernier dans la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres. Cette allocation des ressources au sein de la famille se structure autour de normes partagées d'équité, de loyauté et d'altruisme ». Les relations personnelles et économiques sont donc également fortement associées. Toutefois, on constate une différence dans la conception de la famille, elle se limite aux membres liés par le sang ou le mariage alors qu'en Afrique il s'agit de « la famille élargie ». De plus, dans l'entreprise familiale en Occident, les règles sont les mêmes pour tous, elles ne dépendent pas des besoins ou des possibilités de chacun comme c'est le cas en Afrique. Chaque membre a, en quelque sorte, le statut d'actionnaire. Par ailleurs, un membre de la famille peut décider de ne pas faire carrière dans l'entreprise, tout en restant membre de la famille. On ne trouve pas le fort encastrément de l'individu et de l'entreprise dans la communauté comme c'est le cas en Afrique.

L'entreprise africaine se distingue également par la croyance en un monde invisible qui aurait une influence sur le monde visible, et plus précisément sur l'activité économique. Cela se manifeste, notamment, par le recours aux pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle (Biwolé-Fouda et Tedongmo Teko, 2020 ; Kamdem et Tedongmo Teko, 2015), le recours aux tradipraticiens ou aux autorités religieuses lors du lancement d'une activité commerciale (Bernault et Tonda, 2000) ou à toute autre étape de la vie de l'entreprise, et par l'hommage aux ancêtres pratiqué pour ou contre la bonne marche d'une activité économique (Biwolé-Fouda, 2020).

### La méthodologie retenue pour découvrir « l'entreprise africaine »

Ces quelques caractéristiques présentées sont insuffisantes pour appréhender toute la réalité de l'entreprise africaine. Elles suscitent plutôt d'autres questionnements. Pour cela, au regard de l'originalité de l'objet et de son extrême diversité, afin d'éviter des biais méthodologiques, il est nécessaire d'adopter

une démarche garantissant une transcription fidèle du discours des acteurs.

Celle que nous adoptons a pour objectif de révéler des pratiques de fonctionnement de l'entreprise africaine, dans leur stricte authenticité, afin d'améliorer nos connaissances sur ce que nous savions déjà de ce modèle, et de découvrir ce qu'il continue de nous cacher. Pour y parvenir, nous veillons particulièrement au respect de cette authenticité, notamment dans le choix de l'échantillon, la collecte des données, et le processus d'analyse des données.

#### L'échantillon

Sélectionnées de manière aléatoire, les quatorze entreprises de notre échantillon sont situées dans les trois pays où nous avons eu des facilités d'accès<sup>(9)</sup>. Comme l'indique le Tableau 1 à la page suivante, elles exercent leurs activités dans divers secteurs, et ont toutes une durée de vie d'au moins trois ans. C'est sur la base d'une sélection aléatoire que nous avons limité le nombre d'entreprises de l'échantillon à quatorze (dont deux cas d'échec), dans la mesure où, sur la trentaine d'entreprises vers lesquelles nous sommes allés, seules ces quatorze-là nous ont offert des conditions de disponibilité et d'accessibilité nécessaires à la collecte de données exploitables. L'enquête en profondeur<sup>(10)</sup> que nous avons menée portait sur des sujets parfois très personnels, aussi la crédibilité des réponses supposait de connaître les interviewés et d'avoir confiance dans les propos rapportés<sup>(11)</sup>. La même exigence explique la répartition inégalitaire des entreprises par pays. Notons toutefois une bonne répartition entre l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale.

#### La collecte des données<sup>(12)</sup>

Pour chaque entreprise, nous avons collecté les données auprès de l'entrepreneur-dirigeant, à la fois créateur de l'entreprise et homme-orchestre. Dans certains cas, il est le seul employé de l'entreprise. Parmi les répondants, sept d'entre eux ont répondu au questionnaire de manière détaillée et explicite. Pour les autres, c'est à l'aide d'un entretien semi directif que nous avons recueilli le discours de l'acteur incontournable de la vie et de l'histoire de l'entreprise. Après avoir obtenu les réponses en face-à-face, il a fallu parfois reprendre le dialogue afin d'obtenir des précisions sur certaines des déclarations, ou d'aborder certaines dimensions connexes d'un thème, qui nous auraient échappées. Les thèmes suivants ont été successivement abordés : la création de l'entreprise (déclencheur,

<sup>(9)</sup> Au Cameroun, il s'agit d'entrepreneurs ayant participé au colloque international sur les organisations africaines en 2016 ; au Togo, ce sont les participants (entrepreneurs ou créateurs) au programme de formation à l'entrepreneuriat organisé à Lomé de 2013 à 2016.

<sup>(10)</sup> Le questionnaire comportait 37 questions ouvertes.

<sup>(11)</sup> Le fait d'avoir côtoyé les participants aux programmes de formation pendant plusieurs mois et d'avoir rencontré les autres interviewés plusieurs fois est de nature à assurer la crédibilité des données recueillies. Cela explique également la relative faible taille de l'échantillon.

<sup>(12)</sup> Dans les développements suivants, E1 désignera indifféremment l'entreprise 1 et l'entrepreneur de cette entreprise. Il en sera de même pour les autres entreprises.

	Activité	Création	Lieu	Formation	Effectif <sup>a</sup>
E1	Provenderie	2001	Togo	Formation comptable + Formation à l'entrepreneuriat	13 à 25 <sup>b</sup>
	Production/vente produits agricoles	2012			
E2	Import/Export. Transit en douane	2010	Togo	DEUG Droit. Formation en transit, à l'entrepreneuriat	1
E3	BTP	2013	Togo	DTU génie civil, Gestion de projets + Formation à l'entrepreneuriat	4
E4	Friperie	2014	Togo	Formation à l'entrepreneuriat	5
	Couture : prêt à porter	2020			
E5	Vente / Installations matériel énergies renouvelables	2018	Burkina-Faso	« A suivi une formation »	18
E6	BTP	2013	Togo	Études BTP + Formation à l'entrepreneuriat	12
E7	Aviculture	2003	Burkina-Faso	Autoformation par Internet	13 <sup>c</sup>
E8	Production et vente de beignets	1999	Cameroun	Conseils de la maman	1
E9	Blanchisserie-Pressing	2002	Cameroun	Formation sur le tas	1
E10	Mercerie	2007	Cameroun		3
E11	Restaurant	2007	Cameroun		14
E12	Poissonnerie	2008	Cameroun		11
E13	Poissonnerie	2009	Cameroun		-
E14	Construction chambres froides	2013	Cameroun	Technicien du froid	-
	Production et vente blocs de glace.				

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon.

a : Y compris l'entrepreneur ; b : 13 permanents et 25 saisonniers ; c : + des temporaires.

financement, objectif recherché, évolution, causes d'échecs), la gouvernance (le périmètre de l'entreprise, la prise de décision, la place dans la société, le poids des traditions) et les pratiques de gestion (gestion du personnel, gestion commerciale, gestion comptable).

#### Le processus d'analyse des données

Le processus d'analyse a été légèrement différent selon que les données ont pu être reprises à partir des questionnaires remplis par l'entrepreneur, ou selon qu'elles ont été recueillies lors d'entretiens.

Pour ces dernières, l'analyse a été effectuée en quatre étapes, avec pour dénominateur commun l'authenticité. La première étape a consisté à retranscrire fidèlement et totalement tous les entretiens. Dans la deuxième étape, nous avons procédé pour chaque question à un regroupement des réponses similaires, tout en respectant absolument le critère d'exhaustivité.

En d'autres termes, même les réponses que nous avons obtenues une seule fois ont été retenues ; nous leur avons accordé la même importance que celles qui revenaient plusieurs fois. La troisième étape de notre analyse a consisté en une catégorisation de toutes les réponses, afin de distinguer les caractéristiques se dégageant de chaque catégorie, considérée en fin de compte comme un modèle de fonctionnement. Enfin, dans le but de garantir l'authenticité de notre analyse, une quatrième étape a consisté à présenter aux entrepreneurs interrogés, les catégories émergentes de leur discours, afin qu'ils se reconnaissent au moins dans l'une d'elles. Cette dernière étape se présente donc comme un test de fidélité dans la mesure où, en principe, tous les répondants devaient se reconnaître, entièrement ou partiellement dans au moins une catégorie développée.

Lorsque les données ont été reprises textuellement depuis les questionnaires remplis, l'analyse a pu se limiter aux deuxième et troisième étapes. Ce sont les termes utilisés par les répondants qui ont servi aux regroupements des réponses similaires et à la catégorisation.

## La création de l'entreprise et son évolution

Après avoir tenté de cerner l'élément déclencheur de la décision de créer une entreprise et les modalités de création, nous examinerons l'évolution de celle-ci, les réorientations éventuelles, ainsi que les cas d'échecs.

### L'élément déclencheur de la création et le financement

Dans la population examinée, la motivation à créer une entreprise provient, d'une part, de la volonté de gagner sa vie, d'avoir un emploi qui permette de faire vivre sa famille, et, d'autre part, d'être indépendant. Mais il convient de nuancer cette réponse. En effet, les entrepreneurs qui mentionnent l'indépendance comme motivation première souhaitent également, par leur création, aider la famille ou contribuer à la création d'emplois. L'aide à la famille est ainsi mentionnée par quasiment tous les répondants.

L'élément déclencheur de la décision est généralement la survenance d'un événement. Pour E8 (vente de beignets), c'est le chômage du mari ; pour E11 (restaurant), c'est le décès du père ; pour E10 (mercerie), c'est le fait que la mercière précédente quittait son local. L'identification d'un besoin non comblé dans l'environnement peut également être l'élément déclencheur. Ainsi, E4 (couture) avait constaté que les clients n'étaient pas satisfaits, ils voulaient des vêtements sur mesure ; E7 (aviculture) s'est lancé dans l'élevage de poulets en réaction aux insatisfactions exprimées par les consommateurs de « poulets embaumés »<sup>(13)</sup> importés.

Le choix de l'activité peut avoir un lien étroit avec la formation ou l'expérience. E3 et E6, tous les deux dans le secteur des BTP, avaient suivi une formation dans le domaine. E2 (import-export), E9 (blanchisserie) et E12 (poissonnerie) travaillaient déjà dans le secteur. La tradition familiale peut également avoir été déterminante, c'est le cas pour E1 (production agricole) et E8 (vente de beignets).

Le problème majeur est celui du financement. Certains entrepreneurs ont travaillé de nombreuses années auparavant pour économiser la somme nécessaire au lancement de leur activité ; c'est le cas d'E1 (production agricole) et E6 (BTP). La plupart ont pu démarrer grâce à l'argent reçu de la famille.

En effet, même s'ils ont bénéficié de ressources diverses<sup>(14)</sup>, la majorité avoue avoir eu recours au financement familial.

### L'objectif recherché

Afin de connaître l'objectif recherché, la question suivante a été posée : « Quand estimez-vous que votre activité est satisfaisante ? » Les réponses sont les suivantes :

« Quand je réussis à satisfaire le client » ; « Quand je parviens à couvrir les charges » ; « Quand je peux aider mes proches » ; « Quand je peux mettre tout le monde à l'aise » ; « Quand je peux assumer l'éducation de mes enfants, contribuer à un deuil ou cas de maladie dans la famille ... » ; « Quand je paie mes employés sans problème ».

Pour quelques entrepreneurs, ceux qui sont parvenus à un certain stade dans l'évolution de leur activité, l'objectif recherché est clair, c'est la croissance :

« Mon activité n'est pas encore satisfaisante, car je cherche à agrandir l'outil de production, le marché le demande » (E1, production agricole) ; « L'activité est satisfaisante, mais le niveau est le souci, on espère évoluer vite » (E4, couture) ; « Je veux croître en permanence » (E7, aviculture).

La volonté de croissance de certains apparaît de manière plus évidente encore lorsque l'on pose la question de savoir si la taille de l'entreprise est actuellement suffisante et si l'entrepreneur est prêt à saisir une opportunité d'investissement. La plupart des entrepreneurs considèrent que la taille actuelle est suffisante, mais ceux qui ont une volonté de croissance sont prêts à profiter des opportunités d'investissement.

### L'évolution des entreprises

Environ la moitié des entreprises étudiées existent depuis plusieurs années ; leur volume d'activité a évolué, mais leur taille est considérée comme suffisante. Il en est ainsi de E8 dont l'activité (vente de beignets) est le prolongement de l'activité familiale ; de E9 (blanchisserie) dont « la taille est bonne pour moi » ; de E10 (mercerie), E11 (restaurant) et E12 (poissonnerie) « dont l'activité est suffisante, nous fait vivre ». Dans ces entreprises, l'effectif est souvent faible, éventuellement l'entrepreneur est seul ; le choix de la structure organisationnelle ne se pose pas.

Il en va différemment pour les autres entreprises. L'évolution a été importante pour les trois entreprises suivantes. L'entrepreneur E1, lors de la création de son entreprise en 2001, avait pour activité la provençerie (fabrication et / ou commerce d'un mélange alimentaire pour les animaux d'élevage, la provende). En 2012, il s'est lancé dans la fabrication et la vente de produits agricoles biologiques (soja, fonio, etc.), dont une grande partie est exportée en Europe. De 2012 à 2017, son chiffre d'affaires a été multiplié par trois. Il ne peut plus gouverner de la même manière.

<sup>(13)</sup> Expression utilisée dans certains pays pour désigner les poulets congelés importés.

<sup>(14)</sup> Par exemple, les tontines financières qui sont des systèmes d'épargne et de crédit très anciens. Des épargnants se regroupent en association et versent régulièrement un montant à un fonds que chaque membre pourra utiliser à tour de rôle selon des modalités définies.

L'entrepreneur E4 a débuté en 2014 avec un commerce de friperie. Il se rendait régulièrement dans la capitale en transport en commun acheter des balles de frapes qu'il revendait dans sa ville en faisant du porte-à-porte. C'est au début de l'année 2020 qu'il a décidé d'ouvrir un atelier de couture. Son activité est désormais le « prêt-à-porter en 24 h ». L'effectif de l'atelier qui était de quatre début 2020 est de six à la fin de l'année 2021. L'entrepreneur E5 s'est lancé, en 2018, dans le secteur des énergies renouvelables (vente et installation de matériels), et a connu une période de démarrage plus difficile. L'entreprise met du temps à atteindre un résultat positif, mais elle évolue puisque l'effectif est passé de 10 en 2018 à 17 en 2020, et le chiffre d'affaires a plus que doublé.

### Les causes d'échecs

Si certains entrepreneurs ont fait face aux difficultés en changeant d'activité, ce ne fut pas le cas de deux entrepreneurs, qui ont dû cesser la leur. Chacun d'eux a expliqué son échec.

L'entrepreneur E13 travaillait dans une poissonnerie, mais la municipalité a décidé de fermer une partie du marché, celle dans laquelle il était installé. Il a décidé alors d'ouvrir un commerce dans un autre local. N'ayant pu obtenir de crédit, il a alors recours à la famille, qui lui fait savoir qu'elle n'a pas d'argent. Il explique qu'en réalité, la famille n'a pas voulu l'aider, car il avait pris ses distances avec le cercle familial.

« [E]n lançant cette activité, je l'ai fait en mettant en avant mes seules compétences, et surtout ma connaissance du métier. J'avoue que j'ai lancé ce commerce sans me référer à ce que nous avons l'habitude de faire à l'Ouest, comme le "Sarka", où vous donnez à manger aux gens, aux ancêtres pour implorer leur bénédiction ».

L'échec de l'entrepreneur E14 est plus difficile à analyser, car l'activité a connu des rebonds successifs et l'échec est expliqué par l'action prégnante des forces invisibles. L'entrepreneur est un technicien du froid. Il crée une entreprise de construction de chambres froides. Très vite, il rencontre des difficultés et avoue ne pas avoir su gérer l'affaire. Mais c'est également, avoue-t-il, parce que :

« Je n'ai pas réfléchi sur la valeur du monde mystique ... C'est l'une des causes aussi de l'échec ».

Fort de cette expérience, il crée une autre entreprise de fabrication de glaces et sucettes, mais ce fut encore un échec. La cause annoncée est « un mauvais contrat » avec le bailleur, mais s'y ajoutent d'autres raisons :

« J'ai compris qu'il y a un Dieu, il faut s'attacher à Dieu, il faut lui confier son activité, ce qu'on a comme projet ... C'est avec le temps que j'ai compris qu'il y avait des ondes négatives autour du projet ».

### Périmètre, gouvernance, poids des traditions et place de l'entreprise dans la société

L'importance de la communauté a été souvent évoquée dans les développements précédents. L'objectif de l'entreprise est même considéré comme étant la recherche de la satisfaction de celle-ci.

En conséquence, nous ne pouvons aborder la gouvernance de l'entreprise, sa place dans la société, sans d'abord cerner ce que l'on entend par la communauté définissant son périmètre. Nous avons également voulu savoir si le créateur d'entreprise considérait avoir une responsabilité vis-à-vis de son environnement.

### Le périmètre de l'entreprise

Afin d'identifier et de hiérarchiser les parties prenantes, la question suivante a été posée : « Quand on considère votre entreprise, il y a vous, vos employés, vos clients, vos fournisseurs. Quelles sont les autres personnes à ne pas négliger ? S'il fallait hiérarchiser ces personnes, quelles sont celles que vous privilégieriez ? »

Parmi les parties prenantes proposées dans la question ne figurait pas nommément la famille, et pourtant, dans la hiérarchisation des personnes à prendre en considération, c'est la famille qui tient la première place pour la plupart des répondants.

Pour mieux cerner encore ce que l'on entend par famille, la question a été posée de savoir qui bénéficiait des revenus de l'entreprise. Les réponses sont étonnantes à un double titre. Tout d'abord, pour tous, la famille comprend non seulement parents et enfants, frères et sœurs et leurs enfants, mais aussi :

« Quand le besoin se fait ressentir, nous étendons cette aide aux membres de notre communauté ethnique. Il s'agit de l'emploi, mais aussi des hébergements pour des périodes relativement courtes » (E12, poissonnerie).

Par ailleurs, ceux qui ont considéré ne pas avoir de devoirs vis-à-vis de la famille élargie indiquent cependant qu'elle en est la principale bénéficiaire. Il en est ainsi de E3 (BTP). Après avoir affirmé « L'entreprise en elle-même n'a pas de devoirs vis-à-vis de ma famille élargie, ni de mon village », il a précisé « La famille qui bénéficie des revenus de notre activité commerciale va de ma femme, mes enfants, à mes frères et sœurs, à mes cousins et à mes oncles ». Pour certains sont inclus « les petits frères du village » et les amis.

### Gouvernance de l'entreprise : le poids des traditions

L'entreprise est gouvernée de manière paternaliste, l'entrepreneur est le seul maître à bord, mais les décisions prises sont plutôt le résultat d'un consensus. La plupart des répondants indiquent avoir des réunions régulières avec leur personnel, l'entrepreneur E1 (production agricole) indique même que « Le *staff* est impliqué à 95 % dans les décisions ». Dans la mesure où les recrutements sont effectués de préférence dans le groupe d'appartenance (la famille élargie, l'ethnie, le village), les décisions sont ainsi supposées conformes aux valeurs de la communauté.

À la question de savoir si certaines personnes étaient consultées avant la prise de décision, on obtient deux types de réponses. Certains consultent des experts. Il en est ainsi pour ceux qui ont un objectif de croissance (E1, E4, E5 et E7). Pour les autres, il s'agit le plus souvent des membres de la famille. Il faut noter que la consultation d'experts n'exclut pas celle des membres de la famille élargie.

La croyance dans l'influence d'un monde invisible est souvent liée à la tradition. Aussi, les questions suivantes ont été posées simultanément : « Quels sont vos liens avec votre tradition ? Votre église / mosquée / tradipraticien ? » ; « Croyez-vous à l'influence du monde invisible dans la bonne marche de vos activités ? Si oui, comment se manifestent vos liens avec ce monde invisible ? »

Deux entrepreneurs seulement (E9, blanchisserie et E10, mercerie) affirment n'avoir aucun lien avec le monde invisible. Les autres réponses indiquent un lien fort avec la tradition, l'église, ou les forces invisibles, même lorsqu'elles émanent d'entrepreneurs ayant un certain niveau de formation. Les réponses sont, notamment, les suivantes :

« Je crois à l'influence du monde invisible dans la bonne marche de mes activités » (E3, BTP) ; « J'ai des liens avec les tradipraticiens. On croit à leur influence, on peut les solliciter si on nous fait savoir que notre entreprise est bloquée par les agissements des concurrents » (E8, vente de beignets) ; « Je suis musulman pratiquant et je crois bien à l'existence du monde invisible dans la bonne marche de mes activités » (E6, BTP).

La croyance dans les forces invisibles se traduit par certaines pratiques, comme l'indiquent les réponses suivantes :

« [P]arfois, on te dit de donner à manger aux ancêtres, car ils sont fâchés. Si tu ne le fais pas, un matin, tu peux entendre que ton commerce a brûlé. Et quand vous le faites, vous ressentez votre activité prendre un nouveau souffle » (E10, mercerie) ; « On prie pour que cette activité marche bien. L'imam ne manque pas de confier à Allah nos activités » (E11, restaurant) ; « [N]ous mettons Dieu dans tout ce que nous faisons » (E6, BTP) ; « Je demande de faire des sacrifices régulièrement pour mon activité. Si tu demandes la terre à quelqu'un, tu ne peux pas éviter ses croyances. Pour rester en bonne intelligence avec les gens, il faut prendre ça en considération. De toute façon, ça ne coûte rien de le faire. Vous savez, si un voleur sait qu'il y a des sacrifices qui sont faits sur ma ferme, il n'ose pas s'y aventurer » (E7, aviculture).

Dans les deux cas d'échecs présentés ci-avant, les entrepreneurs avouent que la cause tient à la non-prise en compte du monde invisible.

E13 avoue : « Je m'entête à rester rationnel ». E14 avoue la négligence du monde mystique : « Si j'avais travaillé avec le monde spirituel, certainement mes yeux allaient s'ouvrir plus tôt et j'aurais compris qu'il fallait prendre en compte un ensemble de mesures barrières ».

### La place dans la société : responsabilité vis-à-vis de l'environnement

Nous avons souhaité savoir si l'entrepreneur entendait jouer un rôle dans la société et s'il considérait avoir une responsabilité vis-à-vis de l'environnement en général.

Sur le premier point, on constate un partage très net en deux catégories d'entreprises : celles qui ont une existence officielle et les autres. Les entreprises E1 (production agricole), E2 (import-export), E3 (BTP), E5 (énergies renouvelables) et E6 (BTP) sont déclarées et paient leurs impôts. Trois d'entre elles sont même membres d'organismes professionnels.

Parmi les autres, deux ont une existence officielle : E11 (restaurant) et E12 (poissonnerie), et paient la patente. Les autres sont dans le secteur informel. Il en est ainsi même si le volume d'activité est important. C'est le cas de E7 (aviculture).

Quant à la responsabilité vis-à-vis de l'environnement, les questions étaient les suivantes : « Considérez-vous que l'entreprise a des devoirs vis-à-vis de l'environnement en général ? Si oui, lesquels ? Quelles actions réalisez-vous en faveur de cet environnement ? »

Les réponses obtenues sur ce point sont étonnantes. En effet, les écrits portant sur la RSE dans le contexte africain sont unanimes<sup>(15)</sup>. Les entrepreneurs ayant répondu à la question considèrent avoir un devoir vis-à-vis de l'environnement, il en est de même pour les petites entreprises informelles :

« Je ne jette pas mes chutes de tissus dans la nature, je les recycle » (E10, mercerie) ; « On essaie de ne pas jeter nos ordures dans la poubelle. Nous les conservons pour les éleveurs de chiens » (E11, restaurant).

Pour les entreprises formelles, la responsabilité déclarée se traduit par des actions concrètes :

« Nous sommes certifiés bio et équitable. Nous sommes actuellement dans le processus pour participer aux projets sociaux... » (E1 production agricole) ; « Quand l'entreprise sera financièrement indépendante, je vais lancer un programme d'incubation pour recadrer ceux qui sont dans le besoin ... » (E4, couture) ; « Nous accompagnons des associations et groupements avec des solutions innovantes contribuant à leur développement économique » (E5, énergies renouvelables).

## Les pratiques de gestion observées

L'organisation de l'entreprise africaine est en général très simple et peu structurée. Nous avons choisi d'examiner les fonctions que l'on trouve dans toutes les entreprises et qui peuvent être considérées comme des fonctions clés : la gestion du personnel et la gestion commerciale pour lesquelles les aspects relationnels sont importants, et sont par conséquent très dépendants de la culture. Par ailleurs, on ne peut ignorer la gestion comptable et financière, car on juge le sérieux d'une entreprise à la manière dont elle gère les flux financiers assurant son équilibre, donc sa survie.

### La gestion du personnel

Des pratiques ont été observées dans les domaines suivants de cette fonction : le recrutement, le statut et la rémunération, et le degré d'implication. Nous n'avons pas jugé pertinent d'évoquer certains domaines de la fonction réservés à la grande entreprise, comme la formation.

Le recrutement se fait généralement parmi : « les proches », « la famille », « les amis », du moins pour une partie du personnel. Ainsi, pour l'entreprise E6 (BTP) dont l'effectif est de douze personnes :

« Quatre ne sont pas mes proches, le reste est de la même famille, du même village ».

<sup>(15)</sup> Cf. notamment : Toko et Souleymanou (2013) ; Biwolé Fouda (2014) ; Causse (2021).

Lors du recrutement, le critère important mentionné est « la motivation de travailler », s'y ajoutent « le comportement », « la confiance », « la disponibilité et l'honnêteté ». Le savoir-faire n'est pas considéré comme important :

« Nous assurons la formation » (E1, production agricole) ; « On veut des employés laborieux, pour le reste, on fait des mises à niveau » (E4, couture).

En conséquence, sauf pour quelques emplois qui exigent des spécialistes, ainsi les employés dans le BTP, ou les cuisiniers dans le restaurant, les employés recrutés sont interchangeables.

Dans les entreprises formelles, les personnes sont recrutées sous contrat (CDI ou CDD). Dans ces entreprises, la rémunération est fixe pour le personnel permanent. L'entrepreneur E2 (import-export), qui travaille seul, fait appel éventuellement à des amis, ils s'entraident. Pour les autres, la rémunération comporte généralement une partie fixe et des primes :

« Il y a du fixe, mais lorsqu'il n'y a pas trop de pertes, ils ont droit à des primes » (E7, aviculture).

L'implication du personnel varie selon les entreprises.

Dans certaines entreprises, des réunions ont lieu :

« à l'ouverture de la campagne et selon les besoins » (E1, production agricole) ; « chaque début de semaine si la situation l'exige, la plupart des décisions sont collégiales » (E3, BTP) ; ou des « réunions à tout moment pour résoudre les difficultés rencontrées, leur avis compte beaucoup dans les prises de décisions » (E4, couture) ; ou des « réunions hebdomadaires pour les revues et la planification des activités (E5, énergies renouvelables).

Mais l'objet des réunions peut être différent, ainsi dans E11 (restaurant), une réunion a lieu « chaque fin de mois pour recadrer les uns et les autres ». Dans cette entreprise informelle dont l'effectif est de quatorze personnes, la plupart ayant des fonctions interchangeables, la nécessité d'un recadrage régulier se conçoit.

## La gestion commerciale

Pour cerner la fonction commerciale, les questions ont été libellées de manière à connaître le comportement vis-à-vis des clients et vis-à-vis des concurrents.

Hormis les activités pour lesquelles il n'y a pas répétition de la prestation (import/export, BTP), les clients sont connus. Pour les fidéliser, les moyens sont les suivants :

« Prix, qualité du service et crédit » (E10, mercerie),  
« Bon service, livraison à domicile, bas prix » (E9, blanchisserie).

Pour ceux dont l'activité s'y prête, la clientèle de la région est préférée, mais à une condition :

« Si on est estimé et réputé. [...] Ils vous comprendront mieux, la confiance va s'installer » (E2, import/export) ; « Tout commence par une connaissance qui fait confiance, en parle à sa connaissance qui vient et s'attend à avoir un traitement spécial, et ainsi de suite » (E4, couture) ; « Oui, à cause de la langue et des habitudes facilement interprétables » (E8, vente de beignets) ; « Oui, grâce à la proximité et la compréhension de leurs besoins » (E5, énergies renouvelables).

Les réponses quant au traitement particulier réservé aux clients de sa région montrent bien que l'encastrement dans la communauté est source d'avantages, mais aussi d'obligations. « L'entrepreneur agit comme étant redevable à sa famille, à son ethnie, ou à son village. En contrepartie, il est en droit d'attendre des membres de ces entités plus d'engagements et d'implications que ce que prévoient les clauses contractuelles » (Biwolé-Fouda, 2020). Quelques-uns indiquent cependant leur réticence quant à la clientèle de la même communauté :

« Non, ils veulent toujours abuser de moi en me payant mal » (E9, blanchisserie) ; « Non, ils veulent toujours mettre en avant la fibre ethnique, et parfois tu perds » (E9, poissonnerie).

La quasi-totalité des entrepreneurs de l'échantillon sont en situation de concurrence. Ils réagissent en rationalisant leur production, ainsi par la « maximisation de l'utilisation des engins d'où diminution du coût, d'où diminution du prix de vente » (E3, BTP), d'autres par la recherche d'avantages compétitifs : « machines, système de production, responsable qualité, livraison en 24 heures » (E4, couture). Généralement, les stratégies de rétention de la clientèle sont l'augmentation de la qualité et la diminution des délais. Un seul entrepreneur de l'échantillon fait de la publicité (E5, énergies renouvelables).

## Gestion comptable et financière

Les entreprises déclarées tiennent une comptabilité de leurs opérations et font appel à un cabinet comptable extérieur, ce qui n'empêche pas certains dirigeants de surveiller régulièrement les recettes et les dépenses :

E3 (BTP) fait mention de la « tenue d'un registre des comptes journalier » ; « Nous tenons une comptabilité avec un suivi quotidien des dépenses » (E5, énergies renouvelables) ; « Je surveille la dépense quotidienne. Le comptable envoie chaque matin avant 10 h les dépenses de la veille par WhatsApp sur un groupe créé » (E6, BTP).

Les entrepreneurs du secteur informel ne tiennent pas de comptabilité officielle, mais suivent parfois de près leurs opérations, comme l'indiquent les réponses suivantes :

« Je contrôle l'évolution quotidienne en confrontant ventes et dépenses » (E8, vente de beignets) ;  
« J'ai juste un cahier où j'enregistre mes transactions avec les clients » (E9, blanchisserie).

Les entreprises déclarées ont un compte bancaire, et les encaissements et décaissements se font par chèque ou par virement. Pour les autres, les dépenses et recettes ont lieu en espèces. Par contre, l'octroi de crédits, de « petits crédits », est plutôt le fait des petites entreprises du secteur informel vis-à-vis de leur clientèle habituelle, même si les grossistes et semi-grossistes ne leur font pas crédit.

Sauf pour les entreprises déclarées, la comptabilité est donc inexistante, ou très sommaire. Cette absence de comptabilité n'est pas sans incidence sur le jugement que l'on porte sur ces entreprises : sont-elles de véritables entreprises ? La question relative à leur existence vient sans doute du fait qu'il n'existe pas de définition juridique de l'entreprise. Si l'entreprise est

individuelle (et non pas sociétaire), le patrimoine de l'entreprise se confond avec celui de l'entrepreneur. C'est la tenue d'une comptabilité qui opère la séparation entre les deux patrimoines. A défaut de comptabilité, il n'y a pas de séparation. Il s'agit d'un problème général. En effet, comme le précise Marchesnay (2003) : « Il existe un secteur "souterrain", "informel" dont l'ampleur a été largement montrée, y compris dans les pays avancés. Dénoncée par certains (travail au noir, clandestins), acceptée par d'autres comme condition de survie des plus démunis, la TPE "non déclarée" concerne désormais la plupart des activités de service. » Le problème se pose différemment pour l'entreprise africaine, parce qu'elle est encadrée dans sa communauté. La question est alors celle de savoir où s'arrête l'entreprise, comme nous l'avons précisé précédemment<sup>(16)</sup>.

## Les fondamentaux de l'entreprise africaine

Au regard de l'ensemble des analyses effectuées, il se dégage les constats suivants : d'une part, on relève des caractéristiques communes à toutes les entreprises étudiées, d'autre part, des caractéristiques distinctives qui conduisent à considérer qu'il y a plusieurs modèles. Présentons d'abord les caractéristiques communes qui permettent de cerner ce qu'est « l'entreprise africaine ».

### L'origine de l'entreprise

À l'origine de la création des entreprises observées, on retrouve les raisons évoquées dans l'étude effectuée par Hien (2007) : « La motivation découle généralement de facteurs de discontinuité : chômage, insatisfaction, opportunité, besoin non comblé, ... ». Le choix de l'activité peut donc être déterminé par la formation. Néanmoins, il est très souvent déterminé par la tradition familiale.

Le problème qui se pose pour toutes les entreprises est celui du financement. La majorité des entreprises a pu être créée grâce à l'aide de la famille. Cette aide est d'abord financière, mais peut également être morale et matérielle. L'aide apportée par la famille n'est pas sans contrepartie, dans la mesure où les relations entrepreneur-communauté sont des relations réciproques, dues à l'encastrement de l'entreprise dans la communauté. Pour comprendre ce phénomène, certains auteurs font appel à un concept vu précédemment, celui d'Ubuntu, qui exprime « la philosophie de l'individu socialement encadré ». « La tribu structure l'identité de l'entreprise et constitue en même temps un levier pour la réussite en affaires » (Biwolé-Fouda, 2020). Dans de nombreux travaux, l'encastrement se traduit plutôt par la « pression communautaire », considérée comme un frein au développement de l'entreprise. Cependant, on peut aussi constater que les individus tirent profit de cet encastrement. Comme le souligne Koulibaly (1997) : « Les règles de comportement des agents, lorsqu'ils effectuent les transferts entre générations,

relèvent d'une logique de gestion des intérêts individuels ». Meignel (1998) ajoute : « Le système des droits et obligations est un système de solidarité volontaire qui pallie les insuffisances des marchés financiers et d'assurances ».

Quant à l'objectif recherché par les créateurs, comme le mentionne Sogbossi (2010) dans une étude sur la performance des petites entreprises, la performance est plutôt libellée en termes de réussite, comme l'indiquent les différents critères évoqués. La priorité est d'abord la satisfaction de la communauté, puis la subsistance, et enfin le profit. La théorie des parties prenantes s'applique donc à la petite entreprise. Elle n'est pas seulement soumise à la contrainte économique. Elle doit répondre également à la contrainte de légitimité, de justice, au respect des normes communautaires.

### Le mode de fonctionnement

Généralement, au lancement, le chef d'entreprise est le seul maître à bord ; le personnel est rarement déclaré et souvent payé à la tâche. Les fonctions ne sont pas spécialisées, la coordination se fait par ajustement mutuel. Mais lorsque le volume d'activité croît, le dispositif existant connaît ses limites et un changement peut se produire. Pour les douze entreprises en activité de notre échantillon, le modèle d'évolution proposé par Hien (2007), selon lequel après une phase de démarrage succède une phase de décollage, convient parfaitement. Toutefois, le passage d'une phase à l'autre n'est pas systématique.

L'entreprise est considérée comme étant gouvernée de manière paternaliste, mais on a pu constater que les décisions étaient souvent consensuelles. Marchesnay (2003, p. 113) fait cette même constatation dans les entreprises artisanales en France : « On observe que le patron prend en fait les décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec son épouse, mais aussi avec d'autres parties prenantes ».

Relativement aux différents domaines de la gestion, on constate des pratiques communes essentiellement dans deux domaines, celui de la gestion des ressources humaines et de la gestion commerciale. Dans les entreprises étudiées, l'embauche est effectuée de préférence dans la famille. Les raisons avancées sont une meilleure compréhension et la confiance réciproque. Ce qui est exigé du personnel est de respecter certaines normes de comportement. La capacité de socialisation est également un critère important lors du recrutement. Ce trait est caractéristique des entreprises familiales, comme l'a souligné Hirigoyen (2000) : « La culture de l'entreprise familiale se réfère aux normes et aux valeurs partagées par ses membres, et aboutit à déterminer "ce qui se fait" ou "ce qui ne se fait pas" au sein de l'entreprise ». L'identification à l'organisation permet une flexibilité. Ainsi, le montant des rémunérations peut varier en fonction de la situation financière.

La clientèle privilégiée est celle de la communauté d'appartenance. Selon Bikanda (2004, p. 134) : « La dimension stratégique sur laquelle repose l'ensemble de l'édifice est basée sur les clients fidèles

<sup>(16)</sup> C'est pourquoi nous avons abordé la définition de son périmètre dans la partie précédente.



ou "parrains". C'est sur ces derniers que doivent s'appuyer tous les efforts marketing car c'est à travers eux que se développe l'activité ou qu'elle cesse ». Les relations avec les clients sont donc des relations de confiance et de fidélité.

La plupart des entreprises sont dans le secteur informel, ce qui signifie, notamment, qu'elles ne tiennent pas de comptabilité. Mais ne pas tenir une comptabilité officielle, normée, ne signifie pas pour autant ne pas effectuer un suivi des dépenses et des recettes. Une part importante des profits est destinée à subvenir aux besoins de la famille élargie.

Nous avons pu constater que toutes les entreprises sont soucieuses de leur environnement, mais chacune à sa manière. En effet, elles assument une responsabilité vis-à-vis de leurs parties prenantes, et non vis-à-vis de l'environnement en général. C'est ce qui fait dire à Toko et Souleymanou (2013) : « Le concept d'entreprise citoyenne est inadapté aux entreprises africaines ».

Une caractéristique importante est également la faculté d'adapter la nature et le volume de ses activités aux ressources dont on dispose, et de réagir face aux obstacles. C'est pour cela que l'entreprise africaine est qualifiée de « frugale et agile » (Causse et Biwolé Fouda, 2020).

### Le poids des forces invisibles

Les deux cas d'échecs présentés sont expliqués selon leurs propriétaires par l'effet de forces invisibles sur l'activité de l'entreprise. Ayimpam (2007) rapporte plusieurs cas d'échecs pour lesquels « le recours au religieux en général s'inscrit dans la même logique que

le recours à la magie, car l'un et l'autre sont fondés sur la croyance que les forces invisibles peuvent influencer leur vie et leurs affaires ». L'appartenance à la communauté peut être considérée comme l'équivalent d'un « certificat de qualification éthique » qui témoigne de sa moralité en affaires. Comme le souligne Biwolé Fouda (2020) : « L'entreprise qui fait faillite est celle qui n'a pas su développer des mécanismes conciliateurs, précisément avec le clan ».

Dans toutes les entreprises étudiées, on constate l'influence prégnante de la tradition : « C'est la parole des ancêtres qui fonde les institutions et leur donne une cohérence par et dans des mythes intemporels » (Sylla, 1986). Se plaçant dans la théorie des logiques d'action, Biwolé-Fouda et Tedongmo (2020) indiquent que le recours aux pratiques de sorcellerie a lieu dans les situations soit de défense, soit d'affrontement, soit d'évitement. Les stratégies de recours aux pratiques sorcellaires varient donc selon la situation. On retrouve chacune de ces situations dans la population étudiée. Ayimpan (2007) met en lumière « la dynamique nivelante de la sorcellerie » : « [C]elui qui se démarque par ses affaires ou son travail anticipe ou craint une éventuelle attaque sorcière [...] la hantise des menaces sorcières peut être une arme puissante pour ramener à l'ordre communautaire celui qui tenterait de s'en éloigner ».

L'influence du monde invisible peut expliquer certaines pratiques de gestion, par exemple, celle surprenante du recyclage. Cette dernière est certainement due au fait que dans l'esprit de « l'Africain », « Les morts ne sont pas morts » (Diop, 1947), les choses ont toujours une autre vie, et tout est fait pour leur donner une autre utilisation.



Paul Gauguin, graveur, *L'univers est créé*, estampe, entre 1893 et 1894. Paris, Petit Palais, musée des Beaux-arts de la Ville de Paris.

« Les deux cas d'échecs présentés sont expliqués selon leurs propriétaires par l'effet de forces invisibles sur l'activité de l'entreprise. Ayimpam (2007) rapporte plusieurs cas d'échecs pour lesquels "le recours au religieux en général s'inscrit dans la même logique que le recours à la magie, car l'un et l'autre sont fondés sur la croyance que les forces invisibles peuvent influencer leur vie et leurs affaires" ».

## Les différents types d'entreprise africaine

Parmi les entreprises africaines étudiées, certaines, qui sont dans le secteur informel, choisissent de passer dans le secteur formel ; elles sont en transition. D'autres décident de demeurer dans le secteur informel, tout en adoptant des comportements qui ne sont pas toujours caractéristiques du secteur informel traditionnel. On constate ainsi qu'il existe en quelque sorte un secteur informel moderne, mais que par ailleurs, des entreprises déclarées conservent toutes les caractéristiques de ce que Niang (1988) appelle les entreprises africaines traditionnelles. En conséquence, on se trouve face à deux types d'entreprise africaine : la moderne et la traditionnelle. Cette typologie transcende la typologie habituelle consistant à distinguer l'entreprise formelle de l'entreprise informelle. Après avoir examiné ces deux types d'entreprise, nous discuterons de l'avenir de « l'entreprise africaine ».

### L'entreprise africaine moderne

L'entreprise africaine moderne est celle qui, tout en présentant les caractéristiques communes que nous venons de relever, passe « de l'ombre à la lumière ». Le passage se fait par la déclaration administrative de l'existence de l'entreprise ; elle devient alors formelle. De ce fait, elle paie des impôts et tient une comptabilité. Ainsi, les entreprises E1 (production agricole), E2 (import-export), E3 (BTP), E5 (énergies renouvelables) et E6 (BTP) font appel à un cabinet comptable extérieur pour la tenue de leur comptabilité. Leurs transactions ont lieu par virements bancaires. Les salariés de ces entreprises sont liés par un contrat de travail.

Le propriétaire-dirigeant a généralement un certain niveau de formation. Il a délibérément choisi d'être entrepreneur. Dans ce type d'entreprise, on constate « une collusion entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux (précisément les intérêts de la tribu). Il peut même être admis que les objectifs sociaux légitiment les intérêts économiques » (Biwolé-Fouda, 2020, p. 54). L'objectif de l'entreprise est clairement décliné, c'est la croissance :

« Je continue de me battre pour faire grandir l'entreprise et faire d'elle une référence régionale » (E1, production agricole) ; « Je compte la voir grandir et atteindre les tailles des très grandes entreprises à l'instar de SOGEA SATOM » (E6, BTP).

Les entrepreneurs que l'on classe dans cette catégorie<sup>(17)</sup> font une réponse identique lorsque l'on leur demande : « Que feriez-vous si vous disposiez d'une importante somme d'argent ? » La plupart déclarent qu'ils achèteraient de nouvelles machines.

Pour certaines entreprises de l'échantillon, les relations avec les clients ne sont pas toujours des relations de proximité, ou de confiance. C'est le cas pour les entreprises qui ont une activité export et pour celles dont la clientèle est inconnue, parce qu'elles répondent à des

appels d'offres. Pour d'autres, les relations avec les clients peuvent être qualifiées de professionnelles :

« Nous avons un service après-vente et nous recueillons régulièrement leur appréciation sur nos prestations. Des offres promotionnelles privilégient les anciens clients » (E5, énergies renouvelables) ;  
« Nous connaissons nos clients, pour les retenir, nous faisons l'effort de respecter les délais et rendre les travaux selon les règles de l'art » (E3, BTP).

Certains entrepreneurs dans cette catégorie sont membres d'organismes professionnels, et visitent salons et foires (E1, production agricole). Plusieurs font de la publicité.

Parfois, la modernité est exclusivement constatée sur le plan organisationnel, et non sur le plan légal. L'entreprise demeure dans le secteur informel, mais son mode de fonctionnement nous conduit à la considérer comme moderne. Dans notre échantillon, deux cas d'entreprise moderne de ce type peuvent être relevés, celui de E4 (couture) et de E7 (aviculture). Dans chaque cas, les motivations sont différentes.

Le dirigeant de E4 a un profil atypique :

« J'ai créé cette entreprise, parce que c'était le moyen pour moi d'avoir un emploi et d'exprimer ma vision des choses ».

Sa vision est d'avoir une implantation régionale, c'est-à-dire dans tous les pays limitrophes. Il travaille en collaboration avec la Chambre des métiers auprès de laquelle il déclare les apprentis qu'il forme. Il a déjà fait la liste de toutes les machines qu'il souhaiterait acheter s'il disposait des fonds nécessaires. C'est une entreprise qui est en train de passer de l'ombre à la lumière.

Ce n'est pas le cas de E7, qui a également un objectif de croissance, une organisation structurée, un effectif de treize employés, non compris les temporaires. Les salariés ne sont pas sous contrat, « En tout cas, pas sur papier ». L'expression utilisée dénote bien la volonté de rester dans l'informel. De même, la réponse à la question de savoir si l'entreprise est déclarée : « Si tu declares, tu cherches des problèmes là où il n'y en a pas ». C'est pourtant une entreprise qui dispose de quatre points de vente, dont le chiffre d'affaires a été de 16 millions de Francs CFA en 2015.

Quelle que soit la caractéristique de la modernité observée, ce type d'entreprise ne reste pas moins encastré dans sa communauté. Si, dans notre échantillon, elle a une place relativement importante, l'entreprise informelle traditionnelle reste majoritaire.

### L'entreprise africaine traditionnelle

Une large majorité d'entreprises africaines demeure volontairement dans l'informel. Elles paient éventuellement des taxes, mais pas l'impôt sur les revenus de l'entreprise. En conséquence, elles ne tiennent pas obligatoirement de comptabilité. Seul un suivi de la trésorerie est généralement assuré.

L'examen des pratiques relatives à la gestion commerciale confirme leur particularisme. La fidélisation se fait par la confiance, la socialisation des rapports.

<sup>(17)</sup> E1 (production agricole), E2 (import-export), E3 (BTP), E5 (énergies renouvelables), E6 (BTP).

« Les petites entreprises ont en face d'elles, moins un "marché" anonyme qu'une clientèle personnalisée » (Sylla, 2017, p. 150). Pour fidéliser les clients, l'usage est le recours aux petits cadeaux. Pour E12 (poissonnerie), le marketing se résume aux éléments suivants : « bonne marchandise, variété, remises, crédits et cadeaux ». La préférence pour la clientèle de sa région suppose que l'individu est resté proche de sa communauté, et est toujours estimé et réputé.

L'objectif prioritaire n'est pas le profit. Ce n'est pas non plus la croissance. Ainsi pour E8 (vente de beignets), l'activité est considérée comme satisfaisante quand elle peut « assumer l'éducation des enfants, contribuer à un deuil ou un cas de maladie dans la famille ou pour un proche ». Pour E10 (mercerie), c'est « quand ma famille est à l'aise : quand je peux venir en aide aux proches ». Pour E9 (pressing), l'objectif de l'entreprise, c'est d'abord de lui « permettre de payer les charges liées à l'activité et assurer l'évolution des travaux [construction d'une habitation], et d'assister financièrement la famille en cas d'événement malheureux... ».

Dans ce type d'entreprise, les transactions se font en espèces, et fréquemment au comptant. Les salariés sont souvent les membres de la famille. La contrepartie de leur travail n'est pas forcément un salaire :

« J'assure leur charge scolaire, leur santé, leur nutrition » (E8, restaurant).

Le salaire peut également varier, selon que « l'activité tourne mal ou quand les employés ne travaillent pas bien » (E12, poissonnerie). On retrouve ici les caractéristiques de l'économie de subsistance.

Quant à la question de savoir ce que l'entrepreneur ferait s'il disposait d'une somme importante, les réponses sont tout à fait différentes de celles obtenues précédemment. Pour les uns, c'est « l'éducation des enfants » (E8, restaurant) ; pour d'autres, c'est l'achèvement de « la construction de la maison d'habitation » (E9, pressing).

Cependant, il faut noter que le mode de fonctionnement traditionnel n'est pas absolument incompatible avec la légalité. En effet, on retrouve des entreprises formellement constituées, mais traditionnellement organisées (E11, restaurant et E12 poissonnerie). Ce sont des entreprises qui paient des impôts et tiennent des comptes :

« Je surveille en comparant entrées / sorties même si c'est un peu difficile » (E11, restaurant).

E12 (poissonnerie), qui dispose de plusieurs boutiques, a un conseiller fiscal. Mais ces entreprises ont gardé toutes les caractéristiques de l'entreprise traditionnelle. Elles souhaitent se développer, mais de manière particulière, par essaimage, en créant d'autres entités, généralement confiées à un membre de la famille. Ces deux entreprises ont déjà deux lieux d'implantation. Cette stratégie d'essaimage est assez courante (Penouil, 1997). Du fait de leur taille, les entreprises créées gardent toutes les caractéristiques de l'entreprise traditionnelle.

Inévitablement se pose la question de l'efficacité de ce mode de fonctionnement, dans la mesure où d'un point de vue exclusivement économique, ce modèle n'est

pas le plus performant. Mais tout dépend justement de la perception de la performance. Nous pensons que cette question reste en débat, dans la mesure où, autant on peut douter de la durabilité d'un tel modèle dans un monde globalisé où la concurrence est exacerbée, autant il apparaît que ce modèle permet de lutter immédiatement contre la pauvreté. Il contribue directement à la satisfaction des besoins vitaux des couches les plus défavorisées de la population, précisément dans des zones où l'efficacité des politiques publiques macroéconomiques est mise à mal par la faiblesse des institutions, la corruption, la mauvaise gouvernance et le faible niveau des infrastructures publiques. D'ailleurs, à l'observation, la crise sanitaire actuelle montre que ce modèle a contribué à en limiter les conséquences économiques néfastes dans les pays africains, notamment par le regain que certaines activités de débrouillardise ont connu<sup>(18)</sup>.

### L'avenir de l'entreprise africaine

On peut avoir des doutes quant à la pérennité de l'entreprise africaine moderne. Mais l'on constate que l'enracinement dans une communauté est toujours vivace. Aussi, on peut penser qu'elle perdurera aussi longtemps qu'elle n'ouvrira pas son capital et ne fera pas appel à des capitaux extérieurs à la communauté.

Quant à l'entreprise traditionnelle, elle est parfois considérée comme un modèle ancien destiné à disparaître. Mais force est de constater que beaucoup d'entrepreneurs s'y installent durablement et semblent satisfaits de la situation.

Les constats effectués plus haut de comportements que l'on peut considérer comme anormaux, c'est-à-dire celui de E4 et de E7, toutes deux dans le secteur informel mais considérées comme modernes, et celui des deux entreprises E11 et E12, qui sont dans le secteur formel mais fonctionnent de manière traditionnelle, donnent quelques pistes de réflexion quant à l'avenir de ce modèle. Il faut dépasser la typologie entreprise formelle / informelle. D'une part, il y a des entreprises du secteur informel qui se démarquent, soit parce qu'elles sont en transition, soit parce que l'entrepreneur a un comportement et / ou adopte des pratiques que l'on retrouve dans l'entreprise moderne (volonté de croissance, compte bancaire...). D'autre part, il y a des entreprises du secteur formel qui souhaitent grandir mais en créant d'autres petites entités, ce qui permet de garder le même mode de fonctionnement. Cela conduit à penser que l'entreprise traditionnelle, qu'elle soit informelle ou formelle, n'est pas en train de disparaître.

Le passage des entreprises informelles dans le secteur moderne est souhaité par certains organismes, notamment les bailleurs de fonds, mais la transition

<sup>(18)</sup> Par exemple, la fabrication artisanale des masques ; la multiplication des unités artisanales de production de gels hydroalcooliques ; la mise sur le marché de plusieurs « remèdes » issus de la pharmacopée ; l'accroissement de la culture de certains fruits et épices comme le citron et le gingembre, qui selon l'entendement de « l'Africain » auraient des vertus thérapeutiques contre le COVID-19...

ne se décrète pas. Comme le souligne Causse (2018, p. 161) : « Longtemps décrié, ce modèle mérite d'être reconnu et considéré comme ayant sa propre rationalité ». De plus, c'est ignorer l'importance économique et sociale de ce secteur.

Le Tableau 2 page 45 présente les caractéristiques communes aux entreprises africaines, ainsi que les caractéristiques distinctives des deux catégories présentées : l'entreprise africaine traditionnelle et l'entreprise africaine moderne.

## Conclusion

À l'heure de la mondialisation et de la mise en cause du capitalisme financier, le modèle de l'entreprise africaine séduit. Mais il soulève des interrogations que l'on trouve, notamment, dans la littérature économique relative au continent africain.

Peut-on véritablement développer une économie comportant un secteur informel majoritaire ? Compte tenu de l'existence indéniable de ces entreprises, nous pensons que cette question doit être analysée à nouveau, en évitant des solutions toutes faites, car il n'existe justement pas de modèle universel. Nous avons pu constater que certaines entreprises africaines expérimentent l'authenticité dans l'universalité, et c'est sous cette contrainte qu'elles croissent et se diversifient efficacement.

Mais une question demeure : combien sont-elles ? Que représentent-elles dans la proportion totale des entreprises africaines ? Existe-t-il une masse critique de telles entreprises capable d'impulser un modèle de développement économique qui permettrait de réduire les inégalités et de lutter contre la pauvreté par une meilleure redistribution des revenus ; étant entendu que dans cette configuration, la prédominance du secteur formel engrangerait plus de recettes à l'État ? On peut même poser la question de savoir si le passage dans la modernité est souhaitable, dans la mesure où les problèmes de mauvaise gouvernance et de corruption, généralement relevés, pourraient plutôt aggraver les inégalités en privant les plus pauvres des revenus que l'entreprise africaine traditionnelle leur aurait directement alloués.

Le modèle de « l'entreprise africaine » avait déjà séduit les économistes<sup>(19)</sup> dès la fin des années 1980. Leurs travaux faisaient apparaître l'Afrique comme susceptible de remettre en cause la mondialisation. Les titres d'ouvrages de l'époque sont à cet égard significatifs. *Afrique, un avenir en sursis*, de Hazoumé et Hazoumé<sup>(20)</sup>, est une présentation clairvoyante et sans concession de la situation économique et sociale d'une Afrique postcoloniale, et annonce la renaissance de l'Afrique. Dans le même ordre d'idée, l'ouvrage et l'article

du philosophe et économiste Engelhard<sup>(21)</sup> présentent l'Afrique comme l'image d'un futur différent dont elle constituerait le laboratoire. Ces écrits trouvent une résonance actuelle face aux excès de la mondialisation<sup>(22)</sup>. « L'entreprise famille » fait rêver. C'est « l'entreprise africaine » qui assure la stabilité économique et sociale des pays dans lesquels elle est implantée. C'est un modèle inhérent à la culture locale, difficilement transposable, mais qui mérite d'être exploré et reconnu.

## Bibliographie

- AYIMPAM S. (2007), « Croyances et pratiques magico-religieuses dans les milieux d'affaires à Kinshasa », in NIZET J. & PICHAULT F. (éd.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Éditions L'Harmattan.
- AYIMPAM S. (2014), *Économie de la débrouille à Kinshasa. Informalité, commerce et réseaux sociaux*, Éd. Khartala.
- BAKENGELA SHAMBA P. & LIVIAN Y. F. (2014), « Le management africain introuvable : pour une approche de l'hybridité segmentée », Conférence Atlas-AFMI, 19-21 mai.
- BERNAULT F. & TONDA J. (2000), « Dynamique de l'invisible en Afrique », *Politique africaine*, 79(3), pp. 5-16.
- BIKANDA P. J. (2004), « Le lien social de fidélisation et la théorie des interactions de Goffman : application à un secteur informel au Cameroun », *Revue CEDRES*, numéro spécial gestion, pp. 109-144.
- BIWOLÉ-FOUDA J. (2014), « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue française de Gestion*, n°244, pp. 11-32.
- BIWOLÉ-FOUDA J. (2020), « Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique » in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. A. (éd.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Éditions EMS, collection BSI, pp. 39-59.
- BIWOLÉ-FOUDA J. & TEDONGMO TEKO H. (2020), « Pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle. Le cas des petites entreprises au Cameroun », *Revue française de Gestion*, 46/289, pp. 143-159.
- BOURGOIN H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Éditions Jean Picollet.
- CAUSSE G. & BIWOLÉ-FOUDA J. (2020), « L'entreprise africaine frugale et agile. La théorie des organisations revisitée », *Revue française de Gestion*, 46/289, pp. 119-142.
- CAUSSE G. (1993), « Le transfert de technologie dans le domaine du management – application aux pays de l'Afrique francophone », *Revue Intercultures*, n°22, juillet, pp. 15-30.
- CAUSSE G. & EBONDO WA MANDZILA E. (2018), « L'Afrique, source d'innovation managériale : son modèle d'entreprise », in BIWOLÉ-FOUDA J., CAUSSE G. & NGANTCHOU A. (éd.), *Théories de organisations africaines*, Éditions L'Harmattan, pp. 143-164.
- CAUSSE G. (2021), « L'interface entreprise/société. Comparaison entreprise occidentale et entreprise africaine », in SIMEN S. F., HOUNKOU E. & NKAKLEU R. (éd.), *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires*, Éditions EMS, pp. 27-44.

<sup>(21)</sup> ENGELHARD P. (1998), *L'Afrique miroir du monde ? Plaidoyer pour une nouvelle économie*, ARLÉA ; et (1999), « L'indispensable renversement des priorités. Vers un développement à l'africaine », *Le Monde diplomatique*, septembre, pp. 20-21.

<sup>(22)</sup> Cf. SAMAKÉ A. (2015), *L'Afrique et le 3<sup>e</sup> millénaire. Enjeux et défis d'un continent en réveil face à un monde en quête de nouvelles frontières*, ÉPU.

<sup>(19)</sup> Ceux qui s'intéressaient au « Tiers monde ».

<sup>(20)</sup> HAZOUMÉ A. et HAZOUMÉ E. (1988), *Afrique, un avenir en sursis*, Éd. L'Harmattan.

- DESAUNAY G. (1982), « Gestion et différences culturelles », *Revue française d'Administration publique*, n°24, oct.-déc., pp. 721-728.
- DIOP B. (1947), *Les Contes d'Amadou Koumba*, Paris, Fasquelle.
- FINIFTER R. & VERNAG G. (2011), *L'entreprise africaine. Essai sur la mal gouvernance*, PUL.
- HERNANDEZ E.-M. & KAMDEM E. (2007), « Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique », *Revue française de Gestion*, n°178-179, pp. 25-41.
- HIEN F. K. (2007), « De l'ombre à la lumière : l'évolution de quatre entreprises du secteur informel au Burkina-Faso », in NIZET J. & PICHAULT F. (éd.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Éditions L'Harmattan.
- HIRIGOYEN G. (2000), « La gouvernance de l'entreprise familiale », *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, pp. 287-294.
- KAMDEM E. (1996), « Ni Taylor, ni Folklore : pour un management africain interculturel et créatif », *Revue Organisation et société*, juin, pp. 97-126.
- KAMDEM E. (2001), « Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique », *Revue Management international*, 6/1, pp. 17-32.
- KAMDEM E. & TEDONGMO TEKO H. (2015), « L'emprise sorcellaire en Afrique. Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : une perspective interculturelle », *Revue internationale de Psychosociologie*, XXI/52, pp. 69-88.
- KARSTEN L. & ILLA H. (2004), « Ubuntu comme un concept de management », *Cedres Études*, numéro spécial gestion, pp. 203-241.
- KOANDA M. (2005), *Contribution à la connaissance du comportement financier et des performances financières des entreprises industrielles en Afrique : une application de la théorie de l'agence*, thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- KOULIBALY M. (1997), « Une approche des transferts interpersonnels en Afrique noire », *Revue d'Économie politique*, 107/3, mai-juin, pp. 395-418.
- LEVY-TADJINE T., NKALEU R. & LANOUX B. (2004), « L'acculturation entrepreneuriale de l'entrepreneuriat africain en France », 7<sup>e</sup> Congrès en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre.
- MARCHESNAY M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de Gestion*, n°144, pp. 107-118.
- MEIGNEL S. (1998), « Comportement humain et rationalité dans les pays en développement », document de travail, Centre d'économie du développement, Université de Bordeaux IV.
- MUTABAZI E. (2006), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique », *Revue Management et Avenir*, n°10, pp. 179-197.
- NIANG A. (1988), *Le secteur informel de production de biens et de services modernes. Un exemple d'articulation entre les structures socio-économiques traditionnelles et le mode de production capitaliste*, thèse de doctorat, Paris 8.
- NKAKLEU R. (2020), « Concept et théorie pour la recherche en entrepreneuriat : une perspective institutionnelle », in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. A. (éd.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Éditions EMS, collection BSI, pp. 145-160.
- ORUEZABALA G. (2020), « L'effectuation, une logique d'action pour les managers africains », *Revue française de Gestion*, 46/289, pp. 179-182.
- OUATTARA I. (1995), « Management et culture : les fondements de la nécessité d'adaptation », *Revue Humanisme et Entreprises*, n°213.
- PENOUIL M. (1997), « La transition de l'activité informelle à la PME est-elle possible ? », Centre d'économie du développement, Université Bordeaux IV.
- POULAIN-REHM T. (2006), « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n°219, pp. 77-88.
- SILBERZAHN P. (2020), *Effectuation. Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Pearson.
- SIMEN S. & ELFEKY AGNE A. (2018), « L'entreprise familiale au Sénégal : entre solidarité, tensions et recompositions », in BIWOLÉ-FOUDA J., CAUSSE G. & NGANTCHOU A. (éd.), *Théories de organisations africaines*, Éditions L'Harmattan, pp. 291-315.
- SOGBOSSI BOCCO B. (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La revue des Sciences de gestion*, n°241, pp. 117-124.
- SYLLA T. (1986), « Une expérience de redressement d'entreprise en Afrique », Conférence HEC Montréal.
- SYLLA T. (2017), *Management en contexte africain. L'ethnologie en question*, Éditions L'Harmattan.
- TIDJANI B. (2011), « La référence au pays d'origine chez les entrepreneurs expatriés : histoires de vie de deux entrepreneurs sénégalais aux États-Unis », in NIZET J. & PICHAULT F. (éd.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Éditions L'Harmattan.
- TOKO J. & SOULEYMANOU K. (2013), « L'entreprise citoyenne : du bon usage du mimétisme conceptuel pour l'Afrique noire », *Recherches en sciences de gestion*, 95, pp. 173-187.
- ZADI KESSY M. (1999), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Éditions Ceda.

Critères des modèles	Entreprise africaine traditionnelle	Entreprise africaine moderne	
<b>Caractéristiques communes</b>	<b>Périmètre de l'entreprise</b>	Ensemble de la famille, considérée au sens large, jusqu'à la communauté ethnique.	
	<b>Objectif prioritaire</b>	Satisfaction de la communauté (« Tributariat »).	
	<b>Stratégies</b>	Adaptation de ses activités aux ressources dont on dispose. On tire profit des opportunités. Frugalité et agilité.	
	<b>Style de gouvernement</b>	Gouvernement paternaliste, consensuel. Décisions conformes aux valeurs communautaires.	
	<b>Base du recrutement du personnel</b>	La famille, les amis, les proches. Le comportement, la confiance, la disponibilité et l'honnêteté sont plus importants que le profil.	
	<b>Relations avec les clients</b>	Relations de confiance, de fidélité.	
	<b>Financement à la création</b>	Circuit informel, les « tontines » ; aide financière, matérielle et morale de la famille.	
	<b>Responsabilité environnementale</b>	Engagement en faveur de « son » environnement, à sa manière, et dans la limite de ses moyens. Recyclage des déchets.	
	<b>Poids du monde invisible et des traditions</b>	Croyance à l'influence du monde invisible sur l'activité. Fort lien avec la tradition.	
	<b>Caractéristiques distinctes</b>	<b>Motivation à la création ; déclencheur de la création</b>	Entrepreneuriat de subsistance, pas volontaire. Faire vivre sa famille et avoir son indépendance.
<b>Objectifs recherchés</b>		Objectifs imprécis : assurer l'éducation des enfants, soutien à la famille dans le malheur...	La croissance de l'activité, payer ses employés, satisfaire ses clients.
<b>Évolution de l'entreprise</b>		Taille suffisante pour satisfaire les objectifs. Pas de structure organisationnelle...	Croissance, diversification des activités, ajustement de la structure à l'évolution de l'activité, à la taille de l'entreprise.
<b>Place dans la société</b>		La quasi-totalité des entreprises de ce modèle sont dans le secteur informel.	La plupart sont déclarées.
<b>Statut et rémunérations du personnel</b>		Pas de contrat de travail ; rémunération en fonction du niveau d'activité. Rémunération en nature (prise en charge des frais de scolarité, de santé et subsistance des employés).	CDI, CDD ; personnel permanent. Rémunération fixe + prime.
<b>Tenue de la comptabilité</b>		Pas de comptes. Suivi quotidien des ventes et des dépenses.	Comptabilité formelle, tenue des comptes, parfois élaborée par un cabinet ; suivi et surveillance personnels.
<b>Règlement des opérations et octroi des crédits</b>		Règlement en espèces. Petits crédits aux clients.	Compte bancaire, règlement par virement bancaire, chèque.
<b>Comportement vis-à-vis des clients</b>		Clientèle de la région privilégiée, fidélisation par des cadeaux.	Fidélisation par les prix, la qualité du service, le délai,...

Tableau 2 : Modalités de fonctionnement de l'entreprise africaine.

# Décoloniser le management : entre faux débats et vraies controverses, les apports de trois penseurs du « Sud »

Par Yves Frédéric LIVIAN

Professeur honoraire de sciences de gestion à IAE Lyon business school

La pensée postcoloniale fait actuellement l'objet de deux types de débats : des débats en France sur sa supposée toute-puissance et sur l'origine et le militantisme de ses auteurs... débats qui ont agité les médias et ne touchent pas le fond des thèmes originaux de ce courant.

Et aussi des questions plus essentielles qui sont intéressantes pour ceux et celles qui veulent contribuer à une « décolonisation » des sciences de gestion et du management.

Dans cet article, nous cherchons d'abord à faire la part de ces débats, entre agitation médiatique et controverses importantes.

Avec pour but, sur trois ensembles de questions de fond, de montrer, en évitant une controverse Nord-Sud, que certains auteurs du « Sud », en l'occurrence G. Spivak, A. Quijano et A. Mbembe apportent des réponses pouvant être utiles à ces questions dans le domaine des sciences de gestion.

Les thèses « postcoloniales » ou « décoloniales »<sup>(1)</sup> font l'objet en France de controverses renouvelées.

Le chercheur ou l'intellectuel français est sommé de « choisir son camp » : soit adhérer aux thèses post- ou décoloniales, soit signer des pétitions dénonçant leur toute-puissance présumée.

Comme souvent en pareil cas, le fond des thèmes en jeu disparaît derrière le brouillard médiatique.

Au-delà des invectives réciproques, n'est-il pas temps de reprendre la controverse sur des points précis ?

Certains nous rappellent opportunément le « courage de la nuance » (titre du livre de J. Birnbaum, 2021) à une époque où chacun se complaît à rendre sa position la plus extrême possible. Peut-on, sur un sujet comme la décolonisation de la pensée (et pour nous, du management), contribuer au discernement en faisant la part des surenchères et en isolant clairement les vrais enjeux en présence ?

Le courant « postcolonial » (PC) est un ensemble complexe, émanant de penseurs indiens, caribéens, latino-américains et africains, qui adopte une position

critique à l'égard des philosophies européennes, et qui analyse la position des peuples du « Sud » comme celle d'une dépendance symbolique et politique de nature coloniale. Il appelle à l'émergence de nouvelles manières de penser, débarrassées d'un universalisme abstrait qui aurait été imposé par l'Occident, et articulées avec une revalorisation des savoirs locaux.

Il constitue une ouverture intellectuelle bienvenue, et a fait l'objet dès les années 2000 de propositions stimulantes venant d'abord des États-Unis, de Grande-Bretagne, d'Inde et de certains pays d'Afrique. Un courant latino-américain s'est également développé, fondé par des sociologues ou penseurs moins connus en Europe.

Les auteurs « classiques » à la base de ce courant émergent dans les années 1970-1980 (Saïd, Bhabha ou Spivak). En matière de management, l'influence d'une réflexion PC s'est fait sentir dès les années 2000 (Prasad, 1997 et 2003 ; Banerjee, 2001), mais inégalement selon les domaines et les continents, et surtout exprimée en anglais (Ibarra Colorado, 2006 ; Alcadipani, Khan Gantman, & Nkomo, 2012 ; Gantman, Yousfi & Alcadipani, 2015 ; Ozkazanc-Pan, 2015 ; Grey, Huault, Perret & Taskin, 2016.)

<sup>(1)</sup> Pour la simplicité du propos, nous ne distinguerons pas ces deux courants, qui peuvent être vus comme partiellement différents. Abréviation PC pour « postcolonial ».

Les débats actuels, au-delà des effets de manche et des arrière-plans politiques spécifiquement français, sont à notre avis l'occasion de reprendre à nouveaux frais les conditions d'une vraie controverse pouvant contribuer à la relance d'une réflexion sur le management à l'aune de ces questions. Dans ces débats, des arguments de natures diverses sont avancés : certains sont franchement polémiques<sup>(2)</sup>, d'autres mettent le doigt sur de réelles difficultés de la pensée PC. Certains arguments ont été émis depuis plus de vingt ans, d'autres émanent de disputes récentes.

Plusieurs reproches sont couramment adressés à la pensée PC :

- **L'absence de véritable théorie unifiée ;**

Certains auteurs reprochent au courant PC sa « confusion » (Taguieff, 2021).

Qu'il soit un ensemble hétérogène ne souffre pas de doute, et de nombreux auteurs appartenant à ce courant le revendiquent. Peu parlent au singulier de « théorie PC » (Bancel et Blanchard, 2017). Entre les auteurs proches du subalternisme, les féministes, et même en comparant les auteurs d'origine indienne ou latino-américaine, on constate effectivement de nombreuses inflexions correspondant, notamment, aux différences de contextes socio-historiques. On ne peut nier cependant qu'un tronc commun existe, autour des liens entre le capitalisme, la conquête coloniale et le racisme.

- **« Ce n'est pas nouveau » ;**

On peut effectivement noter le paradoxe qu'un courant critiquant le monopole de schémas européens s'inspire parfois explicitement et abondamment de Nietzsche, Adorno, Derrida, Foucault... Bayart (2010) montre que de nombreuses analyses antérieures à ce courant ont pu mettre en avant certains thèmes portés par lui, tant sur le plan de la réflexion anticolonialiste (Césaire, Fanon, Memmi ou Sartre) qu'historique (la construction des empires). Bayart poursuit en considérant d'ailleurs que l'accueil en France de ce courant n'a pas été aussi négatif qu'on le dit souvent. Rappeler les antécédents et les pionniers éviterait, selon Bayart, de décerner une « prime à la nouveauté » au courant PC, et l'inciterait à davantage de modestie...

Pour ce qui est du management, la pénétration de thèmes coloniaux, et le constat d'une toute-puissance des modèles occidentaux, n'est pas si ancienne. Dans les années 1970-1980, la formation des enseignants-chercheurs est principalement nord-américaine, et les pays du « Sud » n'ont aucune place dans les recherches et les enseignements. Des pans entiers des sciences de gestion sont importés des États-Unis en Europe, au prix d'ailleurs d'une occultation de courants ou de méthodes antérieures (par exemple françaises), redécouvertes par les historiens du management

<sup>(2)</sup> Nous n'évoquerons pas ici les éléments polémiques à caractère universitaire concernant le statut académique prétendument douteux des auteurs du courant postcolonial, ni le fait que certains en auraient fait un « business », ni leurs qualités formelles.

seulement depuis peu (Poivret, 2018). Puis, l'exportation a eu lieu depuis les pays du « Nord » vers les autres continents.

- **Chercheur ou militant ?**

Dans le contexte français récent, un fort débat a agité le milieu des SHS au sujet de l'éternelle question des rôles respectifs du chercheur et du militant. De nombreuses prises de position ou pétitions dans les deux sens ont défendu les positions classiques du chercheur engagé ou de la neutralité axiologique (Heinich, 2021). Dans le domaine du management, où ces questions sont habituellement peu traitées, le débat s'est traduit par l'émergence du thème de la « *critical performativity* » (Huault *et al.*, 2017) et des méthodes de recherche de terrain associant les acteurs sociaux (recherche-action participative par exemple) et cherchant à combiner recherche et intervention concrète. Pour importantes qu'elles soient, ces questions ne sont ni nouvelles ni spécifiques au courant en faveur d'une décolonisation du management.

Au-delà des débats sur l'importance de ce courant, sa nouveauté, son origine états-unienne, son accueil en France et son manque de modestie, des questions de fond sont aujourd'hui posées et doivent, à notre sens, éclairer les chercheurs en management.

Nous en distinguerons trois, pour lesquelles des pistes de réflexion sont présentes chez des auteurs du « Sud » (se réclamant ou non du courant PC). En d'autres termes, nous pensons que des orientations et des mises en garde sont déjà présentes dans ces œuvres, et seraient grandement bénéfiques à ceux qui souhaitent avancer sur la voie de l'abandon des schémas hégémoniques en management.

Une fois écartées les querelles conjoncturelles, ces positions contribuent à éviter certaines impasses constatables aujourd'hui. Pour reprendre la formulation du philosophe africain Mbonda, « une telle entreprise doit mesurer les impasses, les pièges, les ruses pour être capable de les conjurer ou les déjouer » (2021, p. 245).

Nous nous appuyerons sur trois auteurs porteurs d'un message complexe, indiquant les voies à suivre pour la réflexion et en même temps attirant l'attention sur des impasses possibles de la pensée PC, auteurs issus des trois zones culturelles principales du « Sud » intellectuel (Inde, Amérique Latine, Afrique).

Nous distinguerons trois groupes de questions :

- le premier concerne l'accès à la parole des populations marginalisées et la revalorisation des cultures autochtones : nous mobiliserons G. Spivak pour y répondre ;
- le second concerne le schéma de la domination coloniale comme outil d'analyse principale ; nous irons voir quelles sont les réponses apportées par A. Quijano ;
- le troisième concerne le mouvement de relocalisation des épistémologies et le risque d'enfermement qu'il porte : nous relirons A. Mbembe dans ce sens.



## Donner la parole aux « subalternes » mais sans essentialisation : l'apport de Spivak

N'y a-t-il pas un risque de caractérisation toute faite, de dichotomie artificielle dominés / dominants, donnant bonne conscience au chercheur se situant bien sûr du « bon » côté ? De quoi parlons-nous quand nous parlons des populations marginalisées, « subalternes » ? Et quelle attitude le chercheur peut-il adopter, surtout s'il vient du Nord, pour entrer en contact avec celles-ci ? Telles sont quelques-unes des questions posées au courant PC autour des groupes ignorés des sciences sociales.

L'adhésion plus ou moins artificielle du chercheur à la « cause » des populations qu'il étudie est une question ancienne chez les anthropologues. On a beaucoup analysé la fascination et la complicité qui unissent le chercheur avec le groupe au sein duquel il vit et qui lui fournit son information. Quand elles sont transposées aux sciences de gestion, il est clair que les relations étroites des enseignants-chercheurs avec les dirigeants d'entreprise (voire le financement que ceux-ci apportent aux recherches) ne sont pas neutres quant aux thèses défendues par les premiers. S'ouvrir à d'autres populations, jusqu'à présent ignorées, est un grand défi pour les sciences de gestion, mais en même temps il ne s'agit pas de répéter à l'égard de celles-ci les mêmes travers que ceux vécus précédemment par les anthropologues.

Ce risque a déjà été relevé. Olivier de Sardan (2008) parle de « populisme cognitif » pour désigner la pseudo-« découverte » du peuple par le chercheur et la réaction morale en résultant. Dès lors, décrivant les « misères » du peuple, le chercheur adopte une posture « misérabiliste », qui va se traduire par deux registres (parfois complémentaires) : le registre « compassionnel » et le « théorique-dénonciateur » (Olivier de Sardan, 2008, p. 228).

Pour les sciences de gestion, il faut pourtant bien ouvrir des horizons, sauf à se contenter de les voir appartenir aux sciences sociales qui « ne prennent pas en compte de façon significative le fait que les sociétés sont profondément divisées et inégalitaires et qu'une partie importante de la population qui les compose soit exclue du pouvoir, du savoir ou de la richesse » (*op. cit.*, p. 227). Dans le domaine des sciences de gestion, des propositions ont été émises par exemple en management international pour une recherche plus « inclusive » : « Comment devons-nous étudier le "international business" pour prendre en compte les sujets marginalisés ? », se demande par exemple Prasad (2016), de manière à faire que notre savoir serve les intérêts de beaucoup « des deux-tiers plutôt que quelques-uns du monde du tiers » (Jack *et al.*, 2008, p. 881). Donc, comment être inclusif sans être misérabiliste ?

G. Spivak<sup>(3)</sup>, à travers une œuvre complexe et évolutive, apporte deux éléments de réponse.

Spivak attire bien sûr l'attention sur les « subalternes »<sup>(4)</sup>, ceux (et surtout celles) qui ne sont pas seulement dominés mais n'ont pas d'identité collective. Ils (elles) ne sont pas en bas de l'échelle sociale, ils sont en dehors de cette échelle. Ce sont les « sans noms » qui n'ont aucun lieu pour s'exprimer. Ils (elles) peuvent physiquement parler (pas d'erreur sur le titre de l'ouvrage) mais ne peuvent être entendus, selon Spivak. Ils ne sont pas une classe consciente d'elle-même : « La classe ouvrière est opprimée, elle n'est pas subalterne » (p. 132). Ils (elles) sont « de l'autre côté de la division internationale du travail » et, en tant que femmes, « elles sont doublement dans l'ombre » (p. 68). Spivak pense aux paysannes du Bengale, mais aussi à toutes ces populations à la marge du système économique mondial : les domestiques, les employé(e)s du secteur des services. Nous ajouterions : les marins sous pavillon de complaisance, les mineurs dans des exploitations clandestines, les ouvrier(e)s du bâtiment dans le secteur informel, la main-d'œuvre pakistanaise dans les Émirats et à Singapour, etc. ceux et celles ne figurant dans aucun « tableau de bord ». Ces subalternes sont pour le coup des femmes, qui « en tant que femmes sont encore plus profondément dans l'ombre » (p. 65), dominées par un patriarcat oppressif s'ajoutant à la domination sociale.

Mais il est vrai que cette population est hétérogène et il ne s'agit pas « d'essentialiser » les subalternes comme des individus par nature marginalisés. Il ne s'agit pas de leur imputer une pureté qui signifierait un appui sans limite de l'intellectuel épousant leur cause<sup>(5)</sup>. Spivak est d'ailleurs cruelle à l'égard des intellectuels hors champ (notamment occidentaux) qui, croyant soutenir une cause morale, ne font que pérenniser un regard surplombant sur « l'autre ». Pour elle, la position habituelle du chercheur, s'appuyant sur le "native informant" avec lequel le chercheur du Nord sympathise mais dans une extériorité toute exotique, ne permet pas de faire exprimer et écouter réellement les populations locales. D'autres formes de coopération ou de coproduction du savoir sont à rechercher.

<sup>(3)</sup> Née en 1942, Gayatri Chakravorty Spivak est la traductrice de J. Derrida. L'ouvrage le plus connu de cette Professeure de littérature à l'Université Columbia, et ancienne collègue d'E. Saïd, est *Can the Subaltern Speak* (1988), traduit en français en 1999 et 2020 (c'est à cette édition que nous nous référons). Elle ne se reconnaît pas comme faisant partie du courant PC, bien que citée et invoquée de nombreuses fois par les auteurs majeurs de ce courant.

<sup>(4)</sup> Le terme de « subalterne » est repris de A. Gramsci, via le groupe animé par R. Guha (1923) qui le « découvre » et l'utilise dès le début de cette « école » dans les années 1970. Pour une utilisation de cet auteur en sciences de gestion, voir Palpacuer F. & Balas N. (2009).

<sup>(5)</sup> Elle s'opposerait en cela à la position de certains auteurs récents de sensibilité décoloniale comme Ajari (2019), qui revendiquent une essence particulière (de la « vie noire » en l'occurrence) liée à une condition « d'indignité » surclassant tous les autres clivages.

Il importe donc de bien prendre en compte cette « subalternisation » de populations (nombreuses), mais en les resituant dans des « macrologiques » à la fois économiques et idéologiques.

Faire parler les « subalternes », et donc souvent les populations autochtones, ne consiste pas forcément non plus, selon Spivak, à revenir sur le passé. Un courant important de la pensée PC, cohérent avec la critique de l'eurocentrisme, veut mettre en exergue les savoirs anciens. Le retour aux langues africaines, le renouveau des sagesses ancestrales aborigènes, l'utilisation de pratiques rituelles des peuples amérindiens par exemple, sont présentés comme des alternatives aux modèles européens importés. En matière de management, ce courant « nativiste » présente des formes d'organisation « authentiques » correspondant à des principes culturels d'origine. De nombreuses pistes sont évoquées : management de la confiance à l'indienne (Nayar, 2011), démocratie pastorale (Moussa Lye, 2014), « Ubuntu » communautaire (Mangaliso, 2001), révolution spirituelle de l'afrotopie (Sarr, 2016), méthodologies et statistiques indigènes (Kovach, 2009).

Si ces recherches sont cohérentes avec le nécessaire décentrement recherché et ne manquent pas d'apporter certains éclairages, elles reposent parfois sur la croyance qu'un centrage sur des valeurs ou des savoirs locaux (souvent hérités du passé) va garantir la pertinence et l'efficacité des solutions proposées.

Il faut éviter, dit Spivak, un « ethnocentrisme à l'envers », fut-il motivé par la nostalgie d'une pureté passée antécoloniale, largement mythique d'ailleurs.

Spivak va plus loin, en considérant à partir du cas indien, ce « retour à la mère patrie » comme un argument des élites postindépendance pour « assurer la perpétuation de leur pouvoir après le départ du colonisateur ». C'est aussi une façon de légitimer l'État-Nation comme cadre d'action inévitable<sup>(6)</sup> alors que, selon elle, des solutions *supra* nationales sont à rechercher.

Il ne faut pas tomber dans le piège de la politique identitaire (Spivak, conférence Université de Californie,

<sup>(6)</sup> L'actualité politique indienne, avec la direction de N. Modi, semble lui donner raison.



Anonyme, graveur, *L'Amour du Temps passé*, estampe, vers 1807. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« Si ces recherches sont cohérentes avec le nécessaire décentrement recherché et ne manquent pas d'apporter certains éclairages, elles reposent parfois sur la croyance qu'un centrage sur des valeurs ou des savoirs locaux (souvent hérités du passé) va garantir la pertinence et l'efficacité des solutions proposées. Il faut éviter, dit Spivak, un "ethnocentrisme à l'envers", fut-il motivé par la nostalgie d'une pureté passée antécoloniale, largement mythique d'ailleurs. »

vidéo, 2008). Spivak va même jusqu'à quitter le groupe des "Subaltern Studies"<sup>(7)</sup>, parce qu'elle en considère l'orientation comme trop passéiste et essentialiste.

« La sacralisation des subalternes reviendrait à une simple inversion de l'eurocentrisme », déclare dans la même ligne Hurtado-Lopez (2017, p. 48).

## Utiliser une grille coloniale mais adaptée aux contextes actuels et sans modèle unique : l'apport de Quijano

Se situer constamment par rapport au colonialisme n'est-il pas une façon de bloquer l'histoire sur une période qui a pris fin il y a longtemps ? Cette origine coloniale de certaines sociétés n'est-elle pas en voie de disparition ? La pensée PC ne finit-elle pas par figer un fait colonial univoque et universel, responsable de tous les maux ? De ce fait, ne formule-t-elle pas une vision mécaniste des processus de domination, qui substitue à « la lutte des classes » une lutte des peuples ayant les mêmes caractéristiques de pseudo-« loi » sociale-historique à laquelle personne ne pourrait échapper ?

Cooper (2009) considère que le colonialisme n'est qu'une forme d'impérialisme, phénomène plus vaste que la relation au XIX<sup>e</sup> siècle de l'Europe avec l'Afrique ou les territoires d'outre-mer (empire russe, ottoman...). Dans cette vision plus large, les formes politiques et sociales varient considérablement. D'un côté, les colonisés ne sont pas restés inactifs, et ont contribué à façonner certains pans des sociétés concernées. Bayart (2010) parle au sujet du courant PC de « réification » du fait colonial, à force d'ignorer les spécificités des contextes historiques. Caraïbes, Inde, Afrique subsaharienne diffèrent notablement. Il y aurait là une « relecture obsessionnelle de l'histoire » (Taguieff, 2020).

On peut recourir aux travaux d'A. Quijano pour éviter au moins en partie les travers que certains ont mis en avant.

Quijano, sociologue péruvien<sup>(8)</sup>, avance l'idée que, si le colonialisme politique a bien disparu depuis les indépendances latino-américaines, la structure coloniale de ces sociétés persiste. Selon lui, la colonisation consacre le premier « système-monde » de l'histoire : le capitalisme mondial, qui acquiert à cette date une cohérence structurelle inégalée.

<sup>(7)</sup> Rappelons qu'à l'origine le groupe des "Subaltern Studies", créé par R. Guha dans les années 1970, réunit des doctorants indiens et britanniques soucieux de réhabiliter l'historiographie des couches populaires. G. Spivak a codirigé avec R. Guha certains des onze volumes de la collection produite par ce groupe (entre 1983 et 2000). Un condensé partiel est publié en 1997 au Minnesota sous le titre *A Subaltern Studies Reader 1986-1995*.

<sup>(8)</sup> Anibal Quijano (1928-2018) est l'un des principaux penseurs du courant postcolonial latino-américain, participant dès 1992 au fameux groupe « Modernité / Colonialité » où se retrouvent notamment R. Grosfoguel, W. Mignolo et S. Castro-Gomez. Les citations sont des traductions de l'auteur de ces lignes. Quijano comme Spivak font l'objet d'un chapitre dans l'ouvrage collectif, *Les grands auteurs à la frontière du management*, Bidan M. et Livian Y. F., Éditions EMS, 2022.

Quijano utilise la notion de « colonialité du pouvoir », pour désigner un ensemble de formes qui contribuent à la persistance d'une concentration du pouvoir concernant des dimensions économiques et sociales, mais aussi culturelles.

Plus qu'une vaste analyse historique, Quijano propose ainsi un outil d'analyse des sociétés qui se compose de quatre éléments indissociables :

- le contrôle du travail et de la main-d'œuvre (hier l'esclavage, aujourd'hui les formes précarisées, le travail informel, l'exploitation des paysanneries) ;
- le contrôle de l'autorité (autour de l'État-Nation, indispensable au capitalisme) ;
- le contrôle de la sexualité (autour de la famille hétérosexuelle) ;
- le contrôle de l'intersubjectivité (les modèles imposés de l'extérieur au détriment des cultures autochtones).

En management, ce concept de colonialité du pouvoir peut nous aider à analyser à la fois les modes d'organisation et de contrôle dans certaines multinationales, mais aussi l'influence idéologique véhiculée par la doxa managériale diffusée à travers le monde. Quijano insiste sur l'imprégnation des modes de pensée par des schémas prétendument universels. Mais son apport est surtout de montrer en quoi cette colonialité produit des « classifications sociales » concernant la production, mais aussi le genre et la race. La race est la distinction la plus récente et la moins théorisée (selon lui). Elle est effectivement absente des recherches en management, même dans un domaine comme le management international et interculturel où elle est *a priori* plus pertinente. (Jack *et al.*, 2008) La race est l'« instrument le plus efficace de domination sociale des 500 dernières années » (Quijano, 2020).

Cela ne signifie pas pour Quijano que les formes de contrôle sont identiques partout et correspondent à un modèle unique. Tous les éléments présents existent ailleurs et ont été connus historiquement, mais sont en quelque sorte réutilisés au service des détenteurs de capitaux. La définition du pouvoir donnée par Quijano n'est donc ni celle d'une capacité détenue de manière monopolistique par un seul groupe social (comme les marxistes) ni celle d'un phénomène diffus et fluide comme le conçoivent les post-modernes.

Cette « colonialité » ne veut pas dire non plus qu'il y aurait un modèle stable et dominant sans recours possible des individus. Il y a des conflits entre les acteurs sociaux, et de ces conflits peuvent émerger de nouveaux arrangements.

Il n'est donc pas question de démasquer un modèle général et univoque, et de chercher à le remplacer par un autre : Quijano se méfie des « grands systèmes ». Il faut aller au plus près du terrain et « percevoir les actions sociales, leurs relations et les processus auxquels ils participent » (Quijano, 2020, p. 305).

Le capitalisme mondialisé postcolonial réutilise des méthodes déjà constatées à d'autres moments de l'histoire, mais les articule au service de ses objectifs. Les formes actuelles de contrôle de la main-d'œuvre, clairement historicisées par Quijano, renvoient à des

réalités contemporaines : non seulement le rapport salarial (sur lequel s'est trop exclusivement centré le marxisme, selon Quijano) mais aussi le travail informel des pays du « Sud », le travail faussement « indépendant », les travaux précaires, sans compter les 40 millions d'« esclaves » qui existent toujours (évaluation de l'OIT – Organisation internationale du travail – en 2016).

Quijano offre ainsi des éléments de réponse à certaines critiques portées à l'encontre d'une vision postcoloniale qui serait monolithique et ahistorique.

## Se décentrer par rapport à l'Occident mais au profit d'un nouvel universalisme : l'apport de Mbembe

Prendre ses distances vis-à-vis de l'Occident ne revient-il pas à privilégier un retour à des savoirs cloisonnés ? La revendication d'identité, pour légitime qu'elle soit, n'aboutit-elle pas à un abandon de toute recherche d'une communauté (humaine, scientifique) ?

Mbembe<sup>(9)</sup> partage l'analyse critique du capitalisme faite par les auteurs PC et, comme Quijano, met en avant la production des hiérarchies raciales liée à la colonisation et au capitalisme triomphant, sous prétexte de valeurs « universelles ». Mais il en propose une vision actuelle, qui consiste à constater que la condition du « nègre » (c'est-à-dire un être à qui on a enlevé toute identité) devient la condition la plus courante dans un monde globalisé : « [T]ous ceux qui aujourd'hui forment une humanité excédentaire au regard de la logique économique néo-libérale » (2014, p. 73).

Nous sommes en présence, selon Mbembe, d'un système économique qui exploite non plus seulement de nouveaux territoires (colonies) mais son lieu même, grâce à l'exploitation des hommes et des ressources. « Le capitalisme recolonise son propre centre » (Mbembe, 2013, p. 257). Ce qui est appelé « subalternisation » à la suite de Spivak devient ici « le devenir-nègre du monde » (*id.*, p. 257), c'est-à-dire le fait que la condition discriminatoire et précaire du « nègre » colonial s'étend à l'ensemble des populations (il reprendra récemment cette analyse en parlant de « brutalisme » (2020) comme système généralisant l'extraction et la prédation). Face à ce « devenir-nègre du monde », il y a lieu de se révolter mais en évitant certains travers selon lui encourus, notamment, par le courant PC. D'abord, il faut éviter les dichotomies trop tranchées (dominant / dominé, émancipation / assujettissement). En prenant le cas de l'Afrique, le pouvoir obtenu après les indépendances comporte aussi de la violence, y compris fratricide. Ce qu'il décrit comme la « post colonie » (2020) est un « gouvernement privé » dans lequel les nouvelles élites indépendantes s'approprient les ressources, parfois avec la complicité des peuples, eux-mêmes sujets à « l'abrutissement de la jouissance ».

<sup>(9)</sup> Achille Mbembe, philosophe camerounais né en 1967, est Professeur à l'Université de Witwatersrand (Afrique du Sud) et à Duke University.

À force de trop insister sur la différence et l'altérité, le courant PC a perdu de vue le poids du « semblable » par lequel « il est impossible d'imaginer une éthique du prochain » (p. 17). Le monde contemporain doit ignorer les frontières et favoriser les passages.

Il n'est donc pas question, selon Mbembe, de céder aux sirènes de l'afro-centrisme : « Il faut sortir de la problématique des origines et de la clôture » (2017, p. 385). La plupart d'entre nous, note-t-il, avons des appartenances multiples (parfois comprenant des références à l'Occident).

Le perpétuel retour aux origines, à l'authenticité, n'aboutit qu'à « encourager les Africains à se penser comme des victimes de l'histoire » (2017, p. 390). Il faut donc abandonner l'obsession de l'identité, et travailler à la production d'un « commun ». Il faut « assumer le cosmopolitisme » (p. 385), et travailler à la circulation des idées et des hommes.

Cet « universel » nouveau à construire, débarrassé des prétentions hégémoniques de l'Occident, doit incorporer un partage, une « mutualité » des savoirs, à l'instar des cultures africaines, note-t-il ; « qui se sont formées dans la circulation et la mobilité ». D'où son point de vue critique vis-à-vis de certaines œuvres postcoloniales qu'il estime « datées », et qui « ne servent strictement à rien sinon à soulager la bonne conscience des faiseurs de charité et à cultiver chez les récipiendaires [...] une logique de ressentiment et une posture d'irresponsabilité » (2017, p. 390).

## Conclusions

Nous avons tenté de montrer qu'au-delà de débats médiatiques apparus récemment, certaines réponses aux questions de fond soulevées par le courant PC pouvaient se trouver auprès d'auteurs non occidentaux mettant en garde contre d'éventuelles impasses.

Une recherche tenant compte des populations marginalisées, mais sans fermeture et sans populisme, une analyse socio-historique du capitalisme incluant la race, mais sans modèle unitaire, une perspective décentrée par rapport à l'Occident, mais « pluriversaliste », telles semblent être quelques-unes des voies prometteuses pour un effort de décolonisation du management à partir d'une relecture d'auteurs importants du « Sud ». Elles nous semblent éviter ce qui pourrait être considéré comme des « maladies infantiles » du courant PC, telles que la nostalgie passéiste et le fractionnement identitaire.

Reste que notre panorama est incomplet et que la réflexion doit se poursuivre. En matière de recherche, deux tendances ont soulevé récemment de sérieuses questions :

- Le doute vis-à-vis du raisonnement scientifique en général, assimilé à une domination occidentale, tel que diffusé par certains auteurs PC, ne peut que provoquer de l'inquiétude. Sans même parler de « raison blanche », on constate les limites franchies par certains chercheurs pour qui toute science est coloniale. Les colonisateurs « ont bâti des prisons, des taudis, des

routes et des laboratoires », dit par exemple une chercheuse australienne (Smith, 2020) ; la recherche (scientifique) étant l'une des manières par lesquelles l'impérialisme a été réalisé, selon elle.

Les méthodologies doivent « privilégier les voix et les buts de la population indigène » (Ladson-Billings, 1995). Outre qu'une telle approche de « méthodologie indigène » oublie tout recul critique et toute liberté du chercheur, elle se situe dans une obligation de parler au nom de sa communauté (et de sa communauté seulement)<sup>(10)</sup>, et donc prend le risque d'une « assignation identitaire » (Roudinesco, 2021). Un tel fractionnement individualisant la recherche est jugé par certains paradoxalement conforme à l'esprit néo-libéral condamné par ailleurs (MAUSS, 2018).

- La tonalité négative, voire « décliniste » de la littérature PC a suscité également une réaction large. « Le post-colonialisme m'étouffe », déclare par exemple l'écrivain algérien K. Daoud (*Le Point*, 2017, cité par Gauthier in MAUSS). « La pensée PC empêche de penser la mise en commun », dit le philosophe africain Bidima (2020). Sans abandonner une posture critique, il serait temps, selon certains auteurs, de retrouver « le bon, le juste et le beau » (titre du numéro spécial du MAUSS, publication non suspecte de néo-libéralisme, 1<sup>er</sup> semestre 2018), pour aboutir à une « critique généreuse, créatrice et anti-utilitariste ».

Évitant ainsi ces pièges, l'effort de contextualisation et d'historicisation du management doit être poursuivi : par exemple en y incorporant des dimensions oubliées (genre, race), en resituant les pratiques de gestion internationale dans les dynamiques de pouvoir Nord-Sud, en ouvrant les institutions et les formes de la recherche à des continents et des langues plus divers.

De toute façon, la perspective PC en management doit être davantage vue comme un espace d'interrogation que comme la « seule meilleure alternative aux théories managériales existantes » (Frenkel et Shenhav, 2006). Cet espace doit s'enrichir des débats de fond actuels, une fois écartées les querelles secondaires. À partir de quoi, cet espace reste indispensable aujourd'hui si l'on veut parvenir à une science de gestion « augmentée », c'est-à-dire enrichie, ouverte et multipolaire.

## Bibliographie

- AJARI N. (2018), *La dignité ou la mort. Éthique et politique de la race*, Paris, La Découverte.
- ALCADIPANI R., KHAN F., GANTMAN E. & NKOMO S. (2012), "Southern voices in management and organizational knowledge", *Organization*, 19(2), pp. 131-143.
- BANCEL N., BLANCHARD P. & THOMAS D. (2016), *Vers la guerre des identités ?*, Paris, La Découverte.
- BANERJEE S. B. (2001), "Globalization, multiculturalism and other fictions: Colonialism for the new millennium", *Organization*, 8(4), pp. 143-180.
- BAYART J.-F. (2010), *Les études post coloniales, un carnaval académique*, Paris, Karthala.

- BIDIMA J.-G. & GARAPON A. (2020), « Depuis l'Afrique », *Esprit*, n°466, juillet-août, pp. 79-91.
- BIRNBAUM J. (2021), *Le courage de la nuance*, Paris, Seuil.
- COOPER F. (2005), *Le colonialisme en question*, Paris, Payot.
- FRENKEL M. & SHENHAV Y. (2006), "From binarism back to hybridity: A postcolonial reading of management and organization studies", *Organization studies*, 27(6), pp. 855-887.
- GANTMAN E., YOUSFI H. & ALCADIPANI R. (2015), "Challenging Anglo-Saxon dominance in organization studies", *Revista Administracion de Empresas*, OIG 3108.
- GREY E., HUAULT I., PERRET V. & TASKIN L. (2016), *Critical management studies: Global voice, local accents*, London, Routledge.
- HEINICH N. (2021), *Ce que le militantisme fait à la recherche*, Tracts, Gallimard.
- HUAULT I., KARREMAN D., PERRET V. & SPICER A. (2017), "The evolving debate about critical performativity", *Management*, 20(1), pp. 1-8.
- HURTADO-LOPEZ F. (2017), « Universalisme ou pluriversalisme ? Les apports de la philosophie latino-américaine », *Tumultes*, 48, pp. 39-48.
- IBARRA-COLADO E. (2006), "Organisation studies and epistemic coloniality in Latin America", *Organization*, 13(4), pp. 463-488.
- JACK G., CALAS M., NKOMO S. & PELTONEN T. (2008), "Critique and international management: An uneasy relationship?", *Academy of Management Review*, 33(5), pp. 870-884.
- JACK G., WESTWOOD R., SRINAVAS N. & SARDAS Z. (2011), "Deepening, broadening and reasserting a postcolonial interrogative space in organisation studies", *Organization*, 18(3), May, pp. 275-302.
- KLOSS S. T. (2017), "The global South as subversive practice", *The Global South*, 11(2), pp. 1-17.
- KOVACH M. (2009), *Indigenous methodology*, Toronto Univ. Press.
- LADSON-BILLINGS G. (1995), "Towards a theory of culturally relevant pedagogy", *American Educational Review*, 32(3), pp. 465-491.
- MANGALISO M.P. (2001), "Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa", *Academy of Management Perspectives*, 15(3), August.
- REVUE DU MAUSS (2018), « Le bon, le juste et le beau. Pour en finir avec la critique », *Revue du MAUSS*, n°51, éditorial.
- MBEMBE A. (2013), *Critique de la raison nègre*, Paris, La Découverte.
- MBEMBE A. (2014), « Entretien », *Philosophie Magazine*, n°77.
- MBEMBE A. (2020), *De la postcolonie*, Paris, La Découverte (2e éd.).
- MBEMBE A., (2019), « Uzuji ! Décoloniser les humanités », *Présence Africaine*, 197.
- MBONDA E.-M. (2021), *Une décolonisation de la pensée : études de philosophie afro centrique*, Paris, Sorbonne Université Presses.
- MOUSSA IYE A. (2014), *Le verdict de l'arbre. Le xeer issa, essai sur une démocratie endogène africaine*, Éditions Dagan, 334 p.
- NAYAR V. (2010), *Employee First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Press, 208 p.
- OLIVIER DE SARDAN J.-P. (2008), *La rigueur du qualitatif*, Bruxelles, Academia Bruylant.
- OZKAZAC-PAN B. (2015), « Post-colonial feminist contribution to cross-cultural management », in HOLDEN N., MICHAÏLOVA S. & TIETZE S. (éd.), *The Routledge Companion in Cross Cultural Management*, London, Routledge.
- PALPACUER F. & BALAS N. (2009), « Hégémonie manageriale et résistance dans les multinationales », *Revue française de Gestion*, 193, pp. 151-168.

<sup>(10)</sup> Dans les colloques ou conférences de méthodologies indigènes, fréquents au Canada, Australie et Nouvelle Zélande, le chercheur commence souvent sa communication par : « Je suis de telle tribu... ».

- POIVRET C. (2018), « Quelques réflexions sur l'histoire de la pensée managériale », *Revue internationale de Psychosociologie*, 24(57), pp. 275-295.
- PRASAD A. (1997), "Provincializing Europe: Towards a postcolonial reconstruction", *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 3, pp. 91-117.
- PRASAD A. (2016), «Towards decolonizing modern western structures of knowledge: A postcolonial interrogation of (critical) management studies», in PRASAD A., PRASAD P., MILLS A. J. & HELMS MILLS J. (éd.), *The Routledge Companion of Critical Management Studies*, London, Routledge, pp. 161-199.
- PRASAD A. (2003), *Postcolonial theory and organizational analysis*, NY, Palgrave.
- QUIJANO A. (2020), *Cuestiones y Horizontes*, Buenos Aires, CLACSO.
- ROUDINESCO E. (2021), *Soi-même comme un roi*, Paris, Seuil.
- SARR F. (2016), *Afrotopia*, Paris, Philippe Rey.
- SMITH L. (2020), "Decolonizing methodology", vidéo YouTube (2.02.2020).
- SPIVAK G. S. (2006), *Les subalternes peuvent-elles parler ?*, Paris, Amsterdam.
- TAGUIEFF P.-A. (2020), *L'imposture décoloniale. Science imaginaire et pseudo-antiracisme*, Paris, Éditions de l'Observatoire/ Humensis.

# Les raisons de la formalisation des entreprises informelles dans les pays africains : étude de deux entreprises au Niger

Par Istifanous ADO

Docteur en Sciences de Gestion, Université Clermont Auvergne, Laboratoire CleRMA,  
ATER à l'Université de Strasbourg, Laboratoire BETA  
FSEG de l'Université Abdou Moumouni de Niamey

Et Richard SOPARNOT

Professeur HDR en management stratégique, ESC Clermont Business School, Laboratoire CleRMA

Le secteur informel continue de dominer les économies des pays en développement. Après plus d'un demi-siècle de travaux, les chercheurs n'arrivent pas à un consensus sur la définition de ce secteur, sur les méthodes de son évaluation, et encore moins sur la stratégie de formalisation à adopter. Or, aujourd'hui, plus que jamais, la problématique de la formalisation des entreprises informelles s'impose, car elle conditionne le décollage économique des pays concernés. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes penchés sur la question de savoir pourquoi à un moment donné les entrepreneurs informels décident-ils de formaliser leurs activités. Pour y répondre, nous avons eu recours à la méthode du récit de vie, car elle permet de tracer fidèlement les trajectoires des cas à étudier afin d'énumérer par une analyse qualitative les différentes raisons de la formalisation. Nos résultats révèlent trois principales raisons : il s'agit de la formalisation par contrainte ; la formalisation défensive ; et la formalisation offensive. Au-delà des mesures politiques de formalisation qui sont jusque-là transcendantes, les résultats de cette étude montrent la nécessité d'adopter une approche inclusive, en associant les entreprises informelles dans la recherche des solutions les concernant. Cela demande une analyse micro, méso, contextualisée, qui donne toute légitimité au chercheur en sciences de gestion de s'approprier la thématique de la formalisation des entreprises informelles.

## Introduction

Il y a maintenant plus d'un demi-siècle que le terme de secteur informel a fait son irruption dans le débat sur le développement économique des pays non industrialisés. La confrontation d'idées a commencé par la caractérisation de ce secteur. Alors que Hart (1973) impulsa une analyse microéconomique pour faire la distinction entre les revenus formels et informels des ménages ghanéens, une équipe dirigée par Signer et Jolly (1972) pour le compte du bureau international de travail (BIT) mena des travaux à dimension macroéconomique, en analysant les activités informelles d'une façon large, notamment les microentreprises, les unités non formelles de production industrielle et leur impact sur les perspectives de croissance économique au Kenya. Ces deux premiers travaux ont ainsi jeté les fondements de tous les débats sur le secteur informel.

On trouve, d'une part, ceux qui reprochent à l'environnement légal (De Soto, 2005) et institutionnel (Friedman, Johnson, Kaufmann & Zoido-Lobaton, 2000) d'être à l'origine de l'expansion des entreprises informelles, et, d'autre part, ceux qui estiment que c'est un phénomène structurel qui va disparaître avec le développement du secteur formel (Lewis, 1967).

Alors que certains préconisent sa formalisation progressive (Bosch et Maloney, 2006), d'autres proposent son éradication (De Miras, 1980). D'autres cherchent à trouver une méthode statistique permettant de mesurer son poids dans les économies africaines (Roubeau, 2014).

Cependant, malgré l'intérêt de ces débats, on constate que les chercheurs n'arrivent pas à trouver un consensus sur la définition de ce secteur, sur les méthodes de son évaluation, et encore moins sur la

stratégie de formalisation à adopter. Aussi, les discussions ont essentiellement été menées par des économistes, des sociologues, des géographes ou des anthropologues. Mis à part quelques rares exceptions (Hernandez, 1995 ; Bureau et Fendt, 2014 ; Simen, 2018), tout laisse croire que les chercheurs en sciences de gestion se sont auto-disqualifiés de la recherche sur la thématique de l'économie informelle, secteur qui héberge les entreprises informelles. Or, le chercheur en sciences de gestion a toute légitimité pour apporter sa contribution à ce débat, surtout si l'on considère que la gestion est une activité sociale (David, 1991) qui traite des « problématiques posées par la conception, le gouvernement et le pilotage des organisations ayant des objectifs socioéconomiques afin d'améliorer la performance de ces organisations ou, au moins, les rendre pérennes » (Verstraete, 2007, p. 98). En ce sens, le chercheur en sciences de gestion est en mesure de contribuer scientifiquement au processus de valorisation des entreprises informelles, un phénomène social au centre de la problématique des économies africaines. En effet, le secteur informel représente plus de 50 % de la valeur ajoutée globale du PIB, en occupant plus de 80 % de l'emploi total et créant plus de 90 % des nouveaux emplois, toute proportion gardée selon les pays (Mbaye, 2014 ; Traoré, 2016). Dans certains pays comme le Niger, les entreprises informelles créent 80 % des nouveaux emplois (INS, 2019). Cependant, sur le terrain, on constate qu'après avoir créé leurs entreprises dans l'informel, certains entrepreneurs s'engagent dans une démarche de formalisation de leurs entreprises pour s'intégrer à l'économie formelle. Pourquoi à un moment donné l'entrepreneur informel décide-t-il de formaliser son entreprise ? En d'autres termes, quelles sont les raisons qui pourraient pousser un entrepreneur informel à formaliser son entreprise ? Cette question permet de relancer le débat sur la problématique de la formalisation des entreprises informelles, qui ont gravement souffert de la crise du Covid-19, car elles ont été moins soutenues par rapport aux entreprises formelles. L'originalité de ce travail est qu'il aborde cette problématique de formalisation à travers l'analyse des récits d'entrepreneurs informels alors que cette question est généralement traitée sous un angle quantitatif ou juridique.

Empiriquement, il s'agit d'exploiter et d'analyser les histoires de deux entreprises informelles nigériennes qui sont devenues formelles et qui font partie aujourd'hui des entreprises les plus dynamiques de ce pays. Après avoir créé leur entreprise dans l'informel, les responsables de ces entreprises ont décidé d'engager un processus de formalisation. Leurs récits nous permettront de connaître les raisons qui poussent un entrepreneur ayant créé son entreprise dans l'informel à engager un processus de formalisation. Tout d'abord, nous contextualiserons ce travail en revisitant le débat sur le secteur informel pour définir l'entreprise informelle et par ricochet présenter les travaux réalisés sur les politiques de formalisation. Ensuite, nous déroulerons la méthodologie mobilisée dans cette recherche. Enfin, nous raconterons et expliquerons les histoires de ces entreprises formalisées, et discuterons des résultats obtenus.

## L'entreprise informelle : de quoi parle-t-on ?

D'après le *Dictionnaire de science économique*, l'entreprise est définie comme « une unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (capital et travail) pour produire des biens économiques ou des services destinés à être vendus sur un marché » (Beitone et Cazorla, 2016, p. 258). En s'appuyant sur cette définition qui prône l'aspect juridico-économique pour définir une entreprise, les auteurs énumèrent l'existence d'un certain nombre d'entreprises qui font partie de ce que l'on appelle le secteur formel. Cependant, dans le contexte africain, la vision juridico-économique pour définir une entreprise est limitative. En Afrique, ainsi que dans bon nombre des pays d'Amérique latine et d'Asie, il existe des entreprises locales qui obéissent à l'aspect économique, mais dont l'aspect juridique (« autonomie juridique ») n'est pas une priorité. Ces entreprises dites informelles (Benjamin et Mbaye, 2012), les activités informelles ou la petite production marchande (Hugon, 2013) n'ont pas eu droit au chapitre dans le *Dictionnaire de science économique* de Beitone et Cazorla (2016). Pourtant, en 2012 sous l'égide de l'AFD et de la Banque mondiale, Benjamin et Mbaye ont publié un ouvrage particulièrement magistral dont le titre est : « Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone : Taille, productivité et institution ». Pour ces auteurs, il existe, d'une part, « les gros informels » – qui sont des entreprises informelles, politiquement bien connectées – et, d'autre part, les « petits informels » – qui sont de petites entreprises informelles, moins politiquement connectées, mais qui constituent l'écrasante majorité des acteurs de l'économie informelle. Après avoir analysé les données statistiques de leur enquête, Benjamin et Mbaye (2012) remarquent un écart de productivité entre le formel et l'informel, avec un écart moins marqué par rapport au gros informel. D'après ces auteurs, il faut définir le secteur informel comme un *continuum* de six critères (la taille, l'enregistrement, le régime fiscal, la non-sincérité des comptes, la mobilité du lieu de travail et la difficulté d'accès au crédit bancaire). Si ces six critères peuvent aider à définir une entreprise informelle, on peut toutefois constater que les auteurs utilisent alternativement les expressions « secteur informel » et « entreprise informelle » (Benjamin et Mbaye, 2012).

Plus tard, Traoré (2016) considère comme entreprise informelle toute entreprise qui ne dispose pas de déclaration fiscale d'existence. Cette définition, qui s'appuie sur un des six critères mis en avant par Benjamin et Mbaye (2012), ne demeure pas sans limites. Selon Abdo (2008), la non-déclaration fiscale de ces entreprises est considérée comme une résistance des entrepreneurs contre un État qui ne répond pas à leurs aspirations. En plus, en Afrique, il est très fréquent de trouver des entreprises formelles qui ne remplissent pas correctement leur déclaration fiscale. Par ailleurs, on observe également dans les travaux de Traoré (2016) un manque de précision sur la différence entre secteur informel et entreprise informelle. Une précision



terminologique est nécessaire, car elle permettra de dissiper le flou qui existe entre l'entreprise informelle et les autres activités non conformes à l'économie classique. Avant de vouloir prétendre résoudre un problème, il faut non seulement reconnaître qu'il existe, mais surtout le définir. Il semble en effet difficile d'adopter de bonnes mesures politiques pour la formalisation des entreprises informelles si une définition claire et unanime n'est pas adoptée, ne serait-ce qu'au niveau régional.

## De la taxonomie de Feige à la définition de l'entreprise informelle

La taxonomie de Feige (1990) permet de situer et définir l'entreprise informelle au sein du secteur informel. Dans un article publié dans *World Development*, Feige (1990) utilise la théorie néo-institutionnaliste pour établir une taxonomie des économies souterraines dans le but de clarifier et proposer une méthodologie d'évaluation. Selon Feige (1990, p. 7), "*the polytypic nature of the underground economy requires elaboration of a taxonomy, tailored to address a variety of substantive issues of concern to policy-makers*". Selon cet auteur, le secteur informel regroupe quatre types d'économies.

On y trouve d'abord l'économie illégale : elle correspond à l'ensemble des activités illégales et illégitimes, comme le trafic de drogue, le trafic d'armes et la contrefaçon (Feige, 1990 ; OCDE, 2003). C'est dans cette économie que se situent les activités des organisations criminelles, le blanchiment d'argent et toute autre activité bannie par la société (Koutouzis et Tony, 2005). Ensuite, on trouve l'économie non comptabilisée ou souterraine : elle correspond aux activités cachées permettant de ne pas payer l'impôt et d'éviter d'autres obligations légales de manière intentionnelle (OCDE, 2003). C'est dans cette économie que l'on positionne les empreintes des entreprises écrans, les comptes bancaires dissimulés dans les paradis fiscaux et d'autres activités visant à se soustraire au paiement des impôts (Chohan, 2016 ; Vernier, 2017).

L'économie non déclarée ou l'économie familiale est le troisième sous-secteur informel : elle renvoie à l'ensemble des activités à finalité personnelle et qui n'est pas déclarée. C'est l'exemple de service à domicile rémunéré. C'est une économie très florissante en Afrique à cause de la formation d'une classe moyenne (Banque mondiale, 2012). Enfin, l'économie informelle est le quatrième sous-secteur de l'informel : elle représente l'ensemble des activités qui ne sont pas ou qui sont faiblement enregistrées (Feige, 1990). C'est une économie qui échappe entièrement ou partiellement aux régulations publiques sans une volonté délibérée de s'y soustraire (Henry, 2013). C'est à ce niveau justement que l'on trouve les entreprises informelles.

La taxonomie de Feige (1990) permet *in fine* de définir le secteur informel comme l'ensemble des économies échappant entièrement ou partiellement au contrôle de l'État. Chaque économie du secteur informel conduit à la création d'une entreprise qui est propre à l'économie concernée. À travers cette représentation taxinomique (voir ci-dessous), on peut situer et définir l'entreprise informelle.

Partie intégrante de l'économie informelle, l'entreprise informelle peut être définie comme « un ensemble d'organisation à petite échelle où le salariat est absent (ou limité), où le capital avancé est faible, mais où il y a néanmoins circulation monétaire et production de biens et services onéreux » (Hugon, 2013, p. 63). L'intérêt de cette définition est double. D'une part, l'entreprise informelle est reconnue comme une organisation économique (capital + travail) qui produit des biens et services pour le consommateur. D'autre part, on reconnaît à l'entreprise informelle la possibilité de croissance à travers l'augmentation de son capital. Ce qui permet d'envisager la formalisation d'une entreprise informelle vers une PME formelle, performante et capable de contribuer à la croissance et au développement des pays concernés. C'est, d'ailleurs, pour cette finalité que dès le milieu des années 1980, le BIT, la Banque mondiale et quelques gouvernements des pays non industrialisés ont initié des stratégies visant à formaliser une partie du secteur informel.

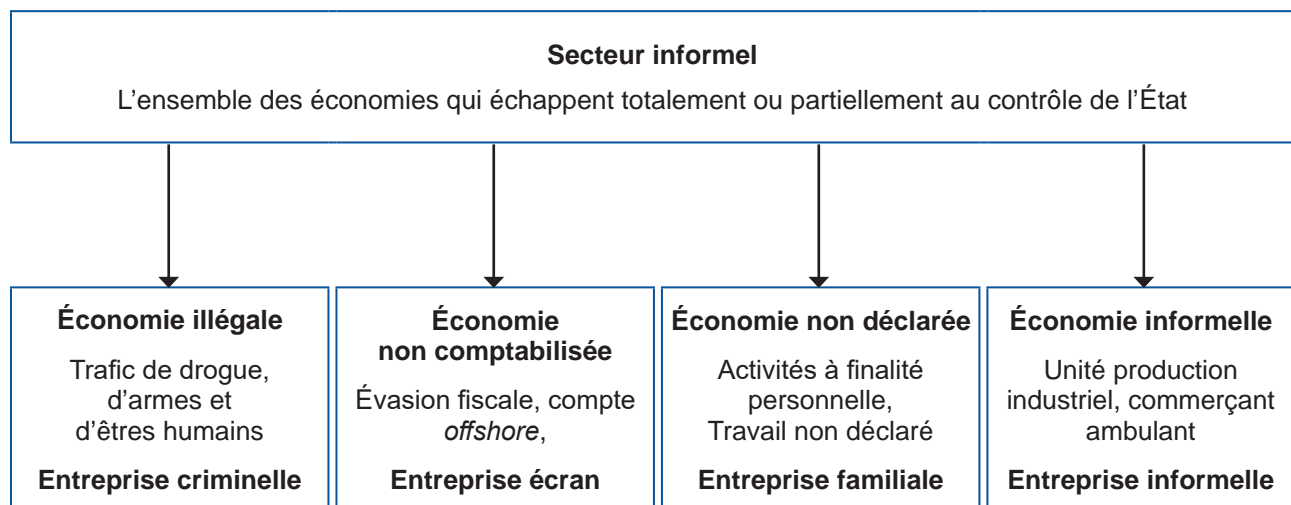


Schéma taxinomique du secteur informel.

## Les travaux sur la formalisation de l'économie informelle

L'échec des politiques d'industrialisation a joué un rôle dans l'explosion du chômage dans plusieurs pays d'Afrique dès le début des années 1980 (Cogneau, Razafindrakoto & Roubaud, 1996). Pour faire face à la croissance rapide de l'économie informelle et afin de résoudre le problème de l'emploi précaire et du chômage, des politiques de formalisation ont été lancées dans plusieurs pays avec l'appui du BIT et de la Banque mondiale. L'objectif consistait à financer les microentreprises et à former les entrepreneurs dans l'espoir que leurs activités se pérennisent et deviennent de véritables entreprises. À ce stade, on fait abstraction de la formalisation légale de ces entreprises (Lautier, 2004). Cette même stratégie est toujours en vigueur dans certains organismes de développement comme l'AFD. C'est d'ailleurs la conclusion de Henry<sup>(1)</sup> (2013, p. 2), qui estime que « quels que soient les défauts en termes de développement économique ou d'augmentation de l'assiette fiscale dans les pays, nous devons appuyer ce secteur (informel) pour qu'il continue d'apporter, dans des conditions optimales, de l'emploi et de la valeur ». La formalisation préconisée consiste à oublier la question de la légalité et de la fiscalité pour se focaliser sur l'accompagnement de ces activités informelles vers la performance.

Les politiques de formalisation initiées par les institutions de développement en collaboration avec les États concernés ont inspiré plusieurs travaux académiques. On peut regrouper globalement leur contribution en trois écoles de pensée. D'une part, il y a les structuralistes-dualistes qui pensent que le phénomène de l'informel est un problème structurel. Pour formaliser cette économie, il faut que l'économie formelle soit capable de créer des emplois décents pour la main-d'œuvre disponible. La disparition de l'économie informelle se fera tout naturellement avec le développement de l'économie formelle. D'autre part, les institutionnalistes estiment que si cette économie informelle existe, c'est à cause de la faiblesse des institutions. La formalisation doit alors passer par le

renforcement des institutions, la création d'un environnement favorable aux entreprises formelles, et la lutte contre la corruption et les passe-droits. Enfin, les légalistes pensent que c'est plutôt le cadre légal qu'il faut adapter à la réalité locale. La formalisation consiste à assouplir la loi, mais aussi à mettre tout le monde sous « la cloche de verre » (De Soto, 2005, p. 83). Ces arguments peuvent être résumés comme suit dans le Tableau ci-dessous.

Malgré ces travaux visant à formaliser l'économie informelle, la formalisation reste l'arlésienne des pays en développement. C'est aussi un objet de recherche original, notamment pour les sciences de gestion. Tout d'abord, on peut observer que dans plusieurs pays concernés par ce phénomène, l'économie informelle n'a pas diminué malgré les stratégies de formalisation mises en place (Roubeau, 2014). D'ailleurs, après une informalisation de l'économie africaine dans les années 1980, à la suite des politiques d'ajustement structurel, on assiste aujourd'hui à une informalisation même du secteur formel, certaines entreprises formelles tentant de se retrancher dans le secteur informel (Traoré, 2016). Pourquoi ces stratégies de formalisation n'ont-elles pas produit les résultats escomptés ?

La raison majeure de l'échec des politiques de formalisation mises en place par les institutions (BIT et Banque mondiale) et les pays en développement est liée à leur nature transcendante. Autrement dit, le diagnostic de la situation a été fait d'en haut. Les conclusions ont été tirées et imposées aux principaux concernés sans leur inclusion dans la recherche de solutions aux problèmes les concernant. Ce même reproche peut être fait aux travaux préconisant une solution macroéconomique (Williams, 2020), sans tenir compte souvent de la réalité locale (Mayaki, 2018 ; Nubukpo, 2019). Or, même si effectivement l'analyse macroéconomique se révèle nécessaire pour formaliser les activités informelles, il serait judicieux, en ce qui concerne la formalisation des entreprises informelles, d'inclure les entrepreneurs informels dans la recherche des solutions à leur problème d'informalité. C'est cette démarche que nous avons privilégiée en utilisant la méthode des récits de vie. Celle-ci nous a permis d'écouter les entrepreneurs et d'identifier les raisons qui les ont poussés à s'engager dans la formalisation.

<sup>(1)</sup> Alain Henry est le directeur des études et recherches de l'AFD de 2012 à 2015.

École	Explications	Auteurs
<b>Structuraliste-dualiste</b>	La formalisation de l'économie traditionnelle ou informelle se fera naturellement avec le développement de l'économie moderne ou formelle. Les États doivent tout simplement aider cette dernière à être plus compétitive que la première.	Lewis, 1967 ; De Miras, 1980 ; Lautier, 1994
<b>Institutionnaliste</b>	La formalisation de l'économie informelle doit se faire à travers des institutions fortes, capables de créer un environnement d'affaires favorable aux activités économiques, en luttant contre la corruption et en appliquant les mêmes règles à tous.	Friedman <i>et al.</i> , 2000 ; Williams, 2016
<b>Légaliste</b>	Pour réussir la formalisation des activités informelles, il faut que le cadre légal soit cohérent avec la réalité, en faisant en sorte que le bénéfice de la formalisation soit supérieur au coût.	De Soto, 2005

Tableau des écoles de pensée sur la formalisation.

## La méthodologie de recherche et l'analyse des cas

Une méthode n'a de sens que lorsqu'elle permet au chercheur d'entrer en contact avec le morceau du réel qu'il veut analyser (Moriceau et Soparnot, 2019). Dans notre cas, la formalisation de l'entreprise informelle est ce morceau du réel que nous voulons étudier. Pourquoi, à un certain moment, les créateurs de ces entreprises décident-ils de s'engager dans la formalisation ? Pour répondre à cette question, nous avons écouté le récit de quelques entrepreneurs ainsi que les témoignages de certains cadres de l'administration nigérienne. Leurs propos permettent de révéler les raisons de la formalisation. Du 1<sup>er</sup> au 15 juillet 2019, nous avons réalisé 16 entretiens avec plusieurs acteurs économiques et politiques nigériens. Dans cette étude, nous nous intéresserons surtout au récit de deux entrepreneurs et aux témoignages de deux cadres de l'administration nigérienne. L'avantage de la méthode du récit de vie est qu'elle permet d'entrer en contact avec le cas étudié. Elle permet de tracer avec fidélité l'histoire des cas. Nous avons donc analysé 28 pages, soit 7 840 mots de récit. En effet, après avoir enregistré nos entretiens et avec le consentement de nos interlocuteurs, nous les avons retranscrits en format texte. Nous avons choisi ces deux profils du fait de la richesse de leur histoire et de l'envergure de leur entreprise dans l'économie nigérienne. Ils ont tous deux créé leur entreprise dans l'informel et ont entrepris les démarches de formalisation. Nous présenterons dans ce travail l'histoire de ces entrepreneurs de l'informel devenus dirigeants d'entreprises formelles.

### Profil n°1 : Entreprise de transfert d'argent

Le premier entrepreneur est le patron d'une entreprise figurant parmi les *leaders* du transfert d'argent aux niveaux national et régional. C'est dans son bureau, au siège de son entreprise, qu'il nous a reçus. L'accès à l'immeuble est soigneusement gardé par trois agents de sécurité. Son expérience professionnelle se résume à quelques missions dans divers secteurs de développement au Niger. Le dernier poste qu'il a occupé avant de se lancer dans l'informel était celui de coordonnateur d'une institution financière financée par le PNUD (Programme des Nations unies pour le développement). Alors qu'il occupait ce poste, il remarqua un problème relatif au transfert d'argent réalisé par les compagnies de transport terrestre. Les clients n'étaient pas satisfaits et les entreprises de transport effectuant l'intermédiation financière avaient mauvaise réputation. Avec les économies réalisées en tant que salarié, il décide alors de démarrer informellement une activité d'intermédiations financières. La croissance et la garantie sur la viabilité de son activité poussent l'entrepreneur à se rapprocher du ministère des Finances pour présenter son projet et se mettre entièrement en règle, sans succès. À partir de 2011-2012, l'entrepreneur décide de se lancer à la conquête de toutes les régions du Niger. Son entreprise est aujourd'hui présente sur 80 % du territoire nigérien, et est devenue internationale. L'entreprise connaît une forte augmentation de ses effectifs ; elle est passée de 3 salariés à la création à 468 employés travaillant dans 300 agences.

### Profil n° 2 : Entreprise de produits laitiers

Le deuxième entrepreneur est la patronne d'une entreprise laitière. Elle nous a reçus dans son bureau après une visite de son usine. De manière posée, elle nous raconte avoir commencé la production de yaourts dans son garage de 20 m<sup>2</sup>. Ingénieure en industrie agro-alimentaire dans une grande société de brasserie à capitaux étrangers, elle est abusivement licenciée. Elle prend alors la ferme décision de ne plus travailler pour quelqu'un. Avec la somme gagnée à la suite de son procès et grâce à un microcrédit, elle étend son affaire. Le nombre de salariés est passé de 5 à 117. Le chiffre d'affaires, de moins de 15 millions de francs CFA en 1995, est aujourd'hui supérieur à 5 milliards de francs CFA. C'est ainsi qu'en voyant le développement de son entreprise vers une laiterie moderne, et considérant les opportunités de marché national et des pays voisins, elle engage son entreprise dans un processus de certification aux normes ISO 9001, qu'elle obtient en 2006. Cette patronne entend respecter scrupuleusement la qualité, les normes sécuritaires, hygiéniques et environnementales.

## Résultats des récits

Nous avons scruté soigneusement et manuellement notre matériau munis d'une grille d'analyse, afin d'extraire tous les mots ou groupes de mots aidant à appréhender les raisons qui ont poussé ces entrepreneurs à formaliser leur activité. La technique de traitement manuel permet d'avoir un contrôle total des tenants et aboutissants de l'analyse, en faisant intervenir sa subjectivité, sans laquelle une méthode qualitative de récit de vie perd tout son sens (Dumez, 2013). Avec un traitement manuel des données, nous étions en mesure d'exploiter profondément notre corpus en valorisant certaines informations par rapport à d'autres. Selon Krief et Zardet (2013, p. 221), « l'analyse de contenu est une analyse thématique, qui consiste à lire l'ensemble d'un corpus, en identifiant les thèmes qu'il contient, pour ensuite produire du verbatim par thème ou procéder à une analyse statistique des thèmes ». Autrement dit, dans l'analyse de contenu, le chercheur doit classer les verbatims selon les thèmes. Pour mieux interpréter et donner un sens aux verbatims, nous avons jugé utile de procéder à trois niveaux de codage, en nous inspirant des recommandations de Lejeune (2014). Le codage consiste à fragmenter et déconstruire le récit afin de l'interpréter et lui donner une intangibilité scientifique. Nous avons commencé cette déconstruction du discours avec le codage ouvert (cf. annexe codage, page 64). Lors de ce codage, nous avons fragmenté notre matériau en plusieurs unités de phrases pour recenser et choisir les mots qui ont le plus de lien avec notre problématique. Nous avons finalement rejeté tous les mots qui s'écartaient de notre question de recherche. Après le codage ouvert, un codage axial a été réalisé, avec pour objectif de synthétiser les mots extraits du matériau (lors du codage ouvert), afin de retrouver les concepts répondant à notre problématique. Le dernier codage est sélectif ; il nous a permis d'identifier les thèmes récapitulant l'ensemble du processus de codage. L'interprétation des verbatims par le codage a permis d'énumérer trois principales raisons qui poussent les entrepreneurs à se formaliser.

### Raison n°1 : La formalisation contrainte

La première raison de la formalisation pour ces entrepreneurs peut être qualifiée de formalisation contrainte. Elle est dite contrainte, car l'entrepreneur informel se trouve contraint de se formaliser à cause du succès de ses activités. Autrement dit, la viabilité des activités impose à l'entrepreneur de se formaliser.

Les signes de viabilité d'une activité informelle potentiellement formalisable peuvent être observés par la croissance de cette activité. Celle-ci est liée à l'évolution du chiffre d'affaires, l'augmentation du nombre de salariés et l'extension des activités. Comme l'exprime l'entrepreneur spécialisé dans le transfert d'argent :

« Notre entreprise fonctionne très bien. Les clients sont très satisfaits. Les gens n'envoient plus de l'argent par les compagnies de transport, sauf dans les régions non couvertes par nos services. La croissance de la demande nous amène à créer de nouvelles agences dans d'autres régions du Niger, et donc de créer de nouveaux emplois ».

L'extension de l'activité sur l'ensemble du territoire au Niger exige pour cette entreprise de se formaliser. Par ailleurs, le recrutement de nouveaux employés nécessite une sélection de candidats compétents, que l'on ne trouve pas toujours dans le cercle familial. La relation professionnelle ne peut plus être gérée d'une façon informelle.

C'est également ce qui ressort de l'analyse du récit de la PDG de l'entreprise spécialisée dans la transformation de produits laitiers. Pour elle, il est possible de dissimuler son activité quand on reste petit. Mais l'ambition d'accroître ses activités, et surtout d'exporter le produit en dehors du territoire nigérien, impose un nouveau style de gestion qui renvoie à une formalisation des activités. Ses propos en témoignent :

« J'ai commencé mes activités dans mon garage de 20 m<sup>2</sup> qui est devenu une entreprise formelle de production des produits laitiers en 1994. Avec une production journalière d'environ 150 à 200 litres, l'accès au microcrédit m'a permis d'augmenter ma production, avec à la clé le recrutement de 5 employés permanents. Petit à petit, mon entreprise commence à s'imposer comme le *leader* du lait au Niger. Le nombre de nos salariés augmente, passant de 5 salariés à 117. »

On évalue également la viabilité de l'entreprise par la volonté des dirigeants à vouloir internationaliser leurs activités. Presque tous les entrepreneurs informels que nous avons interviewés nous ont fait part de leur ambition de développer leurs activités dans d'autres pays. Cette ambition ne peut pas échapper à la formalisation, comme le souligne bien le PDG de l'entreprise de transfert d'argent :

« Le projet d'internationaliser nos activités a mis en évidence les limites de notre statut d'informel. En effet, nous pouvons gérer nos relations au niveau national de façon informelle, mais nous ne savons pas comment cela serait possible dans la sous-région et au niveau international. Il faut alors se prémunir d'une réglementation pour se protéger. »

La viabilité s'observe aussi lorsqu'il y a une augmentation du capital social de l'entreprise, soit à travers un autofinancement comme dans le cas de l'entreprise de transfert d'argent, ou à travers le microcrédit dans le second cas. Dans les deux situations, cette

augmentation est révélatrice de la viabilité de l'activité. Ce qui contraint les entrepreneurs à formaliser leurs activités. Les entrepreneurs précisent :

« Grâce aux efforts réalisés pendant toutes ces années d'exercice dans l'informel, j'ai pu mobiliser un capital de trois milliards de francs CFA qu'exigeait la commission bancaire de la BCEAO [Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest] pour me formaliser. »  
« Quand j'ai gagné le procès, on m'a dédommagé à hauteur de 12 millions de francs CFA. Avec ce capital et un microcrédit dont j'ai bénéficié, j'ai pu développer mon entreprise. »

Donc, on conclut que la croissance des activités, des ressources financières et humaines d'une entreprise informelle traduit sa viabilité, et déclenche par ricochet le processus de la formalisation. Cette viabilité des activités est aussi liée aux opportunités qu'offre l'environnement des affaires. Ce qui conduit à identifier la deuxième raison de la formalisation.

### Raison n°2 : La formalisation offensive

La deuxième raison de formalisation est qualifiée d'offensive, car l'entrepreneur découvre des opportunités d'affaires et décide de les exploiter.

D'après un cadre de la fonction publique :

« Au Niger, tout le monde est dans l'informel, même ceux qu'on pense qu'ils sont dans le formel ne sont formels qu'à moitié. Trouver une entreprise 100 % dans la légalité au Niger est utopique. Je sais de quoi je parle, car je suis dans le système. D'ailleurs, il est presque impossible de commencer une activité au Niger sans faire recours au secteur informel. C'est-à-dire que l'informel sert de base pour tester la viabilité d'une activité économique. La formalisation se déclenche selon les opportunités et les avantages que peuvent percevoir l'entrepreneur. Si par exemple l'entrepreneur souhaite soumissionner à un marché public, alors il va essayer de formaliser une partie de ses activités. Même là, c'est quand toutes les options sont fermées. Sinon, il peut utiliser le numéro d'identification fiscale (NIF) de ses connaissances pour soumissionner au marché. »

La formalisation est donc déclenchée selon les opportunités que l'environnement des affaires offre aux entrepreneurs informels. D'après les entretiens que nous avons eus avec les entrepreneurs, entreprendre dans l'informel est un passage obligé, bien qu'ils aient l'intention de se formaliser un jour ou l'autre. Dès le début de ses activités dans l'informel, l'entrepreneur dans le transfert d'argent n'avait pas l'intention de rester dans l'informel, mais le contexte l'a contraint à commencer par là. D'ailleurs, il faut avoir une grande confiance en son projet pour quitter un poste de coordonnateur financier dans une structure financée par le PNUD pour entreprendre dans l'informel. Dès lors, une fois que la viabilité de l'activité est assurée, l'entrepreneur déclenche l'offensive pour exploiter toutes les opportunités permettant la réussite de la formalisation. Les propos suivants en attestent :

« Avec la croissance de nos activités et du fait que nous avons commencé à opérer dans d'autres pays de l'UEMOA [Union économique et monétaire ouest-africaine], la BCEAO nous a interpellés en 2015 afin de régulariser notre situation. J'ai saisi cette opportunité pour me mettre en règle et augmenter mes parts du marché. »



Photo © Rijksmuseum

Jan Brueghel (I), *Latona and the Lycian Peasants*, huile sur toile, vers 1605. Amsterdam, Rijksmuseum.

« Les entrepreneurs que nous avons rencontrés savent qu'ils n'ont pas le droit d'exercer sans une autorisation administrative préalable. Selon eux, cette autorisation administrative ne fait que freiner leurs projets. Ils décident alors de faire abstraction de cette autorisation au début de leurs activités. Cependant, pour éviter les ennuis dès que les activités prennent de l'envergure, ils s'engagent dans la formalisation. »

Avant d'engager le processus de formalisation, l'entrepreneur cherche à savoir ce qu'il gagne ou perd en se formalisant. Très souvent, il va davantage se fier aux bénéfices que présente le marché par rapport aux avantages promis par les autorités. Les bénéfices qu'offre l'environnement des affaires stimulent les entrepreneurs vers la formalisation.

La fondatrice de l'entreprise laitière souligne qu'en « voyant notre développement vers une laiterie moderne et considérant les opportunités du marché national et celui des pays voisins, nous avons lancé un processus de certification des normes ISO 9001. C'est un premier processus de formalisation qui garantit la qualité de nos produits. »

Donc, plus l'environnement des affaires présente des opportunités aux entrepreneurs, plus la motivation à se formaliser devient offensive. Enfin, on observe qu'à côté de ces opportunités, la peur d'être punis par l'État constitue aussi un motif de formalisation.

### Raison n°3 : La formalisation défensive

La dernière raison de formalisation est qualifiée de formalisation défensive. L'entrepreneur est conscient que ses activités sont en décalage avec les règles que l'État a mises en place. Pour éviter de mauvaises surprises avec les autorités publiques, l'entrepreneur décide alors de formaliser ses activités.

Certains entrepreneurs se formalisent par peur d'être réprimandés par des agents de l'État qui appliquent arbitrairement les règles. Au Niger, nous avons observé une rupture de confiance entre la population en général, particulièrement les entrepreneurs, et ceux qui les gouvernent. Selon un autre cadre de l'administration nigérienne :

« Très souvent, vos impôts sont dérobés dès le versement. À chaque niveau, à chaque bureau, à chaque service, une partie de ce que vous versez à l'État sera détournée par des agents de l'État. Si un agent d'impôt intercepte un entrepreneur qui n'est pas en règle, il va payer plus cher que ce qu'il devait à l'État. »

Donc, pour atténuer la taxation arbitraire, certains entrepreneurs, surtout ceux qui ont eu la chance d'être bien formés, décident de formaliser leurs activités. Le premier dirigeant en atteste :

« J'ai pris contact avec le ministère des Finances pour leur présenter mon projet afin d'entamer la formalisation de mes activités. L'accueil fut mitigé et le ministre [à date] ne voulait même pas me rencontrer alors qu'il est le seul habilité à approuver ou non mon projet. Que de complications inutiles ! »

Les entrepreneurs que nous avons rencontrés savent qu'ils n'ont pas le droit d'exercer sans une autorisation administrative préalable. Selon eux, cette autorisation administrative ne fait que freiner leurs projets. Ils

décident alors de faire abstraction de cette autorisation au début de leurs activités. Cependant, pour éviter les ennuis dès que les activités prennent de l'envergure, ils s'engagent dans la formalisation. Tous se plaignent d'un environnement politique qui n'encourage pas l'entrepreneur à formaliser ou entreprendre dans le formel.

« Il y a beaucoup de problèmes dans l'environnement des affaires au Niger qu'il faut nécessairement assainir davantage. Quand nous avons entamé le projet de formalisation, effectivement nous avons fait face à plusieurs obstacles que nous avons pu surmonter », mentionne la dirigeante de l'entreprise laitière.

Parmi les obstacles auxquels les entrepreneurs font face, on peut citer la corruption, la concussion et les passe-droits. Pour bénéficier d'un service public, il faut faire intervenir une connaissance. La passation de marché public se fait selon la couleur politique et les relations. Glisser quelques billets permet de garantir certains services. Certains sont servis toujours en priorité et ont droit à plus que d'autres grâce à leur lien avec le pouvoir. Tout laisse à penser que les entrepreneurs informels formalisent leurs activités non pas par conviction du bien-fondé de la loi, mais pour se protéger contre les abus du pouvoir et l'arbitraire.

## Discussion

Les résultats de ce travail apportent un éclairage nouveau sur la stratégie de formalisation jusque-là préconisée par les institutions de développement en collaboration avec les États. En effet, nos résultats soulignent, au-delà des mesures politiques de formalisation, l'intérêt d'une approche inclusive, visant à associer les entreprises informelles dans la recherche des solutions les concernant. Nos résultats montrent aussi que les travaux scientifiques devraient adopter une analyse micro et méso de l'entreprise informelle, afin de proposer des solutions efficaces pour sa formalisation progressive. Il en ressort également l'importance de concentrer les études sur les entreprises informelles, car le secteur informel est une réalité protéiforme. Dans cette optique, la formalisation doit plutôt porter sur l'économie informelle, et non sur le secteur informel dans sa totalité. Ce dernier regroupe en effet d'autres types d'économies dont la stratégie de formalisation pourrait être différente. En effet, contrairement à Roubeau (2014) qui estime que le débat terminologique doit être dépassé, nous pensons qu'il est important et utile de se mettre d'accord sur le pan de secteur informel à formaliser en priorité.

C'est dans cette optique que notre analyse a mis en lumière trois principales raisons poussant les entrepreneurs à formaliser leur entreprise. La formalisation par contrainte traduit une situation dans laquelle les entrepreneurs informels ne se réjouissent pas de leur situation d'informalité. Ils restent dans cette situation juste le temps que leurs activités prennent forme. Dès lors que l'entreprise affiche une croissance intéressante, l'entrepreneur va automatiquement commencer à penser à la formalisation. D'un côté, il ne peut plus cacher son activité à l'État et, de l'autre, l'informalité freine l'expansion de ses activités. Cette première raison prend le

contrepied de certains travaux qui estiment qu'aucune étude empirique n'a démontré le réel intérêt lié à la création d'une PME formelle à partir d'une entreprise informelle (De Miras, 1987). Nos résultats montrent que, loin d'être une activité de misère et de survie (Montalieu, 2000), les entreprises informelles peuvent être au contraire une source de prospérité économique. L'informel est alors une étape majeure, qu'il convient de favoriser. Williams (2007) avait d'ailleurs montré que certains entrepreneurs britanniques entreprenaient dans l'informel afin de tester la viabilité de leurs affaires avant d'intégrer le système formel. Contrairement au cas des entrepreneurs britanniques étudié par Williams (2007), nos résultats montrent que la démarche est différente dans le contexte africain. L'économie informelle est enracinée dans le système économique des pays africains, à tel point qu'il est normal d'entreprendre dans l'informel avant de penser plus tard à la formalisation.

La formalisation offensive traduit une situation dans laquelle, au lieu de rester passif, l'entrepreneur découvre les opportunités et décide de les exploiter pour pérenniser ses activités. Cette offensive dans l'exploitation des opportunités pour développer ses affaires nécessite qu'il mette ses activités en règle. Il est vrai que la question des opportunités dans l'entrepreneuriat n'est pas nouvelle. Cependant, l'originalité de cette étude est d'avoir montré que c'est l'environnement des affaires qui crée les conditions permettant aux dirigeants informels d'entreprendre la formalisation de leurs entreprises. Dans la majorité des études, surtout macro-économiques, on préconise aux États d'utiliser la stratégie de la carotte et du bâton pour amener les entrepreneurs à se formaliser (Mbaye, 2014 ; Williams, 2019). C'est une stratégie qui consiste à mettre en place des mesures incitatives pour encourager les entrepreneurs vers le formel, et des mesures coercitives pour punir les indélébiles. Or, d'après nos résultats, si l'État doit intervenir, il doit le faire au niveau de l'environnement des affaires. Comme les entrepreneurs entreprennent dans l'informalité par pure rationalité, il suffit d'améliorer l'environnement des affaires afin qu'il offre plus d'opportunités aux entrepreneurs. Ces derniers s'engageront certainement plus naturellement dans la formalisation de leur entreprise. Un environnement d'affaires favorable créant une concurrence saine stimulera automatiquement les entrepreneurs à se formaliser. À défaut, ils ne pourront pas survivre dans leur informalité. D'ailleurs, cette étude a montré que les entrepreneurs ont davantage confiance dans les avantages que leur présente le marché, en comparaison des promesses non tenues par les autorités.

La création d'un environnement d'affaires ne se limite pas à la création des lois, comme l'indique la troisième raison de la formalisation. On remarque en effet que les entrepreneurs tentent d'éviter ces mesures légales, car ils n'y trouvent pas leur compte et que des agents de l'État se cachent derrière ces dispositifs pour abuser de leur autorité face à des entrepreneurs n'ayant pas formalisé leurs activités. Il arrive d'ailleurs que même les entrepreneurs formalisés soient spoliés, par méconnaissance de leurs droits. Même si la peur d'avoir des ennuis avec l'État est un motif de

formalisation, force est de constater que cette raison n'est pas fondée sur des règles saines. Contrairement à ceux qui estiment que les États doivent mettre en place des mesures incitatives et coercitives, nous proposons plutôt d'améliorer l'environnement des affaires pour qu'il offre davantage d'opportunités à ceux qui veulent se formaliser, et laisser la sélection naturelle écarter les indéliçats. C'est d'ailleurs la création de cet environnement favorable qui permettra la création d'institutions fortes et stables. Cette position rejoint celle de Say (1999), qui estime que l'entrepreneur industriel doit être formé afin d'avoir une meilleure capacité de réflexion, de jugement lui permettant de diriger et de s'inscrire avec lucidité dans une logique de croissance de son entreprise. Sur le terrain, nous avons observé que ceux qui formalisent leurs activités avec succès sont ceux qui possèdent un niveau d'études supérieures.

La formalisation des entreprises informelles dans les pays en développement n'est pas un processus radical. Même si ce n'est pas le cas des récits que nous avons étudiés, nous avons observé l'existence d'entreprises hybrides. Autrement dit, elles sont administrativement formelles, mais informelles quand cela les arrange. C'est d'ailleurs ce que Benjamin et Mbaye (2012) qualifient de « gros informels », qui sont politiquement bien connectés. Avec ces entreprises, on voit une zone grise entre le formel et l'informel, et souvent même avec l'économie criminelle. Cette question a été débattue par Gourévitch (2002). Pour lutter contre la zone grise entre ces différentes économies non classiques, on ne parle pas de la formalisation, mais plutôt de l'application de l'arsenal juridique déjà en place.

À l'issue de cette recherche, on comprend que la question de la formalisation est aussi une affaire pour la recherche en sciences de gestion. Celle-ci peut en effet conduire à une analyse micro et méso, contextuelle, qui permet de proposer des recommandations adaptées à la réalité des entreprises informelles. Contrairement aux travaux menés sur la formalisation dans les années 1980 (Cling *et al.*, 2012), ou encore aux travaux portant sur les théories de développement de l'Afrique, mener des recherches sur la formalisation de l'économie informelle ne peut se limiter à proposer des solutions macroéconomiques et transcendantales. Il convient, selon une perspective gestionnaire, d'accompagner l'entrepreneur et les entreprises informelles en partant de leur contexte et de leur environnement réel. Cet appel rejoint certains spécialistes des économies africaines qui prônent un changement de cadre d'analyse (Mayaki, 2018 ; Nubukpo, 2019). Ce qui suppose une distinction nette entre l'étude des situations telles que vécues par les entrepreneurs informels et l'étude des situations telles que mises en place par certains chercheurs et institutions pour le développement, adoptant bien souvent une vision très macro de cette réalité.

## Conclusion

Notre recherche propose un nouveau regard sur la thématique de la formalisation des entreprises informelles. Nous avons montré la nécessité de préciser la notion de secteur informel, et souligné l'importance de

la formalisation des entreprises informelles. Prônant une analyse inclusive, nous avons analysé les récits de certains acteurs de l'économie nigérienne. L'analyse de leur discours a permis d'énumérer trois raisons qui poussent les entrepreneurs informels à s'engager dans la formalisation de leur entreprise. Ces trois raisons sont : la formalisation par contrainte, la formalisation offensive et la formalisation défensive. La contribution théorique de ce travail est d'apporter un éclairage sur la question de la formalisation et sur la nécessité pour les chercheurs en gestion de s'approprier cette question, cette dernière relevant sans ambiguïté de leur compétence. Au plan managérial, cette recherche a montré que les travaux sur la formalisation ne devaient pas être menés de façon transcendantale, mais de manière inclusive, invitant ainsi les décideurs politiques et les institutions du développement à revoir leurs politiques sur la formalisation des entreprises informelles et à concentrer les efforts sur l'amélioration de l'environnement des affaires, et ainsi laisser la sélection naturelle faire son œuvre, éliminant les informels qui ne s'adaptent pas aux contraintes et aux opportunités de leur environnement.

Ce travail présente un certain nombre de limites, notamment son caractère contextuel. En effet, les trois raisons de formalisation des entreprises informelles sont vraisemblablement propres aux contextes national et sectoriel. Ce qui nous invite à imaginer de futures recherches visant à étudier d'autres contextes nationaux, d'autres secteurs d'activités afin de stabiliser les connaissances propres aux facteurs de formalisation des entreprises informelles. De même, et comme nous l'avons évoqué dans ce texte, le passage de l'informel au formel n'est en rien radical. Il révèle un processus qu'il serait nécessaire de décrire et d'analyser. Toujours pour mieux comprendre les logiques et dimensions de la formalisation des entreprises informelles.

## Bibliographie

- ABDO H. M. (2008), « Les échanges transfrontières : l'influence asymétrique du Nigeria sur le Niger dans le commerce des produits céréaliers », Université Abdou Moumouni, Niamey : Communication au Colloque : Intégration des marchés et sécurité alimentaire dans les pays en développement, CERDI - Université d'Auvergne, Clermont-Ferrand, 3-4 novembre 2008.
- ASHIN P. (2012), « L'argent sale pollue l'économie », *Finance & Développement*, 49(2), pp. 38-41.
- BANQUE MONDIALE (2012), "Investing for prosperity: A poverty assessment", report n°61393-NE, Africa Region, October 15.
- BEITONE A., CAZORLA A. & HEMDANE E. (2016), *Dictionnaire de science économique*, Paris, Armand Colin, 5<sup>e</sup> édition.
- BENJAMIN N. & MBAYE A. A. (2012), « Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone : Taille, productivité et institutions », édité par la Banque mondiale et l'AFD, 2012.
- BIT (2002), « Résolution concernant le travail décent et l'économie informelle », La Conférence générale de l'Organisation internationale du Travail, réunie en sa 90<sup>e</sup> session.
- BOSCH M. & MALONEY W. (2006), "Gross worker flows in the presence of informal labor markets: The Mexican experience 1987-2002", World Bank Policy Research working paper 3883, April.
- BUREAU S. & FENDT J. (2014), « L'entrepreneuriat au sein de l'économie informelle des pays développés : une réalité oubliée », *Les Cahiers de l'Association Tiers-Monde*, 29, pp. 37-46.

- CHOHAN W. U. (2016), "The Panama Papers and tax morality", discussion papers services: Emerging market fiscal oversight and governance mechanisms, April 6.
- CLING J-P., LAGRÉE S. & RAZAFINDRAKOTO M. (2012), « L'économie informelle dans les pays en développement », Séminaires et Conférences, l'AFD, pp. 7-19.
- COGNEAU D., RAZAFINDRAKOTO M. & ROUBAUD F. (1996), « Le secteur informel urbain et l'ajustement au Cameroun », *Revue d'économie du développement*, 4(3), pp. 27-63.
- DAVID A. (1991), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Conférence de l'AIMS, mai.
- DE MIRAS C. (1980), « Le secteur de subsistance dans les branches de production à Abidjan », *Tiers-Monde*, 21(82), pp. 353-372.
- DE MIRAS C. (1987), « De l'accumulation de capital dans le secteur informel », *Cahier de Sciences humaines*, 23(1), pp. 49-74.
- DE SOTO H. (2005), *Le Mystère du capital : Pourquoi le capitalisme triomphe en Occident et échoue partout ailleurs*, Paris, Flammarion.
- DUMEZ H. (2013), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°112, juin, pp. 29-42.
- FEIGE E. L. (1990), "Defining estimating underground and informal economies: The new institutional economics approach", *World Development*, 18(7), pp. 1-20.
- FRIEDMAN E., JOHNSON S., KAUFMANN D. & ZOIDO-LOBATON P. (2000), "Dodging the grabbing hand: The determinant of unofficial activity in 69 countries", *Journal of Public Economics*, (76), pp. 459-493.
- GOUREVITCH J.-P. (2002), *L'économie informelle : de la faillite de l'État à l'explosion des trafics*, Paris, Le Pré aux Clercs.
- HART K. (1971), "Informal income opportunities and urban unemployment in Ghana", *Journal of Modern African Studies*, 11(1), pp. 61-89.
- HENRY A. (2013), « Quelles politiques pour le secteur informel ? », synthèse de conférence, Paris, 4 avril.
- HERNANDEZ E.-M. (1995), « L'entrepreneur informel africain et la démarche marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, 10(3), pp. 47-61.
- HUGON P. (2013), *L'économie de l'Afrique*, Paris, La Découverte, 7<sup>e</sup> édition.
- HUGON P. (2014), « L'"informel" ou la petite production marchande revisités quarante ans après », *Mondes en développement*, 2(166), pp. 17-30.
- INS-Niger (2019), « Nouveau système SCN 2008 - base 2015 agrégats et tableaux de synthèse 2015 - 201, méthodologie, principaux résultats et commentaires sur l'évolution récente de l'économie nigérienne », juin.
- KOUTOUZIS M. & TONY J.-F. (2005), *Le blanchiment*, Paris, PUF, collection « Que sais-je ? ».
- KRIEF N. & ZARDET V. (2013), « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°95, pp. 211-237.
- LACHAUD J.-P. (1980), « Les lois de fonctionnement du secteur informel "traditionnel" : présentation d'un modèle », *Tiers-Monde*, 21(82), pp. 435-445.
- LAUTIER B. (2004), *L'économie informelle dans le tiers monde*, Paris, La Découverte.
- LEQUILLER F. (2013), *Manuel sur la mesure de l'économie non observée*, OCDE.
- LEWIS W. A. (1967), *La théorie de la croissance économique*, Paris, Payot.
- MALONEY W. F. (2004), "Informality revisited", *World Development*, 32(7), pp. 1159-1178.
- MAYAKI A. I. (2018), *L'Afrique à l'heure des choix : manifeste pour des solutions panafricaines*, Paris, Armand Colin.
- MBAYE A. M. (2014), « Secteur informel, emplois et transformation structurelle : Recommandation opérationnelles pour une politique efficace envers le secteur informel », document préparé pour l'Organisation internationale de la Francophonie.
- MONTALIEU T. (2000), « Interactions entre économie informelle, secteur financier et politique d'ajustement : Bilan d'une décennie de conceptualisation », Université Francophones, pp. 223-249.
- MORICEAU J.-L. & SOPARNOT R. (2019), *Recherche qualitative en sciences sociales : s'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, Paris, Éditions EMS.
- NUBUKPO K. (2019), *L'urgence africaine : Changeons le modèle de croissance !*, Paris, Odile Jacob.
- ROUBAUD F. (2014), « L'économie informelle est-elle un frein au développement et à la croissance économiques ? », *Regards croisés sur l'économie*, 1(14), pp. 109-121.
- SAY J.-B. (1996), *Cours d'économie politique et autres essais*, Paris, Garnier-Flammarion.
- SIMEN S. F. (2018), « Dynamique de l'entrepreneuriat informel au Sénégal : caractéristiques et particularités », AIMS, juin, Montpellier, France.
- SINGER H. W. & JOLLY R. (2012), "Employment, incomes and equality: Lessons of the ILO employment strategy mission to Kenya", in JOLLY R. (éd.), *Milestones and Turning Points in Development Thinking*, London, Palgrave Macmillan.
- TRAORÉ N. (2016), « Les déterminants de la disposition des managers à formaliser les PME informelles en Côte d'Ivoire », *Études caribéennes*, 35, décembre, consulté le 11 juin 2021.
- VERNIER V. (2017), *Techniques de blanchiment et moyens de lutte*, Paris, Dunod, 4<sup>e</sup> édition.
- VERSTRAETE T. (2007), « À la recherche des sciences de gestion », *Revue française de gestion*, 9(178/179), pp. 91-105.
- WILLIAMS C. C. (2007), "Entrepreneurs operating in the informal economy: Necessity or opportunity-driven?", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(3), pp. 309-320.
- WILLIAMS C. C. (2020), "Holistic approach to tackling undeclared work and developing national strategies", report for European Platform Tackling Undeclared Work, working group.
- WILLIAMS C. C. & MARTINEZ A. (2014), "Entrepreneurship in the informal economy: A product of too much or too little state intervention?", *Entrepreneurship and Innovation*, 15(4), pp. 1-11.



Codages			Résultats
Codage ouvert	Axial	Sélectif	Raisons
<p><b>Je/Peu/argent/économisé/12millions de francs CFA</b> « J'avais un peu d'argent que j'ai économisé d'un montant de 12 millions de francs CFA. »</p> <p><b>Crée/entreprise/capital/3millions</b> « J'ai créé l'entreprise avec un capital de 3 millions de francs CFA. »</p> <p><b>Nous avons/préciser/3 salariés/aujourd'hui/nous avançons/468 agents</b> « Je dois préciser aussi que nous avons commencé avec 3 salariés et aujourd'hui nous avons 468 agents ».</p> <p><b>Activités/commencent/bien/marché/je/profit</b> « Les activités commencent à bien marcher. Et je fais de véritables profits. »</p> <p><b>Cette/petite/production/microcrédit/augmenter/ma/recrutant/5personnes</b> « Avec cette petite production au départ, l'accès au micro-crédit m'a permis d'augmenter ma production à 200 litres par jours, recrutant ainsi 5 personnes. »</p> <p><b>Notre/chiffre d'affaires/moins de.../est passé à/depuis jamais en-dessous</b> « Notre chiffre d'affaires, qui était de moins de 15 millions en 1995, est passé à plus de 5 milliards de francs CFA en 2006, et depuis lors, n'a jamais été en-dessous ».</p> <p><b>Croissance/rapide/notre activité/exige/une certaine formalisation</b> « Donc comme vous pouvez constater, la croissance rapide de notre activité exige une certaine formalisation... »</p>	<p>Augmentation du capital</p> <p>Extension de l'activité</p> <p>Rentabilité</p> <p>Augmentation du CA, de RH</p>	<p><b>Croissance</b></p>	<p>Formalisation contrainte</p>
<p><b>Nous/présents/Benin/Togo/Burkina/bientôt/serons/</b> « Nous sommes présents aussi au Bénin, au Togo, au Burkina, et bientôt, nous serons en Côte d'Ivoire et au Sénégal ».</p> <p><b>Lancé/processus/certification/norme/ISO</b> « Nous avons lancé un processus de certification des normes ISO 900. »</p> <p><b>Être le premier/certification/ISO9001 version 2000</b> « En effet, depuis 2006, nous étions la première entreprise nigérienne à avoir la certification ISO 9001 version 2000. »</p> <p><b>Procédure/certification/longue/raté/opportunités</b> « Je dois vous signaler que la procédure de la certification de mes produits par la Chambre de commerce a été longue au point où j'ai raté certaines opportunités. »</p>	<p>Possibilité de s'internationaliser</p> <p>Possibilité de normalisation</p> <p>Possibilité de faire mieux que les autres</p>	<p><b>Opportunité</b></p>	<p>Formalisation offensive</p>
<p><b>Domaine financier/je/me/il ne faut pas être/illégalité/total</b> « Cependant, comme c'est un domaine financier, je me suis dit : « Il ne faut pas être dans l'illégalité totale ». »</p> <p><b>Mais/je/ne/connais/pas/réglementation/bancaire</b> « ...mais je ne connais pas la réglementation en matière bancaire. »</p> <p><b>Je/me/rapproché/ministère de finance/présenter/mon/projet</b> « Je me suis rapproché du ministère des Finances pour leur présenter mon projet. »</p> <p><b>Je/me/suis/interdit/autorisé</b> « Je me suis dit : "Comme ils m'ont pas dit que c'est interdit, donc je pars du principe que tout ce qui n'est pas interdit est autorisé". »</p> <p><b>J'ai été/licenciée/pas par faute/professionnelle</b> « J'ai été licenciée non pas par faute professionnelle... »</p>	<p>Éviter d'être en porte-à-faux avec la loi</p> <p>Éviter d'être toujours dans la peur du contrôle</p> <p>Éviter l'arbitraire</p>	<p><b>Réglementation</b></p>	<p>Formalisation défensive</p>

Annexe : Codage et interprétation des résultats.

# Retour d'expérience sur un projet entrepreneurial universitaire : cas d'une *business school* camerounaise<sup>(1)</sup>

Par Emmanuel KAMDEM

Titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) en sociologie et Professeur des Universités

Et Blaise Marie OUAFO

Ingénieur électronicien

La libéralisation de l'offre de formation universitaire en Afrique, au début des années 1990, a suscité des vocations entrepreneuriales diverses. Ces dernières ont conduit à la création d'établissements de formation en management, principalement par des enseignants-chercheurs universitaires et / ou des dirigeants d'entreprises du secteur privé, afin d'améliorer l'offre quantitative et qualitative de formation en management. C'est ainsi que l'environnement entrepreneurial africain a connu l'émergence progressive d'une nouvelle catégorie d'entrepreneurs privés dans un secteur jusqu'alors exclusivement dominé par des établissements universitaires publics. Cet article a principalement pour objectif de présenter l'expérience d'une *business school* privée camerounaise, l'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala. Cette expérience montre les difficultés et les opportunités de création d'une entreprise privée dédiée à la formation universitaire en contexte camerounais ; avec une forte orientation vers des partenariats universitaires internationaux. La discussion du cas étudié permet de comprendre comment ces difficultés ont été gérées, sous différentes contraintes (environnementale, sectorielle, organisationnelle, individuelle). Cette discussion permet aussi de décrypter les leviers mobilisés, pour affronter ces contraintes avec succès.

## Introduction

Le processus de restructuration des économies africaines, engagé au cours de la décennie 1980-1990, a connu des prolongements au niveau des institutions universitaires (Nguema, 1987), avec plus ou moins de réussite suivant les régions et les pays (Provini, 2016). Longtemps considéré comme un secteur d'activité sous le monopole de l'administration publique, l'enseignement universitaire pour la formation des managers et des entrepreneurs en Afrique a connu une profonde transformation avec la création des établissements privés (Chouli, 2009). Cette transformation était quasiment inévitable, compte tenu des capacités très limitées des établissements universitaires publics à satisfaire la demande quantitative et qualitative fortement croissante de formation, dans l'ensemble des pays africains (Lebeau, 2008). Cette transformation a aussi permis aux universités africaines de mieux se préparer pour s'engager dans la dynamique d'internationalisation impulsée par le processus de Bologne

(Charlier, Croché & Ndoye, 2009). Sans être exhaustives et pour se limiter aux cas des *business schools*, quelques expériences de création d'entreprises universitaires privées permettent d'illustrer cette transformation profonde de l'environnement universitaire africain. Ces expériences témoignent de la volonté des entrepreneurs africains concernés d'offrir de nouveaux cursus de formation managériale et entrepreneuriale mieux enracinés dans les contextes africains ; et susceptibles de répondre aux attentes des décideurs et praticiens africains.

Au Nigéria, la Lagos Business School (LBS) est créée en 1991 à Lagos, au sein de la Pan-Atlantic University, sous la tutelle de la confrérie chrétienne catholique Opus Dei. Au Sénégal, l'International School of Management (ISM) est créé en 1992 à Dakar. Son processus d'accréditation internationale est en cours dans le cadre du programme "European Foundation for Management Development-Dean Across Frontiers" (EFMD-EDAF). Depuis 2017, cet établissement privé sénégalais est intégré dans le groupe "Galileo Global Education", un des *leaders* européens de l'enseignement supérieur privé. Au Maroc, l'École Supérieure de Commerce et des Affaires (ESCA) de Casablanca est créée en 1992. Depuis plusieurs années, cette dernière occupe le premier rang dans le classement

<sup>(1)</sup> Les auteurs remercient toutes les personnes qui les ont accompagnés dans la restitution de ce retour d'expérience. Il s'agit des membres du personnel enseignant, administratif et logistique de l'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala (Cameroun), dont le cas est présenté et discuté dans cet article.

international des *business schools* africaines francophones. En novembre 2018, elle a obtenu l'accréditation internationale AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

Cette effervescence entrepreneuriale privée africaine, dans le secteur de l'enseignement supérieur en général et du management en particulier, suscite quelques interrogations qu'il est nécessaire de décrypter (Bollag, 2004). Quelles sont les difficultés et les opportunités auxquelles sont confrontés les porteurs des projets entrepreneuriaux universitaires privés africains ? Comment procèdent-ils pour conduire leurs projets avec succès ? Notre objectif avec cet article est de comprendre les difficultés et les opportunités de la conduite d'un projet entrepreneurial de création d'une *business school* privée en contexte camerounais. Ce projet est élaboré et mis en œuvre à la faveur de la libéralisation de l'enseignement supérieur privé dans ce pays. Nous nous appuyons sur le cas de l'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala, une *business & engineering school*. Cette dernière construit laborieusement sa trajectoire dans l'environnement national et international de la formation managériale et entrepreneuriale. Le texte est structuré en quatre parties. La première explore la revue de littérature pour comprendre la problématique de l'émergence de la préoccupation entrepreneuriale en milieu universitaire. Cette préoccupation sera le socle théorique de notre recherche. La deuxième analyse le contexte camerounais de libéralisation de l'enseignement supérieur, qui a permis la création d'établissements universitaires privés dans ce pays. La troisième présente la méthodologie et le cas étudié. La quatrième est dédiée à la discussion du cas.

## Revue de littérature

Cet article sur la création d'une *business school* privée, en contexte camerounais, s'inscrit dans un courant de recherche qui a déjà suscité de nombreuses publications dans d'autres contextes, notamment européens et nord-américains. Ces publications sont généralement orientées vers deux principaux axes thématiques de recherche (entrepreneuriat universitaire et université entrepreneuriale) dont la relation, avec l'objectif énoncé dans l'introduction du présent article, est pertinente. La littérature présentée en aval vise à permettre l'identification des thématiques en lien avec cet objectif. Pour assurer une meilleure contextualisation de cette littérature, nous ferons le lien entre la littérature internationale sur le sujet et celle déjà disponible en contexte africain.

### Entrepreneuriat universitaire et université entrepreneuriale : une relation indéfectible

Cette relation est justifiée par la forte proximité sémantique de ces deux notions, utilisées dans des contextes différents pour décrire des situations hétéroclites et variées (Schmitt, 2005). L'entrepreneuriat universitaire (*university entrepreneurship*), selon Rothaermel *et al.* (2007), désigne le processus de transformation interne d'une université déjà créée. Cette transformation est faite sous l'influence de

facteurs environnementaux externes (économiques, technologiques, culturels, etc.), afin de permettre à cette université de se doter des capacités nécessaires pour affronter la concurrence dans la production, la diffusion et l'utilisation de la connaissance. Dans ce sens, l'entrepreneuriat universitaire peut être entendu comme une forme d'intrapreneuriat, c'est-à-dire un processus entrepreneurial de changement et d'innovation au sein d'une organisation en activité.

Selon Clark (1998), l'université entrepreneuriale (*entrepreneurial university*) est la structure organisationnelle au sein de laquelle le processus de transformation et d'innovation est élaboré et mis en œuvre. En d'autres termes, il s'agit d'une université au sein de laquelle les deux premières missions originelles de création de la connaissance académique (enseignement et recherche fondamentale) sont complétées par une troisième mission de recherche appliquée. Celle-ci est dédiée à la création de la richesse et au développement économique (Etzkowitz, 2003). L'université entrepreneuriale est donc une université qui fonctionne sur le modèle d'une organisation hybride (création de la connaissance et création de la richesse). En d'autres termes, la connaissance créée est transformée en un produit commercial qui est mis sur le marché économique, selon la définition de Gjerding *et al.* (2006, p. 96) : « [...] Une université entrepreneuriale est une organisation où il est normal de prendre des risques lorsque de nouvelles pratiques sont adoptées et où l'esprit d'entreprise consiste souvent à aller jusqu'à l'exploitation commerciale à but lucratif de l'innovation. »

Comme on peut le constater, ces deux notions (université entrepreneuriale et entrepreneuriat universitaire) ont une forte proximité sémantique. La préoccupation de Clark (2004), l'un des premiers chercheurs sur ces thématiques, est de montrer pourquoi et comment il est possible de développer des activités entrepreneuriales au sein d'une université. Alors qu'il est généralement admis que la mission première de cette dernière n'est pas la création de la richesse, mais la création de la connaissance. Ces activités permettent à l'université, entre autres, d'avoir plus d'autonomie financière et d'être moins dépendante des financements publics étatiques ; de préparer sa pérennité ; de renforcer ses partenariats avec les milieux d'affaires ; de familiariser ses étudiants avec la culture entrepreneuriale pour mieux les préparer à créer leurs propres entreprises et à ne pas être totalement dépendants d'une carrière professionnelle salariale. Clark considère donc la dynamique entrepreneuriale universitaire comme un levier du changement durable de l'université. En revanche, il prend bien soin de souligner que ces atouts ne sont pas sans risque, notamment celui d'une forte dépendance de l'université à l'égard des sources de financement externes. Cela pourrait avoir un impact préjudiciable sur la liberté de l'enseignant-chercheur universitaire dans l'exercice de son métier.

Shattock (2005, p. 17) s'inspire de l'expérience européenne sur le sujet, et propose cette définition que nous reprenons pour la compréhension de la synergie entre l'entrepreneuriat universitaire et l'université

entrepreneuriale : « [...] Les universités brisent les contraintes imposées par les régimes de financement restrictifs ou par les conventions découlant de la gestion de l'enseignement supérieur par l'État. Elles le font en encourageant l'innovation dans les comportements universitaires, en s'engageant dans de larges partenariats avec des organismes extérieurs, en multipliant les sources de financement autres que l'État, qu'elles répartissent de façon à développer les activités universitaires entrepreneuriales, et en subventionnant d'autres activités universitaires pouvant leur être bénéfiques d'une autre manière. L'entrepreneuriat stimule la collaboration avec l'extérieur, notamment avec l'industrie et le commerce, mais pas exclusivement, et consolide les résultats des universités en attirant des fonds supplémentaires et en élargissant la recherche et l'enseignement. Il permet d'être plus autonome sur le plan institutionnel et moins dépendant de l'État. »

Cette clarification sémantique est présente dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat, travaux principalement caractérisés par la diversité des champs et des thèmes d'analyse (Filion, 1997). Le fil conducteur de la relation entre l'entrepreneuriat universitaire et l'université entrepreneuriale est la nécessité de mobiliser des sources de financement auprès des entreprises (notamment privées), pour compléter les financements publics généralement insuffisants. Dans cette perspective, les activités de l'université entrepreneuriale ne se limitent pas à l'enseignement et la recherche fondamentale. Elles sont complétées par la recherche appliquée dont les résultats sont exploitables financièrement, dans une dynamique collaborative et interactive avec les entreprises. Cette vision entrepreneuriale

de l'université ne fait pas l'unanimité. Elle présente un risque de marchandisation de la connaissance et d'émergence d'un « capitalisme universitaire », qui peut être préjudiciable à l'autonomie universitaire (Slaughter et Leslie, 1997). Ce risque peut également entraîner la transformation des structures opérationnelles de recherche universitaire (laboratoires, équipes), qui deviennent des structures dont la mission finale est la rentabilité financière et le profit (*quasi-firms*).

Plusieurs modèles analytiques ont déjà été proposés pour caractériser l'université entrepreneuriale. Par exemple, Goy (2012) propose une modélisation axée autour de trois caractéristiques principales du processus de transformation de ce type d'université : la démocratisation (capacité à accueillir un plus grand nombre d'étudiants avec une diversité des profils) ; la globalisation (attractivité des étudiants et des professeurs) ; le financement (capacité d'autofinancement et de participation au développement économique des territoires). Un autre modèle analytique, proposé par Gjerding *et al.* (2006), met en évidence les pratiques performantes d'une université entrepreneuriale. Ces auteurs se sont inspirés des travaux pionniers de Clark (1998, 2004) pour identifier vingt pratiques observées dans quatre universités européennes dont ils soulignent leur « esprit d'entreprise » et leur « culture d'intrapreneuriat organique » (*ibid.*, p. 95). Le tableau suivant énumère ces pratiques qui seront mises en lien avec l'objectif de notre recherche sur le cas camerounais étudié. La discussion de ce cas permettra ainsi de comprendre les difficultés et les opportunités rencontrées dans la conduite du projet entrepreneurial de création de la *business school* camerounaise.

1. Indépendance dans l'utilisation des financements publics.
2. Place importante de l'équipe centrale de direction.
3. Qualité de la gestion (principalement des services financiers).
4. Culture entrepreneuriale.
5. Budgétisation globale.
6. Contrats avec les financeurs en fonction des résultats.
7. Structure peu hiérarchisée.
8. Énoncé de mission et plan stratégique.
9. Rôle étendu des anciens étudiants.
10. Coopération avec le monde de l'entreprise et d'autres universités (d'excellence).
11. Compétitivité de l'infrastructure du campus.
12. Sources de financement supplémentaire durable.
13. Focalisation sur une palette limitée de domaines d'enseignement et de recherche.
14. Suivi des possibilités d'enseignement et de recherche à l'avenir.
15. Attrait pour les donateurs.
16. Un environnement propre à séduire les jeunes chercheurs.
17. Structure de recherche interdisciplinaire.
18. Transfert de technologie.
19. Forte proportion d'étudiants en formation post-licence / master.
20. Offres de service aux entreprises nées de la recherche universitaire.

Tableau 1 : Pratiques caractéristiques d'une université entrepreneuriale - Source : extrait et adapté de Gjerding *et al.* (2006, pp. 121-123) et de Clark (1998, 2004).

### Préoccupation émergente en contexte africain

En contexte africain, la préoccupation entrepreneuriale en milieu universitaire, et principalement axée autour de la création d'entreprise privée dédiée à l'enseignement et la recherche, est encore en phase d'émergence. Elle n'a pas encore suscité des travaux scientifiques aussi nombreux et diversifiés que ceux actuellement disponibles sur l'entrepreneuriat en général. Cela s'explique principalement par le fait que l'enseignement de l'entrepreneuriat a connu une lente et difficile émergence dans les cursus universitaires africains. L'entrepreneuriat universitaire en Afrique a davantage suscité des travaux au sein des organismes professionnels (OCDE, 2012) ; ainsi que des rencontres internationales historiques. Il en est de même de ce débat médiatique à l'Université de Stanford (États-Unis) lors du Sommet mondial sur l'entrepreneuriat, entre le président américain, Barack Obama, le PDG de Facebook, Mark Zuckerberg, et quelques étudiants africains intéressés par l'activité entrepreneuriale (Musau, 2017).

Toutefois, quelques travaux scientifiques africains sont déjà disponibles. Au Sénégal, Dia (2011) analyse le cheminement historique de la construction du partenariat entre les universités sénégalaises et les entreprises. Il identifie les contraintes internes inhérentes au statut juridique des universités publiques et celles externes liées à l'environnement institutionnel national. Ce dernier n'est pas du tout favorable au développement de l'entrepreneuriat en milieu universitaire. En définitive, l'auteur évoque la responsabilité des universités de s'ouvrir aux entreprises pour faciliter l'insertion professionnelle de leurs diplômés. Au Cameroun, Tchagang et Ambiana (2014) analysent l'intention entrepreneuriale des étudiants camerounais en suivant le modèle conceptuel simplifié de Shapero. Se situant en amont du processus entrepreneurial, ces auteurs étudient le lien entre l'intention et la désirabilité ; ainsi que la relation entre l'intention et la faisabilité perçue. Leurs résultats montrent une faible relation entre les variables retenues pour caractériser le profil d'entrepreneur et l'intention de création d'entreprise par les étudiants camerounais. En Algérie, Djamane-Segueni, Saad & Amroun (2020) étudient la transition d'une université classique vers une université entrepreneuriale. Cette transition s'effectue dans un environnement institutionnel national difficile, longtemps marqué par l'emprise de l'administration étatique et bureaucratique. Le rapprochement effectué en amont, entre la littérature internationale et la littérature contextualisée africaine, permet déjà d'identifier quelques thématiques importantes en lien avec l'objectif de l'article. Elles permettent ainsi d'explorer les difficultés et les opportunités de création d'une *business school* en contexte camerounais.

### Contexte de libéralisation de l'enseignement supérieur au Cameroun

#### Rappel historique

Trois faits significatifs caractérisent la transformation du paysage universitaire camerounais, sous l'emprise du secteur public depuis l'accès à la souveraineté

internationale le 1<sup>er</sup> janvier 1960. Le premier est la réforme universitaire intervenue en 1993, à la suite de la forte conflictualité au sein des institutions universitaires dans le pays (Collectif, 1999 ; Ngwé et Pokam, 2016). Cette réforme a principalement produit deux impacts sur l'écosystème universitaire national : d'abord, la décongestion de la seule université publique qui existait jusqu'alors (Université de Yaoundé) ; ensuite, la transformation des quatre centres universitaires régionaux implantés dans différentes villes (Buéa, Douala, Dschang, Ngaoundéré) en universités à part entière. Avant cette transformation, un seul établissement universitaire public offrait des programmes complets de formation en management et en entrepreneuriat, l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), créée en 1979 au sein du Centre Universitaire de Douala, devenu Université de Douala à la faveur de la réforme universitaire évoquée plus haut (Hernandez et Kamdem, 2007).

Le deuxième fait est la loi n° 005 du 16 avril 2001 portant orientation de l'enseignement supérieur. Cette loi a principalement pour objectif de fixer le cadre institutionnel et juridique du développement et de la libéralisation de l'enseignement supérieur, avec « une mission fondamentale de production, d'organisation et de diffusion des connaissances scientifiques, culturelles, professionnelles et éthiques pour le développement de la Nation et le progrès de l'Humanité » (article 2). Cette loi consacre l'enseignement supérieur comme une « priorité nationale » que l'État doit organiser et contrôler (article 3). L'innovation relativement à la situation antérieure est clairement spécifiée dans les dispositions générales de la loi en question : « Des partenaires privés concourent à l'offre de formation de niveau supérieur » (article 4).

Le troisième fait est contenu dans le décret n° 2001/832/PM du 19 septembre 2001 du Premier ministre, « fixant les règles communes applicables aux institutions privées d'enseignement supérieur [IPES] ». Ces IPES, selon la terminologie administrative camerounaise, sont regroupées en deux catégories : les établissements privés d'enseignement supérieur (structures de formation avec un seul établissement opérationnel) et les universités privées (structures de formation avec plusieurs établissements opérationnels). Les *business schools* privées qui seront créées par la suite appartiennent donc à la première catégorie, à l'exception de la Faculté des Sciences Sociales et de Gestion créée depuis 1991, au sein de l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC). Cette dernière a été fondée par l'Association des conférences épiscopales de l'Afrique Centrale (ACERAC).

Ce contexte favorable a permis la création exponentielle des établissements privés d'enseignement supérieur sur l'ensemble du territoire national. L'effectif actuel de ces derniers est d'environ 226 (Minesup, 2017). Trois principales raisons justifient ce chiffre approximatif, entre autres, les établissements juridiquement créés et pas encore opérationnels ; ceux créés et qui ont connu une existence éphémère ou fonctionnent de manière épisodique ; la mise à jour et la disponibilité tardives des données statistiques nationales produites par le ministère en charge de l'Enseignement supérieur. Relativement à l'objectif de notre recherche,

la quasi-totalité de ces établissements universitaires privés offrent des programmes de formation dans les disciplines du management et de l'entrepreneuriat, selon le modèle habituel des *business schools*. Les autres disciplines concernées sont principalement la formation dans les métiers de l'ingénieur et de la santé (médecins, pharmaciens, dentistes, infirmiers).

La forme juridique de ces établissements universitaires est principalement celle de l'entreprise privée dotée d'instances de régulation, de fonctionnement et de gouvernance. Cette entreprise privée est très souvent l'œuvre pionnière d'un promoteur qui agit comme un entrepreneur universitaire issu des milieux d'affaires ou des milieux universitaires. L'entrepreneur privé issu des milieux d'affaires exerce généralement son métier entrepreneurial dans d'autres secteurs d'activités productives (industrie, commerce, service). L'entrepreneur universitaire issu des milieux académiques est fréquemment un enseignant dont une partie de la carrière professionnelle s'est déroulée au sein des universités publiques. Pour ce dernier, l'entrepreneuriat universitaire privé permet d'assurer le prolongement de l'activité professionnelle après la retraite de l'administration publique.

### Grille analytique contextuelle

Les questions posées en introduction peuvent être traitées dans le champ de recherche en stratégie d'entreprise (*business policy*), appliquée au secteur universitaire privé camerounais. Quelques publications africaines, dans ce champ de recherche, nous conduisent à mobiliser une grille analytique pertinente (Ouédraogo, 2007 ; Ouédraogo et Atangana-Abé, 2014 ; Biwolé Fouda, 2020). Cette grille permet d'analyser l'environnement de l'entrepreneuriat universitaire privé au Cameroun, pour comprendre s'il est inhibiteur ou facilitateur de la création d'une *business school*. Il s'agit de la grille PHESTEL, construite autour de sept principales dimensions (Politique, Historique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal). Cette dernière est une adaptation de la grille PESTEL (Marmol et Feys, 2015), longtemps utilisée dans la recherche internationale sur la stratégie d'entreprise. La dimension H (Historique) a été rajoutée pour permettre son enracinement en contexte africain (Sem, Cornet & Musewa M'Bayo, 2017).

La dimension politique met en évidence les avantages de la libéralisation de l'enseignement supérieur pour les entrepreneurs universitaires privés, mais avec un risque probable de prolifération d'établissements peu crédibles. La dimension historique permet d'apprécier l'évolution rapide du taux de scolarisation qui explique, par exemple, l'abondance des effectifs dans les universités publiques. La dimension économique fait référence à l'absence de subventions étatiques aux établissements universitaires privés, dont les frais de scolarité élevés sont indiscutablement un facteur d'exclusion sociale d'étudiants issus des milieux défavorisés. La dimension socioculturelle permet de comprendre le comportement de l'entrepreneur universitaire privé confronté à une double contrainte : d'une part, la rentabilité financière de son projet

entrepreneurial ; d'autre part, la solidarité communautaire envers les familles et les étudiants dont les ressources aléatoires ne permettent pas de payer les frais de scolarité. La dimension technologique concerne principalement la nécessité de développer des infrastructures matérielles et pédagogiques (campus, salles de classe, connexion Internet, etc.) pour assurer la qualité des enseignements dispensés ; et pouvoir ainsi offrir des cursus de formation à distance. La dimension écologique est une source d'interpellation de l'entrepreneur universitaire privé sur la prise en compte des préoccupations liées, par exemple, au développement durable dans les cursus de formation. La dimension légale permet d'apprécier la capacité de ce dernier à se conformer aux normes réglementaires du travail dans son entreprise (recrutement, évaluation, plan de carrière, rémunération des enseignants et du personnel administratif).

La synthèse de cette grille d'analyse contextuelle révèle les paradoxes et les sources de tensions dans la conduite d'un projet entrepreneurial universitaire privé au Cameroun. Elle permet de mieux comprendre comment les obstacles rencontrés ont davantage renforcé la motivation entrepreneuriale des personnes engagées dans la création des établissements universitaires privés d'enseignement supérieur.

## Méthodologie et présentation du cas

Cette troisième partie présente la méthodologie et le cas étudié.

### Clarification méthodologique

Cet article est construit et rédigé à partir du retour d'expérience des deux auteurs, l'un est enseignant-chercheur universitaire, et l'autre est entrepreneur privé ; tous les deux sont co-promoteurs du projet entrepreneurial présenté dans le cas. L'universitaire et l'entrepreneur privé adoptent ainsi une posture réflexive au sens de Moriceau et Soparnot (2019, p. 14) : « La réflexivité consiste à tenter de comprendre ce que l'on est en train de faire. » Le paradigme épistémologique pragmatiste est privilégié, pour « faire parler les données » empiriques (Moscarola, 2018). Cette posture a permis aux auteurs de l'article de prendre du recul pour témoigner de leur vécu expérientiel dans la conduite du projet entrepreneurial dont traite cet article. La démarche qualitative qui en découle s'inscrit dans l'approche empirico-inductive, utilisée pour présenter un récit de pratique (Grimaud, 2003). Cette méthode qualitative de collecte des données est utilisée dans la tradition de recherche ethno-méthodologique pour « traiter les activités pratiques, les circonstances pratiques et le raisonnement sociologique pratique comme des thèmes d'étude empirique, en accordant aux activités les plus communes de la vie quotidienne l'attention habituellement accordée aux événements extraordinaires » (Garfinkel, 1984). Le recours au récit de pratique permet de réfléchir sur son expérience au travail, avec bien évidemment des avantages et des limites que relève Villette (2020, p. 214) : « Le récit n'est pas à proprement parler scientifique mais il présente

l'avantage de pouvoir contenir toutes les autres formes littéraires et de pouvoir intégrer les différentes facettes du processus, de mêler les hommes, les techniques, les machines, les matières premières, et de montrer comment ces éléments se combinent pour produire un résultat qui est ou n'est pas le résultat attendu. »

Notre récit de pratique est présenté sous la forme d'un « cas » de création d'une *business school* privée. La collecte des données empiriques a été effectuée grâce à différents outils (textes officiels, documents d'archives, comptes rendus et procès-verbaux des réunions, conversations informelles, observation participante). Cette démarche méthodologique est fortement recommandée pour le renouvellement de la recherche enracinée dans les contextes africains, en vue de créer de la connaissance tirée des réalités contextuelles (Kamdem, 2020). C'est de cette manière que les chercheurs africains peuvent durablement contribuer au rayonnement et à la visibilité de leurs travaux dans un environnement scientifique international très compétitif et très sélectif. Cette méthode de recherche est bien en adéquation avec le thème de cet article dont l'objectif a été bien explicité, dans le sens de raconter une pratique expérientielle de conduite d'un projet entrepreneurial universitaire dans un contexte précis. La section suivante permet d'en savoir davantage sur cette expérience.

### L'IME de Douala : illustration d'une expérience de création d'entreprise académique privée au Cameroun

L'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala est une *business & engineering school* privée, créée en mai 2010 et située dans un quartier périphérique de la ville. Ce projet entrepreneurial éducatif voit le jour à la suite de la libéralisation de l'enseignement supérieur au Cameroun. Le statut juridique de l'établissement est celui d'une société à responsabilité limitée (SARL) dotée d'un capital social initial de 100 000 000 francs CFA<sup>(2)</sup>. La vision fondatrice de cet établissement est guidée par deux préoccupations majeures. La première : « Un pôle de référence nationale et internationale dans la formation professionnelle, le perfectionnement des dirigeants et des gestionnaires camerounais et africains ; afin de leur permettre de s'inscrire positivement et durablement dans la compétition économique internationale. » La deuxième : « Un centre d'excellence pour le développement des ressources humaines porteuses de changement et d'innovation dans les entreprises et dans la société, à travers le monde. »

Cette vision se décline en trois missions principales. La première est d'offrir des programmes de formation (initiale, continue, diplômante et qualifiante) en management, en entrepreneuriat et dans les métiers de l'ingénieur. La deuxième est de promouvoir la recherche enracinée en contexte africain dans ces disciplines. La troisième est d'assurer la rentabilité financière du projet entrepreneurial académique, sa durabilité et la pérennité de l'établissement dans un

<sup>(2)</sup> Un euro = 656 francs CFA.



Photo du bâtiment principal de l'IME, campus Bonamoussadi.

« L'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala est une *business & engineering school* privée, créée en mai 2010 et située dans un quartier périphérique de la ville. »

environnement urbain (Douala) et national (Cameroun). Ce dernier est fortement concurrentiel, du fait de l'abondance des établissements privés de formation dans les domaines concernés. Pour se conformer à la législation en vigueur, l'IME fonctionne actuellement sous la tutelle académique de trois universités publiques camerounaises (Ngaoundéré, depuis mars 2011 ; Dschang, depuis septembre 2017 ; Douala, depuis janvier 2018). Ces dernières assurent la validation des programmes de formation et la diplômation des étudiants.

Les programmes de formation diplômante couvrent les trois cycles de l'enseignement supérieur (licence-master-doctorat), et sont offerts dans le cadre des partenariats institutionnels nationaux et internationaux. Les programmes de formation pour l'obtention des diplômes nationaux de « brevet de technicien supérieur » (BTS) et du « *high national degree* » (HND) sont offerts sous la tutelle académique du ministère de l'Enseignement supérieur du Cameroun. Ceux conduisant aux diplômes de licence / *bachelor*, de master et de MBA (*Master in Business Administration*) sont offerts sous la tutelle académique des trois universités publiques tutélaires ; ainsi que des établissements universitaires partenaires internationaux en France (École de Management de Normandie, Caen ; École Supérieure de Commerce, La Rochelle ; École

Française d'Électronique et d'Informatique, Paris) et au Canada (École Supérieure de Gestion, Université du Québec à Montréal). Le cursus doctoral conduisant au *doctorate in business administration* (DBA) est supervisé par un établissement international basé au Luxembourg, le Business Science Institute. D'autres partenariats ont été récemment créés pour la facilitation de la mobilité internationale des étudiants en Tunisie (École Polytechnique de Sousse), au Maroc (École Supérieure de Commerce et des Affaires de Casablanca, ESCA), au Canada (Université du Québec à Rimouski, UQAR), en Angleterre (University of the West of England).

La recherche au sein de l'établissement est réalisée par une équipe mise en place en novembre 2019, dans le cadre du Centre de Recherche Entreprendre, Manager et Innover en Afrique (CREMIA). Plusieurs travaux effectués dans cette structure ont déjà été publiés dans des revues scientifiques internationales et des ouvrages collectifs. L'établissement est membre du programme "EuRoPean Action Scheme for the Mobility of University Students" (Erasmus+), dont les actions contribuent à la mobilité internationale des étudiants.

La certification qualité et l'accréditation internationale de la formation sont des objectifs au cœur de la vision fondatrice de l'IME. L'établissement a été audité et a obtenu sa première certification qualité ISO 9001 : 2008 en avril 2013. Par ailleurs, depuis octobre 2017, il est éligible au programme international de la qualité, "European Foundation for Management Development/ Deans Across Frontiers" (EFMD/EDAF). Ce souci de la qualité de service se traduit au quotidien par la disponibilité d'infrastructures comparables, sinon meilleures par rapport à celles des établissements universitaires publics (bâtiments en propriété ou en location construits aux normes architecturales en vigueur dans le pays, salles de classe, bureaux administratifs, laboratoires informatiques, connexions téléphonique et Internet, etc.). Plusieurs actions sont réalisées pour attirer et engager les étudiants (gratuité du transport par autobus entre les campus et les différents quartiers de la ville ; bourses de formation et ordinateurs offerts aux meilleurs étudiants titulaires du baccalauréat de l'enseignement secondaire). Afin de renforcer la

proximité entre les étudiants et l'établissement, les activités pédagogiques sont gratuites dans trois campus différents : deux à Douala (métropole économique et industrielle) et un à Bafoussam (ville située dans la région administrative de l'Ouest du Cameroun, où la demande de formation universitaire est croissante).

La gouvernance universitaire est assurée par trois instances dont les membres se réunissent régulièrement. Le conseil d'orientation stratégique (COS) est présidé par le dirigeant de l'une des deux plus importantes organisations patronales nationales. Il est composé de cinq membres (dont trois dirigeants d'entreprises et deux membres de la direction de l'établissement). Le conseil scientifique et pédagogique (CSP), présidé par un professeur d'université, est composé de quatre membres (dont deux professeurs d'universités et deux dirigeants d'entreprises). L'assemblée statutaire des actionnaires est constituée des deux actionnaires porteurs du projet entrepreneurial.

Le partenariat avec les entreprises est très actif. Il concerne environ une trentaine d'entreprises au sein desquelles les étudiants effectuent leurs stages professionnels. En retour, les dirigeants et cadres de ces entreprises sont fortement représentés dans l'équipe des enseignants vacataires. Des conventions sont signées et mises en œuvre avec plusieurs organismes professionnels, à l'instar de la Cameroon Women Business Leaders Association (CWBLA), une organisation qui œuvre pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin.

Les difficultés actuelles auxquelles l'établissement est confronté sont diverses. La crise pandémique de la Covid-19 et la suspension des activités académiques, entre les mois de mars et juin 2020, ont produit deux effets négatifs majeurs. Le premier est la réduction substantielle des effectifs d'étudiants lors des rentrées académiques 2020/2021 et 2021/2022. Le deuxième est l'insolvabilité financière croissante des étudiants qui sont revenus s'inscrire, et dont les familles ne sont plus en mesure d'assurer le financement de la formation. Cette situation financière préoccupante est la source de fréquentes tensions de trésorerie. Ces



De gauche à droite. Photo de laboratoire, cursus engineering. Photo d'une salle de classe, cursus management.

« Ce souci de la qualité de service se traduit au quotidien par la disponibilité d'infrastructures comparables, sinon meilleures par rapport à celles des établissements universitaires publics (bâtiments en propriété ou en location construits aux normes architecturales en vigueur dans le pays, salles de classe, bureaux administratifs, laboratoires informatiques, connexions téléphonique et Internet, etc.). »



effets sont visibles sur le fonctionnement de l'établissement (paiement tardif des salaires du personnel et des prestations académiques des enseignants, lenteur du remboursement des dettes contractées pour le financement de la construction et de l'équipement des bâtiments dans les trois campus actuellement fonctionnels). Contrairement aux établissements publics camerounais qui sont largement subventionnés par les fonds publics, les établissements privés fonctionnent sur leurs fonds propres, provenant quasi exclusivement des frais de scolarité payés par leurs étudiants. Par conséquent, ces établissements privés sont très vulnérables ; surtout dans un contexte de crise pandémique et économique comme celle en cours depuis le début de l'année 2020.

Une autre difficulté est observée avec la précarité de la carrière des enseignants permanents, dont plusieurs démissionnent dès qu'ils trouvent un meilleur emploi ailleurs. Ce constat est admis dans la plupart des établissements supérieurs privés camerounais dans lesquels les enseignants permanents (parfois mieux rémunérés que ceux des établissements publics) demeurent toujours sous l'emprise d'une carrière professionnelle dans la fonction publique. Dans cette dernière, les contraintes professionnelles (assiduité, ponctualité, etc.) sont généralement très flexibles et peu respectées. Le paiement des salaires mensuels se fait de manière automatique dès l'attribution d'un numéro matricule qui permet d'acquérir le statut tant envié de « fonctionnaire ». Par contre, les établissements supérieurs privés sont organisés et fonctionnent comme des entreprises au sein desquelles le contrôle de la ponctualité et de l'assiduité est beaucoup plus strict.

Il est important de souligner une difficulté supplémentaire liée au faible intérêt pour la recherche chez les enseignants permanents de l'IME de Douala. Cette difficulté est la conséquence directe des difficultés précédentes, notamment les tensions de trésorerie et la précarité des carrières professionnelles, qui créent des situations d'incertitude préjudiciables à la conduite des projets de recherche. Le tableau suivant présente la situation actuelle de l'établissement.

## Discussion du cas

### Mise en perspective

Notre recherche apporte un éclairage sur une expérience entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur au Cameroun, à partir du cas d'un établissement privé. Le souci fondamental de l'enracinement et de la contextualisation nous conduit à privilégier l'analyse des pratiques observées et vécues telles qu'elles sont, sans nécessairement chercher à les évaluer comparativement à celles observées dans d'autres contextes. Il ne s'agit pas du tout de « tourner le dos » à ces pratiques venues d'ailleurs. Il s'agit plutôt de montrer en quoi celles observées *in situ* témoignent de la volonté et de la capacité des acteurs concernés, de contribuer à la création de la connaissance dans le domaine de l'entrepreneuriat universitaire (notamment privé) en Afrique où ce champ de recherche est encore dans une phase d'émergence. Pour plus de clarté, cette discussion est recentrée autour de l'objectif principal de l'article énoncé en amont sur les difficultés et les opportunités de la conduite d'un projet de création d'une *business school* en contexte camerounais. Cinq axes

	<b>Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME)</b>
Type d'établissement	Institut privé d'enseignement supérieur (IPES)
Date de création	Mai 2010
Forme juridique	Société à responsabilité limitée (SARL)
Capital social	100 000 000 francs CFA
Effectif des étudiants (2021/2022)	855
Effectif des enseignants permanents (2021/2022)	20
Effectif des enseignants vacataires et invités (2021/2022)	230
Effectif du personnel administratif permanent (2021/2022)	29
Effectifs totaux cumulés des diplômés dans les différents cycles de formation	2 549
Infrastructures disponibles	3 bâtiments pédagogiques et administratifs dont 2 en location et 1 en propriété ; 1 amphithéâtre modulable, 50 salles de classe climatisées ou ventilées dans 3 campus ; 1 salle de vidéoconférence ; 1 bibliothèque numérique ; 1 bibliothèque physique avec environ 2 000 ouvrages et revues scientifiques ; 1 système d'approvisionnement électrique et Internet relativement stable ; salle de restauration pour les enseignants et le personnel.

Tableau 2 : Présentation synthétique chiffrée de l'établissement (2021/2022).

thématiques majeurs sont privilégiés dans la discussion du cas présenté : la vision du projet entrepreneurial ; la construction des partenariats internationaux dans un établissement universitaire privé émergent ; la gestion du déficit de légitimité institutionnelle ; la gestion des tensions de trésorerie ; le *leadership* managérial paternaliste et bienveillant du dirigeant.

### Vision entrepreneuriale

L'ossature de cette vision est la constitution du tandem entre un enseignant universitaire dont quelques travaux et publications sont effectués sur l'entrepreneuriat en contexte africain, d'une part ; et un entrepreneur professionnel privé, gestionnaire de projets, d'autre part. Cette posture collaborative, observée dans d'autres contextes (Desmazes, Helfer, Lebraty & Orsini, 2019), s'est avérée déterminante pour créer une synergie active entre les expériences et les apports des deux partenaires camerounais et associés du projet. Ce type de collaboration synergique connaît une lente et difficile émergence en contexte africain (notamment camerounais). Dans ce dernier, les acteurs du monde de l'entreprise et ceux du monde universitaire ont longtemps entretenu un dialogue de sourds. Le cas présenté montre comment une réponse a été apportée à ce problème, à travers la collaboration souhaitée et mise en œuvre entre les deux partenaires du projet (l'universitaire et l'entrepreneur).

### Construction des partenariats internationaux

La trajectoire suivie a connu deux étapes. La première étape, conduite par le partenaire entrepreneur privé, s'est déroulée bien avant la création formelle de l'établissement. Ce dernier a effectué plusieurs voyages de prospection dans une dizaine de *business schools* africaines, européennes et nord-américaines dont il s'est imprégné des modèles pédagogiques et économiques (*benchmarking*). Les rencontres et les échanges avec les dirigeants des établissements visités lui ont permis de constituer progressivement un réseau partenarial, qui a été mobilisé plus tard après la création de l'établissement camerounais. La deuxième étape, conduite par le partenaire universitaire, après le démarrage effectif des activités pédagogiques, a été l'adhésion aux réseaux universitaires d'excellence, en vue de créer les conditions optimales du renforcement de la visibilité et du rayonnement de l'établissement à l'étranger. Cette option, financièrement coûteuse, avait un double objectif : faciliter la mobilité internationale des étudiants nationaux et offrir un cadre approprié pour la délocalisation au Cameroun des cursus des établissements universitaires étrangers, notamment européens et américains (Tiemtoré et Birahim, 2020). Se posent alors toute une série de questions auxquelles l'IME de Douala a été confronté et a trouvé des solutions appropriées : les modalités de délocalisation des cursus étrangers ; les profils des enseignants (trouver le juste équilibre entre les profils académiques et les profils professionnels) ; les procédures académiques et administratives de (co-)diplômation ; l'équivalence des diplômes nationaux à l'étranger. Les réponses à ces préoccupations ont conduit l'IME à construire patiemment une quinzaine de partenariats internationaux avec des *business schools*

dans différents pays (Angleterre, Belgique, Canada, France, Luxembourg, Maroc, Tunisie). Son adhésion effective au réseau international Erasmus+ est une traduction concrète de cette dynamique partenariale internationale. D'autres initiatives sont actuellement à l'étude, par exemple l'adhésion au réseau international de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

### Gestion du déficit de légitimité institutionnelle

Ce volet, conduit par le partenaire universitaire du projet entrepreneurial de l'IME, a porté sur la mobilisation de la revue de littérature. Cela a permis d'identifier des *best practices* en vigueur dans les *business schools* ailleurs dans le monde, et susceptibles d'être contextualisées dans l'établissement créé au Cameroun. Par exemple, le recours à la grille analytique présentée dans le Tableau 1 a permis d'identifier à l'IME sept *best practices* sur les vingt répertoriées : place importante de l'équipe centrale de direction ; qualité de la gestion (principalement des services financiers) ; culture entrepreneuriale ; structure peu hiérarchisée ; énoncé de mission et plan stratégique ; coopération avec le monde de l'entreprise et d'autres universités (d'excellence) ; compétitivité de l'infrastructure du campus. En revanche, une pratique importante, mais oubliée dans ce tableau, est effective à l'IME : l'assurance qualité et la quête d'accréditation internationale. Depuis octobre 2017, l'IME est éligible au programme international "European Foundation for Management Development/ Deans Across Frontiers" (EFMD/EDAF). Ce souci de la qualité est au cœur du projet entrepreneurial, dès le départ, malgré le coût financier inhérent. C'est un atout exceptionnel, au Cameroun, pour un établissement qui n'a qu'une douzaine d'années d'existence.

### Gestion des tensions de trésorerie

Cette difficulté importante est gérée en partie avec les apports financiers (prêts) du partenaire entrepreneur qui adopte ainsi une posture de *business angel* (investisseur providentiel). Cette posture se traduit par la mobilisation des financements dans ses réseaux tontiniers<sup>(3)</sup> et dans les trésoreries des autres entreprises dont il est créateur et / ou associé. Ces entreprises opèrent dans différents secteurs d'activité (ingénierie informatique, gestion des projets, distribution de boissons, location de véhicules, menuiserie). Par ailleurs, elles offrent des possibilités de stages professionnels aux étudiants de l'IME.

### Leadership managérial paternaliste et bienveillant du dirigeant

Le partenaire entrepreneur et directeur général de l'IME est globalement apprécié par les collaborateurs administratifs, les enseignants et les étudiants comme un « patron au travail » ; et aussi comme un « chef de famille ». Par conséquent, la loyauté à son égard n'est

<sup>(3)</sup> La tontine camerounaise est une structure rotative de solidarité associative et communautaire, culturelle et économique, dont l'objectif est de créer les conditions pour assurer le bien-être des membres. Elle est l'une des principales sources de financement des PME camerounaises.

pas systématiquement remise en question, pendant les moments difficiles traversés par l'établissement. Ce constat est justifié par les facilités diverses qu'il n'hésite pas à accorder à ses collaborateurs et aux parents d'étudiants qui le lui demandent (systématisation des moratoires, parfois incontrôlés, pour le paiement des frais de scolarité ; souplesse dans l'application des mesures disciplinaires ; relation généralement bienveillante avec les collaborateurs, même parfois lorsqu'ils n'ont pas atteint leurs objectifs professionnels). Il exprime son *leadership* ainsi :

« C'est peut-être aussi à cause de mon comportement bienveillant que quelques-uns de mes collaborateurs commettent des abus répréhensibles que je leur reproche, sans nécessairement leur appliquer la sanction qu'il faut. »

Par ailleurs, ce *leadership* s'apparente à un modèle de management hybride qui cherche à concilier les pratiques formelles (prescrites dans les textes en vigueur) et celles informelles (adoptées lors de situations spécifiques), notamment dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit par exemple de pratiquer deux formes de contractualisation du personnel (contrat formel signé et contrat verbal de confiance). Ce modèle de contractualisation hybride limite considérablement les risques potentiels de procès en justice, du côté de l'employeur paternaliste bienveillant ; mais aussi de celui du salarié qui accepte de travailler sans exiger au préalable d'être couvert par un contrat formel écrit de travail. Nous suggérons le concept original de « form-informalisation managériale » pour décrire cette aspiration fréquemment observée, chez les dirigeants camerounais, à concilier le formel et l'informel dans les pratiques de management (Kamdem, 2022).

## Conclusion

La libéralisation de l'enseignement supérieur en Afrique a créé un cadre contextuel favorable au développement de l'enseignement supérieur privé, et notamment à la création des *business schools*. Ces dernières se sont rapidement répandues, permettant ainsi de diversifier et d'enrichir les offres de formation jusqu'alors sous l'emprise des universités et des établissements universitaires publics. C'est ainsi que s'est progressivement construite une nouvelle filière entrepreneuriale particulièrement féconde dans le secteur privé, la création d'entreprise pour l'enseignement et la recherche universitaires. Le cas camerounais étudié dans cet article décrypte le contexte d'émergence de ce type d'entrepreneuriat, révèle les difficultés rencontrées et les solutions adoptées par les entrepreneurs concernés. Quelques-unes de ces solutions peuvent être considérées comme des pratiques performantes, pouvant avoir des effets favorables sur la pérennité de l'entreprise universitaire en émergence (promotion de la culture entrepreneuriale, densification des relations avec les milieux d'affaires, réseautage international, etc.). Par contre, le financement demeure encore un défi majeur pour un établissement universitaire privé dont les frais de scolarité des étudiants constituent la source prédominante de financement. Ces frais

connaissent une réduction drastique dans le contexte de crise pandémique et économique. Les prévisions sont encore incertaines dans la période post-pandémique. Cette préoccupation, au cœur des défis de l'enseignement supérieur privé en Afrique, est une voie de recherche qu'il faudrait explorer davantage. Les résultats des recherches futures pourront ainsi contribuer à assurer la pérennité des *business schools* privées africaines, dont la majorité sont encore dans leur phase d'émergence.

## Bibliographie

- BIWOLÉ FOU DA J. (2020), « Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique », in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (éd.), *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Caen, EMS, collection BSI.
- BOLLAG B. (2004), *Amélioration de l'enseignement supérieur en l'Afrique subsaharienne : ce qui marche*, Washington, Banque mondiale, Département du développement humain région Afrique.
- CHARLIER J.-E., CROCHÉ S. & NDOYE A. K. (2009), « Les universités africaines francophones face au LMD. Les effets du processus de Bologne sur l'enseignement supérieur au-delà des frontières de l'Europe », *Academia* : Louvain-la-Neuve, <http://hdl.handle.net/2078.1/180520>
- CHOULI L. (2009), « Le néolibéralisme dans l'enseignement supérieur burkinabé », *Savoir/Agir*, 4(4), pp. 119-127.
- CLARK B. R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford, Pergamon.
- CLARK B. R. (2004), *Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts*, London, McGraw-Hill Education.
- COLLECTIF (1999), « La réforme d'un système national d'enseignement supérieur : l'exemple du Cameroun », groupe de travail sur l'enseignement supérieur de l'ADEA Washington D.C., The World Bank.
- DESMAZES J., HELFER J.-P., LEBRATY J.-F. & ORSONI J. (2019), *Entrepreneur à l'université. Mélanges en l'honneur de Michel Kalika*, Caen, EMS, collection BSI.
- DIA A. A. (2011), « L'université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), pp. 9-32.
- DJAMANE-SEGUENI N., SAAD M. & AMROUN S. (2020), « La transition d'une université traditionnelle vers une université entrepreneuriale », *Al Bashaer Economic Journal*, 6(1), pp. 1004-1022.
- ETZKOWITZ H. (2003), "Research groups as quasi-firms: The invention of the entrepreneurial university", *Research Policy*, 32, pp. 109-121.
- FILION L. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), pp. 129-172.
- GARFINKEL H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge, Polity Press.
- GJERDING A. N., WILDEROM C., CAMERON S., TAYLOR A. & SCHEUNERT K.-J. (2006), « L'université entrepreneuriale : vingt pratiques distinctives », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 3(18), pp. 95-124.
- GOY H. (2012), « Proposition d'un mode opératoire pour caractériser la nature entrepreneuriale des universités », consultable gratuitement sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00704627>
- GRIMAUD L. (2003), « Le récit de pratique, un outil clinique en institution ? », *VST – Vie sociale et traitements*, n°79, pp. 8-11.

- HERNANDEZ E.-M. & KAMDEM E. (2007), « Universalité et contingence de l'enseignement de la gestion : le cas de l'Afrique », *Revue française de gestion*, n°178-179, pp. 25-41.
- KAMDEM E. (2017), « Leadership et management inter-culturel en Afrique : le paternalisme en question », in DUPRIEZ P. & VANDERLINDEN B. (éd.), *Au cœur de la dimension culturelle du management*, Paris, L'Harmattan, pp. 515-534.
- KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (2020), *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Caen, EMS, collection BSI.
- KAMDEM E. (2022), « La form-informalisation de la GRH : une approche humaniste, enracinée et fertilisante en contexte africain », à paraître.
- LEBEAU Y. (2008), "From crisis to transformation? Shifting orthodoxies of African higher education policy and research", *Learning and Teaching, The International Journal of Higher Education in the Social Sciences*, 1(1), pp. 58-88.
- MARMOLT. & FEYS B. (2015), *Le Modèle PESTEL : analyser son environnement pour mieux anticiper*, 50 Minutes.fr.
- MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DU CAMEROUN (2017), « Annuaire statistique », Yaoundé.
- MORICEAU J.-L. & SOPARNOT R. (2019), *Recherche qualitative en sciences sociales : s'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, Caen, EMS.
- MOSCAROLA J. (2018), *Faire parler les données*, Caen, EMS, collection BSI.
- MUSAU Z. (2017), « Universités entrepreneuriales : associer recherche et affaires : une nouvelle tendance libère la puissance de l'entrepreneuriat », *Afrique Renouveau*, édition spéciale jeunes.
- NGUEMA I. (1987), « Université, société et développement en Afrique centrale », *Présence Africaine*, n°143, pp. 31-90.
- NGWÉ L. & POKAM H. P. (2016), *L'enseignement supérieur au Cameroun depuis la réforme de 1993. Dynamiques et perspectives*, Dakar, Codesria.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2012), « Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités africaines », Paris, consultable gratuitement sur <https://dx.doi.org/10.1787/5k913fsf9w44-fr>
- OUÉDRAOGO A. (2007), "Strategic management in African firms: A local perspective", *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), pp. 82-94.
- OUÉDRAOGO A. & ATANGANA-ABÉ J. (2014), « Culture stratégique africaine », in TANNERY F., DENIS J.-P., HAFSI T., MARTINET A. C. & PAYAUD M. A. (éd.), *Encyclopédie de la Stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 213-224.
- PROVINI O. (2016), « La circulation des réformes universitaires en Afrique de l'Est. Logiques de convergences et tendances aux divergences », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, ARES/Les éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, pp. 281-307, consultable gratuitement sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01536410>
- ROTHAERMEL F. T., AGUNG S. D. & JIANG L. (2007), "University entrepreneurship: A taxonomy of the literature", *Industrial and Corporate Change*, 16(4), pp. 691-792.
- SCHMITT C. (2005), *Université et entrepreneuriat : une relation en quête de sens*, Paris, L'Harmattan.
- SEM P., CORNET A. & MUSEWA M'BAYO L. K. (2017), « Pratiques de GRH et paradoxes de la position du gestionnaire en RDC. Vers le RÊVE ? », in DUPRIEZ P. & VANDERLINDEN B. (éd.), *Au cœur de la dimension culturelle du management*, Paris, L'Harmattan, 2017, pp. 393-418.
- SHATTOCK M. (2005), « Les universités européennes et l'entrepreneuriat : leur rôle dans l'Europe du savoir », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 3(17), pp. 13- 26.
- SLAUGHTER S. & LESLIE L. L. (1997), *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press.
- TCHAGANG E. & AMBIANA D. (2014), « L'intention entrepreneuriale des étudiants camerounais : une application simplifiée du modèle de Shapero », *Revue Camerounaise de Management*, n°27, janvier-juin, pp. 5-17.
- TIEMTORÉ Z. & BIRAHIM G. (2020), *L'éducation au management en Afrique face aux incertitudes*, Paris, L'Harmattan.
- VILLETTE M. (2020), « Réfléchir sur son expérience au travail : un guide pratique », in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (éd.), *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Caen, EMS, collection BSI, 2020, pp. 203-217.

# L'Afrique à la recherche du « manager idéal » : Ce que gérer une entreprise « africaine » veut dire

Par Serge Alain GODONG

Enseignant-chercheur – Université de Yaoundé II – Cameroun  
Chercheur associé au Laboratoire « Gestion & Société » – CNRS

Est-il possible de faire cohabiter, chez les managers africains, les exigences de la rationalité à l'occidentale – qui poussent à la préservation / maximisation des intérêts et du profit de l'entreprise – avec des traditions culturelles africaines basées plutôt sur la préservation de la « fraternité », de la « gentillesse », du « partage » et de la « générosité », base morale du contrat social durable de la vie communautaire ? Quels sont les points de compatibilité entre ces deux pôles d'attraction qui rendraient possible une pratique raisonnable et adaptée du capitalisme ? Dans cet article, nous montrons les formes d'implantation et de pratique du capitalisme sur ce continent, ainsi que les contradictions qui traversent encore aujourd'hui la définition du rôle des *leaders* africains, et qui demeurent un défi à relever pour les managers de demain.

Dans cet article, nous étudions les parcours de deux directeurs généraux ayant successivement dirigé l'Office National Camerounais de Radio et de Télévision (CRTV). Tous deux finiront poursuivis par la justice et mis en prison, accusés de « détournement de fonds publics » (Biwolé, 2019). Le premier a tenu l'entreprise seize ans (de 1988 à 2004); et le second – le successeur du premier – douze ans (de 2004 à 2016). Il leur a été reproché divers manquements à leurs obligations de dirigeants portant en particulier à des actes de gestion financière. Pourtant, les deux personnalités sont réputées avoir dirigé l'office public selon des approches managériales diamétralement opposées : l'un, dans le respect de traditions africaines (donc, prompt au « partage » et à la « générosité » envers son entourage), et l'autre, « à l'occidental » (c'est-à-dire, plus « égoïste » et davantage en préservation des intérêts de l'entreprise), ce qui donne à réfléchir sur la capacité des managers africains à suivre des principes de gouvernance contradictoires, les uns formels, portant sur le respect de toute une série de « bonnes pratiques de gestion », et les autres, « coutumiers » et qui stigmatisent lesdites « bonnes pratiques » comme dangereuses, voire mortifères et destructrices des liens sociaux et de la vie communautaire.

## Terrain d'enquête et méthodologie

Les locaux abritant la direction générale de la CRTV (Cameroon Radio Television) se trouvent dans la capitale du pays, à Yaoundé, sur un site guère très éloigné géographiquement de la Présidence de la République. C'est là que se trouvent le plus gros des équipes de pilotage de l'organisation et le centre exclusif de diffusion du pôle télévision. L'entreprise appartient, selon la législation camerounaise, au champ des établissements publics administratifs et commerciaux. En 2022, elle disposait d'un budget de 26 Mds francs CFA (soit environ 40M d'euros), qui se doivent d'absorber le gros de ses charges de fonctionnement, de personnel (environ 2 400 salariés), de production (information et programmes) et d'investissements. Elle est étendue sur un réseau de dix stations régionales et cinq urbaines, qui couvrent l'ensemble du pays et bien au-delà (par le biais d'une diffusion satellitaire). Dans le champ politique et institutionnel du Cameroun, elle est considérée comme – et cela est généralement le cas dans d'autres pays africains de même nature – la tête de proue de la « défense des intérêts du gouvernement » et des hommes politiques au pouvoir. Et cela, dès sa création (1985), période pendant laquelle le Cameroun va traverser de graves turbulences économiques (Aerst *et al.*, 2000), qui vont rapidement devenir politiques, avec une contestation soutenue du pouvoir central (Bayart, 1986 ; Courade et Sindjoun, 1999 ; Sindjoun, 1994). Séquence qui va, en partie, largement

déterminer le positionnement éditorial de l'entreprise comme outil privilégié de propagande en faveur des gouvernants. Ce qui n'est pas surprenant pour un organisme qui tire historiquement l'essentiel (85 %) de ses ressources de subventions publiques directes.

C'est dans cette entreprise, donc, que nous avons réalisé 26 entretiens, entre les mois de février et juin 2020. Entre les villes de Yaoundé (le siège : 16), Douala (la capitale économique du pays : 6) et Bertoua (capitale de la région de l'Est : 4). Des entretiens semi-directifs, pour lesquels les participants étaient sélectionnés au titre de ce qu'ils aient connu les époques managériales d'au moins l'un des deux directeurs, sur toute l'étendue de leur administration. Sur ces 26 entretiens, 18 concernaient les deux managers à la fois, 3 seulement Gervais Mendo Ze, et 5 seulement Amadou Vamoulke. Les entretiens se sont tous déroulés en français, et la durée moyenne de chaque entretien était de 20 minutes. Sur cet échantillon, seules quatre personnes étaient des femmes, et l'âge médian de 50 ans. Huit de ces personnes étaient désormais à la retraite, quatre avaient changé d'environnement professionnel et donc, quatorze se trouvaient encore en service au sein de l'office. Le directeur général actuellement en poste, qui était le journaliste le plus ancien et le plus réputé du pays, à l'époque des deux personnages analysés ici, n'a pas été rencontré.

## L'« Évu », un concept essentiel pour comprendre le management en contexte camerounais

Il est impossible de cerner le style de management qu'a mis en place Gervais Mendo Ze, au long de ses seize années de « règne », à la tête de la CRTV sans le placer sous le signe de l'« Évu », concept de représentation de la vie bonne qui surplombe les imaginaires de la quasi-totalité des populations bantoues du Sud-Cameroun (et de l'Afrique centrale), celles couvertes par la forêt tropicale (où le groupe dit « Fang-Béti-pahouin » se trouve dominant à la fois numériquement et culturellement) et qui se caractérisent par une grande homogénéité culturelle et spirituelle comme l'ont souligné de nombreux travaux (Balandier, 1965, 1982 ; Laburthe-Tolra, 1981, 1984, 1999 ; Ombolo, 1986 ; Aubame, 2002).

L'Évu tire ses fondements d'un système religieux fondé sur l'indistinction : entre l'humain et le divin, à l'intérieur du divin lui-même, entre les vivants et les morts, entre le bien et le mal. Laburthe-Tolra (1965) l'écrit : « Cette question de la nature du Zambe [Dieu] est très mal élucidée ». Impossible de dire en effet s'il s'agit du dieu créateur suprême ou de « l'ancêtre primordial », un « Zambe » qui apparaît « tantôt comme immanent, tantôt comme terriblement transcendant » (*ibid.*, p. 23), tantôt « Dieu », tantôt « premier homme des origines du monde » (Owono, 2011). Il en découle une croyance en la double nature de chaque chose, en particulier de la nature humaine qui sera considérée comme combinant quatre éléments : le corps, l'essence

corporelle, l'âme et l'essence spirituelle » (*ibid.*, p. 60). Ainsi, poursuit Owono, l'homme, dans la vision traditionnelle « fang », et exceptionnellement quelques animaux, possède en plus du corps et de la force vitale liée au corps, une autre force propre. Cette dernière, contrairement à la précédente, n'est pas totalement liée au corps et à la matière, elle peut s'en éloigner, donc agir toute seule et dès lors être considérée comme une personnalité distincte. De même, elle peut aussi périr à la mort du corps. C'est ce que Laburthe-Tolra (1977) appelle « l'essence corporelle » ou substance sorcière.

Selon Mallart-Guimera (1975), la notion d'Évu qui en découle, susceptible de se charger de n'importe quel contenu symbolique, exprime des réalités très différentes, sinon parfois contradictoires. L'Évu possède en effet un « caractère indifférencié » : il n'est « ni bon, ni mauvais, mais potentiellement tout cela à la fois » (*ibid.*, p. 36). Bopda (2003) affirme que « l'Évu symbolise de la défection ou de la déconstruction », d'autres disent « la malfeasance absolue ». Il évoque le coût, toujours démesurément grand, que doit payer une personne qu'un appétit sans retenue pousse à profiter sans contrepartie équitable, des efforts de production d'autres personnes (*ibid.*, p. 177).

La définition proposée par Bopda situe l'Évu dans le champ de la consommation et de la « jouissance ». Selon lui, cette force obscure, enfouie au fond de chaque personne, fonctionne suivant les caractéristiques suivantes : « Pour être légitime et de ce fait, non corruptrice, toute jouissance devrait être l'aboutissement d'un effort productif, voire d'une souffrance, de la part de celui qui jouit. » La légitimité impose l'antériorité compensatoire et projective de l'assurance de l'effort productif. Aussi, toute jouissance ne peut-elle être, tôt ou tard, que le pendant d'une souffrance connue dans l'effort de production de l'objet source de jouissance. C'était là le sens du « prix à payer ». On ne peut jouir gratuitement « sans payer tôt ou tard, d'une façon ou d'une autre ».

L'ambivalence de l'Évu fait qu'il est par définition difficile, si ce n'est impossible, de savoir par avance de quel type d'Évu un individu est porteur. « L'Évu fort et bon, capable d'apporter le bonheur à son possesseur et l'Évu fort et méchant, qui donne le pouvoir de nuire » (Owono, 2011). Il existe donc une incertitude, une insécurité chronique à fréquenter des humains. Le même individu peut être bon ou mauvais, voire alterner le bon et le mauvais. Il peut faire autant de mal que de bien.

L'Évu positif est associé à une prospère et continue accumulation matérielle. Par un effet mécanique (selon Warnier, 1993 ; Bernaut et Tonda, 2000), l'Évu implique le partage et la générosité, car celui qui possède plus que les autres doit en redistribuer de larges portions à son entourage. Peu importe que sa richesse soit la sienne propre ou celle d'un tiers, qu'elle ait été acquise par le travail ou par la prédation, dès lors qu'elle transite par des mains, ces dernières se doivent d'en prélever une partie aux fins de la nécessaire redistribution sociale.



Photo © Paris Musées / Musée Carnavalet – Histoire de Paris

Jacques Dumont, peintre, *Allégorie en l'honneur de la publication de la paix d'Aix-la-Chapelle, le 13 février 1749*, huile sur toile, en 1761, 18<sup>e</sup> siècle. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« Natif de cette zone forestière Fang-Beti-Pahouing et élevé à ces valeurs, Gervais Mendo Ze, le premier des dirigeants qui fait l'objet de notre étude, va pour ainsi dire incarner le type du "bon Évu". Toute la vie de ce directeur général sera consacrée à représenter quotidiennement l'Évu positif de celui qui "fait du bien aux gens", qui leur donne à manger (Godong, 2011). »

Un idéal du « bon Évu » qui se trouve donc être en complète contradiction avec l'idéal gestionnaire du capitalisme moderne qui subodore d'agir en fonction des intérêts « égoïste et rationnel » de l'entreprise (Chatenay, 2004). Cette métaphysique particulière implique que les Africains (dans le cas d'espèce, les Camerounais) perçoivent tout individu occupant ou manipulant des positions et des libéralités d'accumulation comme une personne contrainte de redistribuer, de « donner à manger » autour de lui, au prix de la justification morale, spirituelle et fonctionnelle de l'Évu positif dont il apparaît dès lors comme porteur (Godong, 2011).

Natif de cette zone forestière Fang-Beti-Pahouing et élevé à ces valeurs, Gervais Mendo Ze, le premier des dirigeants qui fait l'objet de notre étude, va pour ainsi dire incarner le type du « bon Évu ». Toute la vie de ce directeur général sera consacrée à représenter quotidiennement l'Évu positif de celui qui « fait du bien aux gens », qui leur donne à manger (Godong, 2011). La distribution de nourriture symbolise le partage, la solidarité, la générosité : « Il faut manger avec les autres », il faut « donner à manger aux siens »,

« ne pas être chiche », et surtout « ne pas manger seul », parce que la « nourriture » s'incarne socialement comme le fondement du plaisir et de la satisfaction sensorielle, le point de départ à toute relation d'équivalence et de reconnaissance de l'humanité de l'autre. C'est en effet par la nourriture que se construit la relation au monde, que s'imagine dès lors toute forme de sociabilité. L'offrande de nourriture devient l'offrande cardinale, en même temps que le refus de nourriture devient le maléfice cardinal (*ibid.*).

Ainsi, porteur malgré lui de cette écriture d'âme (influence culturelle, de ces valeurs), Gervais Mendo Ze va mettre toute l'entreprise qu'il dirige au service de la construction et de la justification de son ÉVU positif, il va en faire « sa chose » pour mieux en prélever la ressource, et la redistribuer. Alain Henry (1998) avait déjà identifié, dans le même pays, une économie morale comparable, plusieurs dizaines d'années auparavant, au sein de la Société nationale d'électricité (SONEL) ; il montrait qu'il est socialement important de se conduire avec les autres, non pas seulement comme s'ils étaient des « amis », mais comme des « frères » avec lesquels on partage tout.

## La figure du “*Big Man*”

Apparue dans les travaux de l’anthropologue américain Marshall D. Sahlins (1963) sur les peuples de Polynésie, la figure métaphorique du “*Big Man*” est très utilisée par les chercheurs en sciences politiques, qui en ont montré toute l’importance. Jusqu’ici, elle n’a pas été suffisamment prise en compte par les chercheurs en management, et elle a été insuffisamment appliquée au cas des dirigeants d’entreprises africaines. Comme on va le voir, ce concept est en relation dialectique très fructueuse avec la cosmogonie de l’Évu des peuples de la forêt du Sud Cameroun.

Le *Big Man* est une figure centrale dans un espace social. Sa position lui donne accès à des ressources et capacités exceptionnelles en termes d’accumulation et de redistribution. En contexte africain, une figure comme Gervais Mendo Ze semble incarner, à la quasi-perfection, le portrait qu’en dresse Sahlins, à savoir une position centrale, un visage de générosité et la capacité à redistribuer avec une extrême bienveillance.

La littérature anglo-américaine parle de la *Big Man Rule* comme d’« une forme de pouvoir autocratique largement personnalisée et assez peu limitée par des institutions formelles » (Anthony, 2006, p. 160). Résultat d’une combinaison entre normes précoloniales, institutions postcoloniales, États faibles, opportunités économiques et attentes de redistribution sociale, la *Big Man Rule* établit des relations de clientèle entre le patron et ses obligés, et les seconds voient l’entreprise – surtout si elle est publique – comme une entité qui doit avant tout leur apporter ressources et opportunités.

De leur côté, les auteurs francophones traitent de la figure du *Big Man* sous l’angle du patrimonialisme ou du néo-patrimonialisme. Ces avatars qui, d’après Jean-François Médard (1991), constituent la souche même du « paradoxe de l’État africain », à savoir un État qui est à la fois « fort et mou » : fort, parce qu’autoritaire et reposant largement sur l’arbitraire et la violence exercée hors de tout cadre légal ; et faible, parce qu’impuissant, malgré sa capacité de nuisance, à traduire les objectifs qu’il se donne en politique effective, notamment en faveur de l’intérêt général.

Le caractère arbitraire est en effet l’une des caractéristiques importantes du *Big Man*, y compris lorsqu’il dirige une entreprise. Il mêle en permanence les intérêts de l’entreprise aux siens propres et à ceux de ses clients, exerce volontiers sa force et son arbitraire pour prélever illégalement des ressources, mais atténue cette même force et ce même arbitraire en se montrant « gentil », bienveillant et « fraternel » avec les siens. En empruntant les catégories analytiques de Hyden (2006), l’entreprise qui est ainsi confiée au *Big Man* devient une affaire « purement personnelle », et le pouvoir reçu du dirigeant devient sa propriété privée, ce qui finit par donner lieu à une prédation pure, dans la mesure où ce *Big Man* n’hésite pas à exploiter sa position publique comme une prébende, de laquelle il extrait des ressources qu’il utilise à son profit personnel et qu’il ventile au bénéfice de sa clientèle (Médard, 1991 et 2000).

## Lorsqu’un manager à l’Évu négatif succède à un manager à l’Évu positif

Autant Gervais Mendo Ze fut unanimement qualifié d’« humain », de « réceptif », de « proche des gens », de « manager à l’écoute » et « réellement impliqué dans le travail quotidien des équipes », autant son remplaçant Amadou Vamoulke, qui resta, par la suite, douze ans à la tête de l’entreprise, fut jugé pour sa « froideur », son « austérité », sa « distance », son « insensibilité » et, très souvent, son « égoïsme » – qui, dans l’imaginaire de l’Évu est clairement celui de la méchanceté, puisque le méchant est celui qui mange seul, ou ne veut pas faire / laisser manger les autres.

Un ancien éditorialiste à la CRTV écrit ainsi :

« Amadou Vamoulke était un homme assez solitaire, d’une générosité moins spontanée que son prédécesseur Gervais Mendo Ze. Il était assez glacial, y compris dans le contact humain direct. Quand on arrivait à son niveau, il manifestait assez peu de transport, ce qui se traduisait notamment par le fait que sa salle d’attente était toujours vide ».

Il n’y avait donc personne qui allait le voir, parce qu’il n’y avait rien à en attendre. Ce que confirme un de ses anciens collaborateurs :

« Vamoulke est une personne très rationnelle [qui calcule trop, or, le généreux ne doit pas calculer], qui n’affiche aucune fébrilité particulière face à l’argent. L’une des choses qu’il avait trouvées et qui consistait pour l’ancien DG à donner de l’argent aux gens à tout va, il l’a interrompue, parce que ça le choquait profondément [S’il se montre choqué, c’est qu’il n’est donc pas un vrai *Big Man*]. »

C’est ainsi qu’il a commencé par donner des signaux forts, à son arrivée, en demandant notamment au conseil d’administration que son salaire soit diminué de moitié. Une telle démarche était inédite au Cameroun. Il avait un vrai souci de rationaliser – et donc, de compliquer la vie aux gens. En arrivant, il voulut transformer la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Il a voulu démanteler ces secteurs « régaliens », ce qui était loin d’être facile, car ils constituaient les deux principaux canaux de redistribution.

Ainsi, le nouveau directeur général s’embarquait-t-il dans un projet provocateur de modernisation de la gestion visant à diminuer les dépenses de l’entreprise et à les discipliner. Il voulait renforcer la prédictibilité des objectifs opérationnels, clarifier les instruments de gestion des ressources humaines, instaurer un cadre général de recevabilité et de reddition des comptes. C’est cette démarche qui le conduisit à rejeter quasiment toutes les méthodes héritées de l’ancien système, à l’exemple du « budget spécial, en liquide », dont bénéficiait le cabinet du DG pour les dépenses courantes. Au sujet de ce budget noir, le nouveau directeur général confiait à une de nos sources :

« Je n’en ai pas besoin ; reversez cet argent dans les caisses de l’entreprise ! » [Sacrilège ! Plutôt que de redistribuer – comme Mendo Ze –, il se comporte en égoïste qui refuse tout aux autres, et, surtout, décide de les priver de nourriture].



Il estimait, raconte son ancienne secrétaire :

« [...] qu'il n'était pas là pour donner des faveurs [à manger] aux gens et que, de toute façon, ses dépenses devaient être tracées ; si bien que, y compris pour nous, les choses n'étaient pas faciles. Même pour avoir une bouteille d'eau [menace de famine, de soif], le DG estimait qu'il fallait que les dépenses soient conformes aux procédures [rationalisme honni]. Donc, du jour au lendemain, tout a complètement changé dans les mœurs et les usages de l'entreprise ».

Le nouveau directeur général va donc rapidement se faire qualifier par ses propres collaborateurs, de « frein à main japonais » – le frein à main qui donne un coup d'arrêt au déplacement de la voiture, qui l'empêche d'avancer, qui met fin au mouvement ordinaire des choses. En clair, celui qui ne donne rien ou, à tout le moins, qui refuse de donner à tout va, se place sur le versant d'un Évu négatif. Comme le montre ce témoignage :

« Il n'était pas facile d'entrer dans son bureau, pas facile d'obtenir de lui un accord sur une dépense ; ce n'était pas évident [égoïste pur, un méchant]. Quand vous veniez le voir pour une affaire quelconque, qui engageait notamment des dépenses pour l'entreprise, il avait tendance à rendre la discussion réellement technique sur ce qu'il fallait faire, et cherchait toujours le moyen de vous donner moins d'argent que ce que vous aviez demandé [menace de ne pas manger à sa faim] ».

## Une erreur impardonnable : gérer « à l'occidentale »

Le nouveau directeur général « estimait qu'on avait trop longtemps vécu dans un système permissif [sous la règle exclusive du *Big Man*], qui avait fait perdre aux gens toute mesure dans la nature et le volume des dépenses à faire pour l'entreprise ». Dans un rôle quasi messianique de redresseur de torts, Amadou Vamoulke se lance à la traque des dépenses superflues et insincères, « ce qui ne lui valut pas que des amis, loin de là ». C'est ainsi que, selon un haut responsable resté dans l'entreprise :

« Quand Vamoulke est arrivé, tous ceux-là qui recevaient de l'argent à l'époque de Mendo Ze se sont retrouvés sur les rangs des perdants [donc des gens qui avaient désormais faim, qui ne mangeaient plus assez], forcément frustrés. Donc avec Vamoulke, il y a eu deux lignées de frustrés : ceux qui étaient dans le cercle de Mendo Ze et qui avaient perdu leurs avantages ; et ceux qui espéraient faire partie d'un cercle à créer par le nouveau DG et qui n'y sont pas arrivés, puisque le DG n'en a pas créé. Il s'est donc retrouvé pris entre deux feux. Les gens ne mangeaient plus et tout le monde était fâché » [une entreprise d'affamés, face à un directeur général qui mange seul].

Les récits convergent sur un autre pan de l'expérience managériale souhaitée par le nouveau patron :

« Il va essayer d'établir une jonction entre les postes de travail, le profil des occupants et la motivation des personnes, ainsi que leur engagement à les occuper avec performance » [tentative de rationalisation].

D'où le recours, là encore inédit pour l'époque et le contexte, aux appels à candidature pour les principaux postes de direction de l'entreprise, dès sa prise de

fonction. Mais, bien qu'innovante, la démarche va se retrouver entravée par les réalités d'un environnement non aligné sur ce type de paradigme, comme l'explique ce membre du conseil d'administration :

« Vous ne pouvez faire un appel à candidatures que s'il est posé comme principe de gouvernance générale que c'est la compétence qui compte dans la détection, le recrutement et le management des ressources humaines. Mais dans un environnement aussi clientéliste que le nôtre [donc, où la règle de principe est de donner à manger aux gens, à tout le monde, y compris aux incompetents], non seulement vous serez empêché d'aller au bout de la démarche, mais, même si vous allez au bout, elle sera quand même entachée du lourd soupçon de manipulations. Cela a été l'une des pires erreurs de Vamoulke puisque, à la fin, les pressions ont été si fortes sur lui [pour rester dans le champ de « la générosité »], pour maintenir l'ancien système patrimonial où les postes sont donnés, et non mérités, que lui-même s'est impliqué, finalement, dans diverses manipulations des postes, ce qui a ruiné l'ensemble du processus pourtant voulu par lui au départ pour relever l'entreprise sur ce pan spécifique ».

Toute la difficulté pour le nouveau dirigeant est d'énoncer et faire établir des règles impersonnelles dans la gestion quotidienne de la maison. Malgré le discours et les tentatives pour sauver les apparences, le soupçon est finalement grand sur la partialité desdites règles et leur mesquinerie, au cœur de la fonction que beaucoup attribuent à l'entreprise : c'est-à-dire d'être un point d'allocation équitable de la « nourriture ». Il est ainsi reproché à Vamoulke de n'avoir même pas compris de quoi procède la gestion d'une telle organisation, plus proche à la réalité d'un « ministère » [donc, un endroit où on « mange », sans nécessairement travailler] que d'une « véritable entreprise » [où l'on produit, où l'on est rationnel et où l'on ne mange pas forcément n'importe comment].

Le même responsable toujours en poste explique plus loin dans notre entretien :

« La CRTV, c'est d'abord le gouvernement, ses intérêts et les modes de fonctionnement du gouvernement. C'est comme un autre ministère. C'est pas du tout une entreprise ; c'est un ministère ; personne ne vous demande donc de faire du résultat, au sens économique du terme [pas besoin de rationalisme]. Tout le monde a un œil sur la CRTV, sur sa façon de faire [donc, tout le monde attend sa part de nourriture] : la Présidence de la République, le Premier ministre, le ministère de la Communication et d'autres intervenants du pouvoir. C'est compliqué. Vamoulke a eu l'imprudence de ne pas trop prendre cela en compte [donc, de ne pas partager], de penser qu'il suffisait d'être rationnel pour que les choses aillent ; il a eu tort [il n'a pas compris et répondu à l'exigence d'Évu positif]. »

Le nouveau directeur général a largement sous-estimé les pressions qui s'exerceraient sur lui, du fait simplement de la position qu'il occupait, comme l'indique un directeur technique à la retraite :

« Quand tu es DG de la CRTV, tu dois aider les gens, donner de l'argent aux gens, en permanence. Ce sont des 'phénomènes sociaux totaux' qui sont tels que tu essaies d'y résister et ils s'imposent à toi, au point que tu n'as pas d'autre choix que de céder. »

Cette analyse ne semble pas devoir être limitée au seul sud forestier camerounais. Elle est pertinente aussi dans d'autres territoires de l'Afrique au sud du Sahara, où les mêmes attentes s'expriment de la même manière, par exemple en Côte d'Ivoire, si l'on en croit le récit expérientiel de Zadi Kessy (2008) en tant que manager de la Société Ivoirienne des Eaux. En se positionnant comme la personne qui refuse de faire manger les gens, raconte-t-il, on s'expose clairement à des « représailles » de son entourage.

Avec le mystérieux Évu, toute personne, même subalterne, peut nuire, soit dans l'ordre formel du monde visible, soit par de sombres manigances dans le monde obscur de la « méchanceté », de la « sorcellerie » et de la « nuit ». Dans ce monde parallèle, les plus petits dans l'ordre du pouvoir et l'accumulation matérielle sont potentiellement les plus forts, les plus puissants, les plus nuisibles et destructeurs, par l'incontrôlable pouvoir de l'Évu négatif. Le *Big Man* doit donc les redouter.

La figure du *Big Man* et son caractère attendu de générosité se trouvent ainsi être consubstantiels à toute position de grandeur. En effet, on n'accepte pas la fonction sans entrer dans sa camisole : Vamoulke était un inadapté du système, un homme qui – pour dire vrai – n'aurait pas dû être là, parce que sa façon de faire et surtout sa façon de concevoir sa position de direction ne correspondait en rien à la façon généralement admise comme normale dans le pays. Il heurtait beaucoup d'intérêts [alimentaires], à l'intérieur comme à l'extérieur du périmètre de l'entreprise. Comme l'explique une ancienne journaliste :

« Dans quel pays, vous allez diriger une entreprise publique, sans vouloir recruter les enfants, amis et maîtresses de votre entourage ? Dans quel pays ? » [sous-entendu : les représailles qui lui ont été infligées, avec son placement en détention, sont tout à fait méritées, du moins légitimées dans un système où il n'a pas compris que la règle était, non pas de diriger, mais de faire manger le plus grand nombre].

Pour cet autre membre du conseil d'administration :  
« Amadou Vamoulke a été victime de sa prétention à vouloir rationaliser des choses qui ne le sont pas, qui ne demandent pas à être rationalisées. Elles demandent simplement à tourner, pas à produire un quelconque résultat. »

Il a d'autant plus été victime par cette prétention que, « à la fin, » précise un de ses proches, au cabinet de jadis, « il n'eut pas eu d'autre choix que de recourir aux artifices que lui-même avait bruyamment contestés et qu'il reprochait à son prédécesseur, Gervais Mendo Ze ».

Ainsi, *in fine*, personne n'échappe jamais complètement aux rigueurs de l'Évu.

## Amadou Vamoulke était-il un « sorcier » ?

Comme on vient de le voir avec Amadou Vamoulke, à l'inverse de l'Évu positif qui est corrélé à une infinie générosité (Gervais Mendo Ze), le négatif est un Évu antisocial, « méchant ». Cet Évu est porté par un « homme de la nuit », un « sorcier » qui possède

– par une force supérieure mystérieuse, voire mystique – des capacités illimitées et indistinctes à faire du mal.

Le sorcier en question « mange les gens » dans la nuit, dans des procédés de mise à mort qui échappent au commun des mortels. Cet Évu mesquin et impitoyable, en ce qu'il s'attaque indifféremment à ses proches et non proches, est individualiste par essence, puisque son isolement et sa solitude sont le signe même de son désir d'anéantissement des autres.

Les personnes neutres, non porteuses d'Évu, sont des profanes qui n'ont pas accès à la connaissance magique et aux pratiques du même ordre, et qui, de ce fait, sont exposées aux manigances et manipulations des possesseurs d'Évu. Ces personnes peuvent se voir refuser de la nourriture, ou pire, être elles-mêmes « mangées ». Mallart-Guimera explique : « d'après les croyances populaires, les non-possesseurs d'Évu sont parmi les victimes préférées des possesseurs d'Évu asocial, qui les poursuivent avec acharnement et de telle manière qu'ils ne peuvent s'apercevoir des brimades dont ils font l'objet ni reconnaître les auteurs » (p. 52).

Dans nombre de pays d'Afrique au sud du Sahara, grande est la résurgence des imaginaires autour du phénomène de la « sorcellerie » (Chabal et Daloz, 1998). Ce phénomène imprègne de façon substantielle les relations de travail. Pour Peter Geschiere (1995 et 2000), il n'y a rien d'étonnant à ce que les Africains, qui sont pourtant aujourd'hui dans la mondialisation libérale, gardent l'esprit solidement ancré dans leurs traditions. De manière générale, affirme cet auteur, on peut dire que les discours de sorcellerie offrent un idiome de prédilection, pour les riches comme pour les pauvres, qui tente d'interpréter les changements modernes. Ceux-ci sont perçus à la fois comme énigmatiques et fascinants, parce qu'ils ouvrent des horizons nouveaux, mais aussi comme décevants, parce que peu de gens ont réellement accès à ces opportunités nouvelles. « Le lien conceptuel entre "sorcellerie" et "modernité" s'impose donc dans les études universitaires en raison du défi urgent de mieux comprendre pourquoi cette association est si persuasive pour la population. Mieux savoir quels sont les effets de la tendance à expliquer les changements modernes – et les inégalités qui s'ensuivent – par des forces occultes devient dès lors une question importante » (2000, p. 19).

## Retour sur l'Évu positif de Gervais Mendo ZE et sur sa générosité

Gervais Mendo Ze incarne, presque à l'extrême, la figure et les attentes qui se constituent autour du manager africain en tant que personne qui, plus que d'autres, doit se mettre en position « d'aider ».

« C'était quelqu'un de profondément généreux, qui pouvait donner de l'argent – et beaucoup – sans avoir besoin d'une justification particulière. Il y a des gens qui s'alignaient devant son portail tous les matins, qui venaient lui exposer divers problèmes, qu'il réglait sur le champ » (Ancien cadre de l'entreprise).

« C'était quelqu'un qui pouvait donner une somme énorme à une personne qu'il ne connaissait pas du tout ; il avait le réflexe de donner de l'argent. Des histoires de pourboire à 500 francs français de l'époque dans les restaurants, lorsqu'il se rendait à Paris, sont tellement légion ! C'était vraiment plus fort que lui » (Ancien responsable de la communication de l'entreprise).

« Gervais Mendo Ze est une personne qui a construit sa position managériale sous la forme d'un bon père de famille [qui fait manger les autres], quelqu'un qui, de ce fait, était donc très large. Il se laissait en permanence attendre par un certain type de choses » (Journaliste camerounais).

« Il transportait en permanence des paquets d'argent en liquide, partout où il partait ; argent qu'il distribuait à tout va » (Un ancien collaborateur).

Cette façon de faire peut être qualifiée de « management émotionnel », basé sur le ressenti. Elle suggère qu'il voulait vraiment le bien des gens et pas nécessairement celui de l'entreprise – en l'occurrence, l'entreprise doit être mise au service des dispositions du DG à aider les gens. Il se sentait un peu comme une sorte d'envoyé, de messie venu pour accomplir une charge particulière consistant à alléger l'humanité de ses souffrances.

Le problème est évidemment qu'il ne pouvait mécaniquement trouver les ressources illimitées qu'exige la posture du *Big Man*, qu'en les prélevant sur l'entreprise qu'il dirigeait et au détriment de celle-ci. Un proche observateur de cette époque d'expliquer :

« Il avait transformé la CRTV en une sorte de comptoir, à partir duquel il faisait vraiment ce qu'il voulait ; ce qui était du reste bien perçu à l'époque ».

Petite anecdote dans ce sens, racontée par un voisin :

« Je me souviens qu'un jour, je croise au hasard dans l'ascenseur l'une de mes collègues, commerciale dans une chaîne urbaine de la capitale. Elle porte sur elle les recettes publicitaires de la semaine en liquide, et elle me dit qu'elle va d'abord les présenter, en leur état, au directeur général ! Vous imaginez cela, alors que la caisse était ailleurs et qu'elle aurait dû normalement se rendre directement à la caisse pour y faire le versement ! »

C'est cela qui justifiait le fait que, selon ce cadre :

« Il y avait beaucoup d'argent à l'époque au cabinet du directeur général, beaucoup en espèces » [l'argent en liquide est un vecteur important par lequel le manager réalise son œuvre sociale permanente].

Et les histoires alimentant cette légende sont nombreuses :

« Un jour, il me fait venir dans son bureau pour une séance de travail et, au détour, je lui dis que j'ai perdu ma grand-mère. Alors, sans hésiter, il s'incline dans son fauteuil pendant que je lui parlais, met la main à la poche, compte discrètement quelques billets de banque, et me les remet. »

« Dans la maison, les gens étaient toujours à l'affût de ses passages dans tel ou tel couloir. Parce que tout le monde savait qu'il ne pouvait pas passer quelque part sans laisser de l'argent. Donc les gens étaient toujours à l'entourer, partout où il partait. Et dès qu'il trouvait quatre ou cinq personnes dans un coin, il allait très certainement leur laisser quelques billets. »

Dès lors, à l'évidence, explique un agent toujours en service au sein de l'office, le « style Mendo Ze » n'était pas compatible avec les précautions qu'implique une saine gestion :

« Lorsqu'il fallait faire des choses, il prenait l'argent qui était à portée de sa main, et faisait ce qu'il avait à faire, sans souci des procédures. »

C'est la raison pour laquelle, par exemple :

« Il attribuait régulièrement des primes en des circonstances que lui seul identifiait, sans nécessaire respect du cadre de l'organisation [...] Il s'était tellement identifié à sa fonction qu'il aurait eu du mal à séparer ce qui appartenait à l'entreprise de ce qui ne lui appartenait pas ».

## Un manager mangé par l'affection, et dévoré par sa cour

La générosité du *Big Man* s'étend jusqu'au recrutement et à la gestion des ressources humaines.

« Il a très régulièrement, ou presque systématiquement, procédé à des recrutements familiaux fantaisistes ; pas familiaux au titre de sa famille propre, mais familiaux au titre des différentes proximités que certaines personnes pouvaient revendiquer par rapport à lui. Il prenait ainsi de nombreux enfants et proches de ses amis dans l'entreprise, des gens qui chantaient dans sa chorale, qui venaient à son église, la multitude des gens qu'il pouvait avoir comme amis et connaissances et qu'il voulait aider dans le sens de se présenter vraiment comme le Fils de la Vierge Marie. Il était très peu rationnel ; il haïssait même la raison, le rationalisme. »

« On nommait des gens à des postes de responsabilité, vraiment à la tête du client, essentiellement en fonction des amitiés, de la proximité et de l'affection qu'on témoignait au DG. [...] Mendo Ze était un homme qui aimait être entouré, être flatté, être aimé. Il fallait, pour exister à ses côtés et en récolter les bénéfices, accepter de le célébrer en permanence, le louer. Il voulait avoir tout le monde, mais ne pouvait évidemment pas avoir tout le monde. Il était donc assis sur un panier de collaborateurs dont il régenterait la vie. C'était ainsi. Il avait besoin de les voir, en arrivant au travail, le soir au dîner chez lui, le week-end au village et, pour les plus chanceux, en mission à l'étranger. Il constituait avec eux une communauté ; les plus malins tiraient leur épingle du jeu, les autres se contentaient un peu de la gloire éphémère que ça leur apportait. Tout cela, évidemment, sur les ressources de l'entreprise, qu'il considérait, non sans raison, comme les siennes. »

Ce qui engendrait de nombreuses situations absurdes :

« Il avait un vrai problème dans la définition des priorités. Pour lui, ce n'était pas forcément la réalité des besoins de l'entreprise qui comptait, mais la qualité de ses relations avec les gens concernés par ces problèmes. Donc, si deux directeurs lui posaient des problèmes, il allait d'abord résoudre ceux de la personne avec qui il se sentait le mieux, sans considération aucune pour la nature ou la gravité des problèmes à résoudre réellement. Donc parfois, on avait vraiment des décisions absurdes : on était deux dans le même bureau, on avait tous les deux besoin de chaises, on en achetait une à l'un et pas à l'autre. [...] Il n'y avait pas de logique dans sa façon de gérer, ce qui créait beaucoup de frustrations. [...]

De façon générale, il appréhendait tout en fonction de ses affections personnelles, et c'est sur cette seule base qu'il allouait les ressources de l'entreprise. Ainsi, les dépenses de production des émissions de télévision étaient particulièrement mal faites. Ce n'est pas qu'il ne savait pas ce que coûte la production de vrais programmes, mais tant que les choses n'étaient pas faites à son propre profit et à sa propre gloire, ça ne l'intéressait pas. En clair, Mendo Ze a utilisé la télévision nationale pour servir Biya [le président de la République] et pour se servir lui-même » (Ex-directeur de l'information).

#### Conséquence :

« La CRTV s'est rapidement retrouvée avec plus de 2 000 employés, dont plus de la moitié ne servait strictement à rien. »

« Cela a été un lourd héritage pour son successeur, parce que, lorsque vous succédez à un tel manager, vous faites quoi ? Est-ce que vous allez jusqu'à licencier tous ces gens pour remettre l'entreprise dans les normes, au risque de créer une grave crise sociale, et même politique ? Comment parler de performance, dans ces conditions ? »

La situation est d'autant plus difficile à gérer que le directeur général fraîchement nommé a tendance à recruter aussi les siens, à constituer sa propre cour. Non pas nécessairement parce qu'il le souhaite, mais parce que la pression sociale pour agir de la sorte est forte, que ses propres amis et proches attendent de lui aussi des faveurs. On se retrouve donc dans une course sans fin, parce que c'est le pays qui est ainsi, le système dans sa totalité.

## Sur la théorie de l'agence et son application dans le champ africain

La désignation du dirigeant d'une entreprise publique au Cameroun – comme ailleurs, en Afrique – se fait par décision univoque du président de la République, sur la base d'un « pouvoir discrétionnaire » (Chauvet, 2009). Dans la plupart des cas, cette nomination est considérée comme un « cadeau », fait par le détenteur du pouvoir suprême pour récompenser – et donc, « donner à manger » à – ses amis et proches, suivant le schéma patrimonial mis en lumière par Médard (1986). Dès lors, comme il n'a démontré aucun mérite particulier, aucune compétence spécifique pour accéder à cette position privilégiée, il est attendu du manager d'une entreprise ou d'une organisation publique, qu'il mérite cette « récompense », non pas tellement en « travaillant » et en obtenant des résultats, mais plutôt en redistribuant cette « nourriture » que lui-même aura captée, de façon plus ou moins indue. Cela fait partie de la « solidarité communautaire » : les lignes de continuité de cette attente sont en effet finalement plus importantes qu'il n'y paraît à premier regard. En Côte d'Ivoire, au Kenya et même au Mozambique, elles ont été largement soulignées par de précédents travaux. Ainsi, dans une note de lecture de l'ouvrage de Marcel Zadi Kessy paru en 1998, Alain Henry (1999) rendait déjà compte de cette inclinaison persistante, citant pour cela l'auteur qui affirme qu'une personne refusant de se soumettre à ces règles est « mise au banc des accusés par

les siens, et court le risque de marginalisation et d'exclusion, voire de représailles [...] qui, généralement, la rappellent à l'ordre » (Zadi Kessy, p. 19).

Dans le cas d'espèce, le directeur général de la CRTV est donc le mandataire, l'agent de la plus haute autorité du pays, mais il est aussi mandataire de la population de « frères » et d'« amis » qui se sentent plus ou moins engagés par sa présence à ce poste.

Dans la définition première qu'il établit de la relation d'agence, S. A. Ross (1973) affirme que : « On dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs parties) lorsqu'une de ces deux parties désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier ». Il apparaît dès lors, que le directeur général d'une entreprise publique au Cameroun est à la fois agent dans sa relation avec le président de la République dont il accomplit la feuille de route, mais aussi agent du groupe social auquel il est lié. C'est la raison pour laquelle, par exemple, il n'a pas d'autre choix que de poursuivre une politique des ressources humaines expansive, faite de recrutements sans fin, même si tous les indicateurs pour agir différemment l'exigent. Aussi, Amadou Vamoulke se voit-il reprocher d'avoir voulu implémenter un système de recrutements fondé sur les compétences et par appels à candidatures qu'il ne pouvait de toute façon pas tenir, puisque de nombreux acteurs le soulignent, « la pression était trop forte ».

À Alain Henry qui s'interrogeait : « Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres ? » (1988), nous répondons, à partir de l'étude du cas Vamoulke, par la négative : on ne peut pas redresser une entreprise africaine sans respecter la parole des ancêtres. Bien qu'assumant sévèrement l'idée que « l'Afrique est malade du management », Bourgoïn (1984) se montre finalement moins révolutionnaire dans ses préconisations. Pour lui, en dépit du caractère déstabilisant de quelques-uns de ses traits culturels les plus contrevenants à la pratique du capitalisme et à l'implémentation des « bonnes pratiques de gestion », il faut tout de même s'appuyer sur l'héritage, le contexte culturel plutôt que de le nier ou de l'ignorer. Pour lui, loin de renoncer à son identité, le cadre africain doit au contraire s'en servir, sachant qu'il n'y a pas de recette ou de modèle transposable d'un pays à l'autre pour la simple et bonne raison que les hommes, même s'ils se ressemblent, sont différents. Hernandez (2022) n'en pense pas moins, lui qui va même jusqu'à dessiner l'actuel XXI<sup>e</sup> siècle comme possiblement celui du continent africain, et donc, de la transformation radicale de son capitalisme et de ses pratiques de gestion.

Gervais Mendo Ze avait tracé une voie dont a voulu s'émanciper Vamoulke, et mal lui en a pris. Non seulement parce que ses réformes et son « management moderne » n'ont été ni compris, ni acceptés par ses équipes et le reste de la société, mais aussi parce qu'il s'est lui-même empêtré dans les pratiques qui caractérisaient cette « vieille époque » dont il prétendait libérer l'entreprise.

La « parole des ancêtres », transmise dans cet Évu, se pose donc comme une forte structure souterraine, qui donne naissance, signification et consistance à tout. C'est une parole « intemporelle », soulignait Henry (*ibid.*, p. 89), et qui, de ce fait, traverse les générations. Entre autres raisons pour lesquelles il est important de considérer ce que d'Iribarne (1998) appelle le « cadre de sens », ce système de valeurs qui fait, selon Hofstede (1994, p. 24), préférer aux individus « un certain état des choses à un autre ». Les valeurs, poursuit-il, définissent : le bien et le mal, le propre et le sale, le beau et le laid, le naturel et ce qui est contre nature, le normal et l'anormal, le cohérent et l'insensé, le rationnel et l'irrationnel. Un système de représentations qui laisse apparaître Gervais Mendo Ze comme la figure préférentielle du management africain, celle qui permet un lien plus harmonieux, mais infiniment plus paradoxal, entre l'entité capitalistique et la société africaine.

L'une des limites non négligeables de la présente analyse est qu'elle tend à constituer une règle générale de management « à l'africaine » ou pour des « entreprises africaines », à partir non seulement d'un cas particulier, mais plus encore, d'une entreprise publique. Dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne francophone notamment, les caractéristiques dominantes que l'on retrouve à la CRTV sont susceptibles de se manifester – selon la même physionomie – comme l'indiquent notamment les travaux antérieurs de Henry sur le sujet. Cependant, il va sans dire que toutes les entreprises – y compris dans le champ étatique – ne sont pas managées de cette façon. La plupart des entreprises d'origine occidentale installées sur le continent essaient autant que possible de se rapprocher des canons universellement admis de la bonne gouvernance des entreprises.

Comme l'ont montré de nombreux travaux (notamment Godong, 2011, sur les Américains de AES ayant repris les activités de la défunte Société nationale d'électricité du Cameroun, et les Français du Groupe Bolloré contrôlant les chemins de fer du pays), la lutte est âpre pour trouver un équilibre acceptable entre le versant occidental / rationnel du management et son versant « africain », préférentiellement porté sur « l'économie de l'affection ». Même dans les configurations où des efforts massifs sont opérés en vue d'imposer de nouvelles règles de gouvernance, la résistance à ces dernières reste forte.

Les deux figures contrastées de Gervais Mendo Ze et Amadou Vamoulke illustrent la difficile quête des Africains, des entreprises africaines et des entreprises étrangères installées en Afrique, pour définir un idéal-type de ce que serait le « bon manager » ou le « bon management ». Lorsque l'on les interroge, les managers et les experts répondent que la bonne mesure se trouve « entre les deux styles ».

« Je pense qu'il faut un mixte ; on ne peut pas être radical là-dedans, te disant que tu fais juste telle ou telle méthode. Tu ne peux pas être totalement dans l'esprit 'chef de village', mais ne peux pas non plus être dans l'esprit rationnel, totalement. C'est difficile, dans le contexte CRTV. Il y a des moments où la CRTV se

tirait d'affaires, parce que, grâce à ses méthodes de gestion informelles, Mendo Ze ouvrait la porte dérobée ou la fenêtre quand on lui avait fermé la porte centrale. On bloquait ici, il passait par-là. C'est le résultat qui compte. Avec la méthode rationnelle à la Vamoulke, on va te fermer ici, tu vas rester en disant que "La loi a dit telle chose". Ce n'est pas bon, parce que c'est le résultat qui compte. C'est pour cela que je dis : il faut faire le mixte, de temps en temps redescendre de ton piédestal de manager carré pour mettre un peu les mains et les pieds dans le cambouis. Parce que, il faut bien le dire, ça fonctionne un peu comme cela dans le pays » (Cadre dirigeant actuellement en fonction).

De même, ce membre du conseil d'administration déclare :

« Il n'y a pas de profil idéal-typique pour diriger cette maison. En l'état actuel, on ne peut pas faire les choses rationnellement à la CRTV. Car, non seulement il n'existe aucune norme, ni gouvernementale, ni interne à l'entreprise, sur ce que devrait être un 'management rigoureux' respectant des canons universels – et donc, se portant à quelque 'performance' –, d'autant il y a dans cette maison une tradition clientéliste tellement bien installée qu'il n'est pas possible de la démolir en peu de temps, et de faire du résultat. Ce ne sont pas les individus qui sont en cause, sinon Vamoulke serait le meilleur manager possible. Mais il faudrait qu'on réévalue l'utilité sociale de la CRTV et qu'on instaure des critères plus objectifs d'évaluation, comme le coût de l'heure de programme diffusé. Si on fait cela, on commence à aborder le problème. À ce moment-là, tu peux prendre n'importe qui et la faire diriger par n'importe qui. Donc, les managers et les outils existent. Mais c'est l'ovni à diriger qui pose un problème. Ces organisations se perçoivent comme des ministères et leurs dirigeants miment jusqu'à la caricature les membres du gouvernement (ils ont un cabinet, des gardes du corps, des finances occultes, etc.). Il y a de la place pour la réforme des entités publiques, mais tous les jours, on se demande comment on fait, par où on commence et, *in fine*, personne ne fait jamais rien. »

Au sein du ministère camerounais des Finances, il existe une entité spécifique appelée « Commission technique de suivi et de réhabilitation des entreprises publiques » (CTR), dont le rôle est de monitorer l'évolution globale de ces entités en matière de performance, de gouvernance et de finances. Ses recommandations ne sont formulées que *ex post*, et souvent trop tard. De plus, les autorités camerounaises ne semblent pas nécessairement s'en servir pour promouvoir ou sanctionner les dirigeants. Comme cela apparaît dans le cas de la CRTV, le choix et la nomination des dirigeants, de même que leur feuille de route et l'évaluation de leur action demeurent une boîte noire illisible.

En début d'année 2020, le scandale de la Banque africaine de développement a conduit une nouvelle fois à la mise en accusation d'un management « clientéliste ». Le patron de cette maison, le Nigérian Akinwumi Adesina a finalement été blanchi, à l'issue d'une enquête interne, mais ce nouveau scandale montre à quel point la question est délicate, y compris dans une telle institution, réputée pour la rigueur présumée de son conseil d'administration, et son

professionnalisme, les employés n'ont pas pu s'empêcher de trouver de nombreuses pratiques suspectes du « patron » : mélange des genres entre intérêts de la Banque et intérêts privés, traitements de faveur envers les « frères nigériens », soupçons de « corruption »<sup>(1)</sup>.

## CONCLUSION

Malgré la greffe jamais achevée de l'État (Bayart, 1996) et son incapacité persistante à rationaliser les sociétés de la périphérie, les temps changent, à la fois sous la pression des règles capitalistes imposées par la mondialisation et celle de la naissance au plan local d'une demande plus grande en faveur de meilleurs managers, capables de réaliser plus efficacement les objectifs de production de biens publics autant que de biens marchands.

« Il émerge, de plus en plus localement, une récusation des managers du style Mendo Ze, d'autant qu'ils sont régulièrement arrêtés et mis en prison, à mesure que des managers plus austères, plus rigoureux et plus performants apparaissent sous une grande félicité » (Un journaliste camerounais).

C'est à ce point de basculement indécis que la société camerounaise se trouve, ballottée entre le pessimisme persistant de beaucoup – à l'instar de Kamdem (2000), affirmant que « l'entreprise moderne est une réalité étrangère aux cultures africaines traditionnelles » – et l'optimisme de quelques forcenés qui estiment, au contraire, que le continent possède sans doute une voie d'avenir dans le capitalisme international. Il est cependant exagéré et présomptueux de présager de la mort imminente du *Big Man*, qui a encore de beaux jours devant lui – surtout dans les entreprises publiques –, en dépit des préconisations internationales sur la « bonne gouvernance », dont beaucoup espèrent qu'elles soient l'un des leviers, sinon le principal levier sur lequel s'appuie l'Afrique de demain pour trouver sa voie dans le concert concurrentiel des nations.

À mesure que les lignes de fracture s'effritent entre protectionnisme et ouverture, entre approches locales de la pratique des affaires et insertion dans le système-monde des échanges de biens, de services et de capitaux, les approches et les représentations trop particulières tendent à être remplacées par des méthodes plus universalistes. Dans *Les Cinq capitalismes*, Bruno Amable postule qu'il existe des grammaires, et donc des pratiques différentes d'affaires, selon les aires géographiques et culturelles. Dans le répertoire qu'il propose cependant, il n'est pas fait mention de l'Afrique et des Africains, implicitement considérés comme ne

faisant guère partie de l'histoire et des dynamiques dominantes. Il reste aux femmes et aux hommes qui animent les entreprises du continent à trouver – à mesure qu'augmenteront les flux d'investissements directs étrangers –, une façon d'articuler les attentes socio-anthropologiques des populations locales avec les règles depuis longtemps définies, qui ont fait la prospérité matérielle et culturelle dans d'autres parties du monde.

## BIBLIOGRAPHIE

- AERTS J. J., COGNEAU D., HERRERA J., MONCHY G. & ROUBAUD F. (2000), *L'économie camerounaise, un espoir évanoui*, Paris, Khartala.
- ALEXANDRE P. (1965), « Proto-histoire du groupe beti-bulu-fang : essai de synthèse provisoire », *Cahiers d'Études africaines*, pp. 503-560.
- AMABLE B. (2005), *Les Cinq capitalismes : diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil.
- ANTHONY C. (2006), « Hyden Goran. African Politics in Comparative Perspective. New York: Cambridge University Press », *African Studies Review*, 49(3), pp. 160-161.
- AUBAME J.-M., (2002), *Les Beti du Gabon et d'Ailleurs : tome I, Sites ; parcours et structures ; tome II, Croyances, us et coutumes*, Paris, L'Harmattan, collection « Économie Plurielle », série Histoire et Cultures.
- BAYART J. F., HIBOU B. & SAMUEL B. (2010), « L'Afrique, cent ans après les indépendances : vers quel gouvernement politique ? », *Politique africaine*, 2010/3 n°119, pp. 129-157.
- BAYART J. F. (1986), « La société politique camerounaise (1982-1986) », *Politique africaine*, Khartala, 22, pp. 5-35.
- BAYART J. F. (1996), *La greffe de l'État*, Khartala.
- BAYART J. F. (1993), *Itinéraires d'accumulation au Cameroun*, Khartala.
- BERNAULT F. & TONDA J. (2000), « Dynamiques de l'invisible en Afrique », *Politique africaine*, Khartala, pp. 5-16.
- BIWOLE V. (2019), *Scandales*, Yaoundé, Éditions Clés.
- BOPDA A. (2003), *Yaoundé et le défi camerounais de l'intégration*, CNRS Éditions.
- BOURGOIN H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Paris, Éditions Jean Picollec.
- CHABAL P. & DALOZ J.-P. (1998), *Disorder as political Instrument*, James Currey (Oxford) & Indiana University Press (Bloomington).
- CHARREAUX G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... », in KOENIG G. (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XX<sup>e</sup> siècle*, Economica, pp. 61-141.
- CHARREAUX G. (1997), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica.
- CHATENAY G. (2004), « L'homme oeconomicus est-il toujours un idiot rationnel ? », *La Cause freudienne*, pp. 209-211.
- CHAUVET C. (2009), « Arbitraire et discrétionnaire en droit administratif », in GUGLIELMI G. J. (éd.), *La faveur et le droit*, Presses Universitaires de France.
- COURADE G. et SINDJOUN L. (1999), « Le Cameroun dans l'entre-deux », *Politique africaine*, N°22, Khartala, pp. 1-12.
- FOUDA ONGODO M. (2007), *Management et culture dans les organisations camerounaises*, Éditions universitaires européennes.
- GESCHIERE P. (1995), *Sorcellerie et politique en Afrique. La viande des autres*, Karthala.
- GESCHIERE P. (2000), « Sorcellerie et modernité : retour sur une étrange complicité », *Politique africaine*, n°79, Khartala, pp. 17-32.

<sup>(1)</sup> Joan Tilouine et Yassin Ciyow: « A la Banque africaine de développement, le président Adesina contesté par des employés », *Le Monde*, publié le 05 avril 2020.

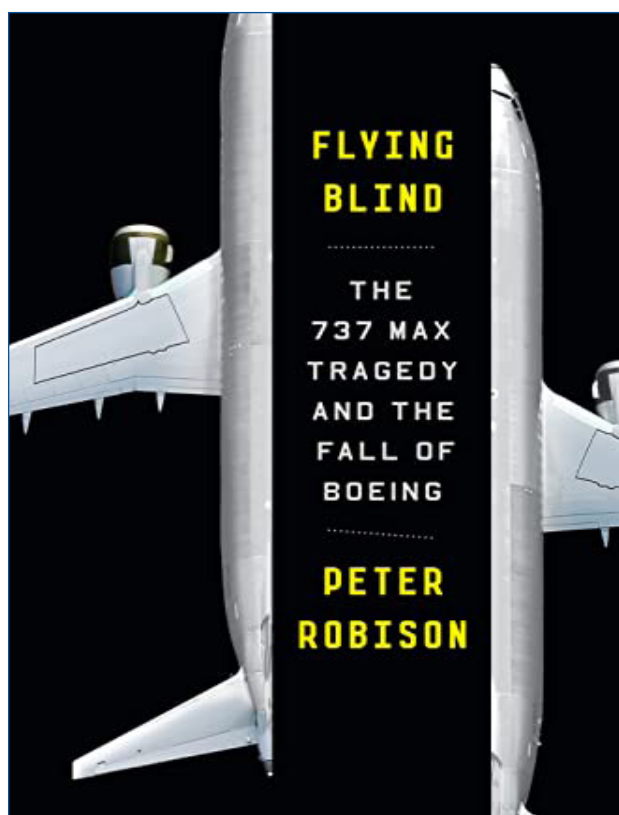
- GODONG S. A. (2011), « Les 'valeurs' américaines dans une entreprise africaine. Analyse de la tentative de remodelage d'une gouvernance par le haut », *La Revue des sciences de gestion*, pp. 63-70.
- GODONG S. A. (2001), *Implanter le capitalisme en Afrique*, Khartala.
- HADJ NEKKA H. & HERNANDEZ E.-M. (2022), « À propos de l'Afrique, et du management africain », *Revue internationale des sciences de l'organisation*, n°13 pp. 11-33.
- HENRY A. (1988), « Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres ? », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°12, septembre, pp. 86-94.
- HENRY A. (1988), « Les experts et la décentralisation : effets d'illusion au Cameroun », in d'IRIBARNE P. et al. (éd.), *Mondialisation et culture, Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, pp. 193-222.
- HERNANDEZ E.-M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan.
- HIBOU B. (1999), *La Privatisation des États*, Paris, Karthala.
- HIBOU B. (1999), « L'État en voie de privatisation ? », *Politique africaine*, n° 73, mars.
- HOFSTEDE G. (2001), *Culture's Consequences*, London, Sage Publication, second edition.
- IRIBARNE P. (d') (1998), *Cultures et mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil.
- JOAN T. & YASSIN C. (2020), « À la Banque africaine de développement, le président Adesina contesté par des employés », *Le Monde*, 05 avril, [https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/04/05/a-la-banque-africaine-de-developpement-le-president-adesina-conteste-par-des-employes\\_6035653\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/04/05/a-la-banque-africaine-de-developpement-le-president-adesina-conteste-par-des-employes_6035653_3212.html)
- KAMDEM E. (2000), « L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent », *Revue Africaine de sociologie*, 4(2), pp. 92-132.
- KAMDEM E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique*, Paris/Laval, Les Presses de l'Université de Laval/L'Harmattan.
- LABURTHE-TOLRA P. (1975), *Minlaaba, histoire et société traditionnelle chez les Béti du Sud Cameroun, Tome I*, thèse de doctorat, Université de Paris V.
- LABURTHE TOLRA P. (1981), *Les Seigneurs de la forêt*, Paris, Publications de la Sorbonne.
- LABURTHE TOLRA P. (1984), *Les mystères de la nuit, essai sur la religion traditionnelle des Béti*, Paris, Karthala.
- LABURTHE-TOLRA P. (1999), *Vers la Lumière ? ou le Désir d'Ariel. À propos des Béti du Cameroun. Sociologie de la conversion*, Paris, Karthala.
- MALLART-GUIMERA L. (1975), « Ni dos ni ventre. Religion, magie et sorcellerie chez les Évuzok (Cameroun) », *L'Homme*, 15(2), pp. 35-65.
- MALLART GUIMERA L. (2003), *La Forêt de nos Ancêtres. I. Le Système Médical des Evuzok du Cameroun. II. Le Savoir botanique des Evuzok*, Musée Royal de l'Afrique Centrale, Tervuren, collection « Annales Sciences Humaines », vol. 167, 2 tomes, 511 p.
- MÉDARD J.-F. (1977), « L'État sous-développé au Cameroun », in Centre d'étude d'Afrique noire (éd.), *Année africaine*, Paris, Pédone, pp. 35-84.
- MÉDARD J.-F. (1991), *L'État néo-patrimonial en Afrique*, Karthala.
- MÉDARD J.-F. (2000), « Clientélisme politique et corruption », *Tiers-Monde*, 41(161), pp. 75-87.
- NOORDERHAVEN N. G. & TIDJANI B. (2001), "Culture, governance, and economic performance: An explorative study with a special focus on Africa", *Journal of Cross-cultural management*, 1(1), pp. 31-51.
- OWONO J. F. (2011), *Pauvreté ou paupérisation en Afrique ; une étude exégético-éthique de la pauvreté chez les Béti-Fang du Cameroun*, University Of Bamberg Press.
- ROSS S. A. (1973), « The economic theory of agency: The principal's problem », *The American Economic Review*, 63(2), Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association, mars, pp. 134-139.
- SAHLINS M. D. (1963), "Poor man, rich man, big man, chief: Political types in Melanesia and Polynesia", *Comparative Studies in Society and History*, 5(3), pp. 285-303.
- SEN A. (1993), *Des idiots rationnels. Critique de la conception du comportement dans la théorie économique*, PUF.
- SIDJOUN L. (1994), « Cameroun : le système politique face aux enjeux de la transition démocratique 1990-1993 », *Afrique politique*, Karthala.
- STIGLITZ J. E. & GREENWALD B. (2014), *La nouvelle société de la connaissance*, Paris, Éditions Les Liens qui libèrent.
- WARNIER J. P. (1993), *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Khartala.
- ZADY KESSY M. (1998), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan, Éditions CEDA.

# Mosaïque

## Comment Boeing est parti en vrille

À propos de l'ouvrage de  
Peter ROBINSON, *Flying Blind.*  
*The 737 Max Tragedy and the Fall of Boeing*, New York, Doubleday, 2021

Par Hervé DUMEZ  
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



Le 29 octobre 2018, un 737 Max plonge dans la mer peu après son décollage. Boeing explique que l'avion est sûr et qu'il s'agit d'une erreur de pilotage. L'enquête montre que des fautes de maintenance ont également été commises. Mais cinq mois plus tard, un appareil du même type s'écrase dans les mêmes conditions de vol. Boeing communique avec les mêmes arguments, mais la Chine, puis le Canada et l'Europe bloquent au sol tous les 737 Max, attendant les résultats d'une nouvelle expertise. La Federal Aviation Authority (FAA) américaine est obligée de suivre. L'avion sera finalement bloqué vingt mois. Les coûts directs (blocage au sol, compensations financières aux familles) s'élèvent à 21 milliards de dollars. Si l'on tient compte des annulations de commandes (pour plus de 600 avions), il faut rajouter 33 milliards de dollars.

Peter Robinson, journaliste, a mené une remarquable enquête pour essayer de comprendre comment Boeing avait pu en arriver là. Même si un certain manque de rigueur dans l'analyse peut être déploré, fragilisant en partie les conclusions, ce livre est important par les questions qu'il soulève.

Quatre explications principales au désastre sont avancées dans l'ouvrage.

La première est la financiarisation qui a touché l'ensemble de l'économie, mais aussi l'industrie. Harry Stonecipher qui dirigea McDonnell-Douglas, puis Boeing après la fusion des deux entreprises, s'était formé auprès du mythique PDG de General Electric (GE), Jack Welch. Mais c'est également le cas de ses successeurs, Jim McNerney et David Cahun. Dans la ligne de General Electric, Boeing a eu une politique très onéreuse de dividendes aux actionnaires et de rachat systématique de ses propres actions, sommes qui ont évidemment manqué sur les projets industriels de la firme. De 2013 à 2018, Boeing a consacré 41,5 milliards de dollars, soit 80 % de son *free cash*, à racheter ses actions au lieu d'investir en recherche et en production. Dans la ligne de GE toujours, Boeing ne croit plus trop à la vente de produits, c'est-à-dire d'avions. C'est l'époque où la firme se lance dans le contrôle aérien, rachète les satellites Hughes, investit dans l'*entertainment*. C'est l'idée suivie par GE selon laquelle la vente de produits (pour GE, les réacteurs) doit céder devant la vente de services (pour GE, la maintenance des réacteurs) et de services financiers (*via* la filiale GE Capital, une institution financière au pouvoir considérable). Dans la partie aviation commerciale de Boeing, les ingénieurs se sentent peu à peu marginalisés.

Dans le même temps, deuxième explication, Airbus, dont Boeing jusque-là n'avait pas vraiment craint la concurrence, s'impose progressivement. C'est en 1978 qu'Airbus a enregistré sa première commande aux États-Unis. Dans les années 1990, il est clair qu'Airbus est devenu un rival sérieux.

À partir de là, la catastrophe va se nouer. La troisième explication est le choix stratégique opéré par Boeing. Face à l'A320, le 737 est vieillissant. Les réacteurs de l'A320 sont plus puissants et moins consommateurs. Boeing est face à un dilemme : soit concevoir un nouvel avion, un investissement d'une vingtaine de milliards de dollars, et reprendre le *leadership*, soit se contenter de moderniser le 737. C'est l'option qui va être retenue, sous la pression de Southwest, compagnie *low cost* : cette dernière ne veut pas avoir à reformer ses pilotes, ce qui coûte cher, elle veut un avion bon marché et rapidement mis sur le marché, c'est-à-dire n'ayant pas besoin d'une nouvelle certification. Au lieu de s'inspirer des cockpits modernes des 777 et 787, Boeing va reprendre celui du vieux modèle, totalement dépassé. L'avion lui-même ne sera pas modifié, donc pourra voler sous son ancienne certification. Le seul changement sera l'adaptation des deux très gros réacteurs plus économes en kérosène. Mais les essais en vol révèlent un premier problème. À vitesse élevée, sous la pression des deux puissants moteurs, l'avion peut se cabrer dans certaines circonstances. Les ingénieurs



pensent que le problème doit être résolu mécaniquement par une modification de la queue. Trop cher, estiment les dirigeants de la firme. Boeing, qui a toujours critiqué l'orientation trop électronique à ses yeux d'Airbus, introduit un logiciel qui corrige le problème à la place des pilotes. La situation s'aggrave considérablement lorsque les essais montrent que le problème peut se produire à basse vitesse, donc dans les phases les plus critiques du vol, c'est-à-dire le décollage ou l'atterrissage. Le logiciel est alors adapté pour couvrir ces situations. Mais les compagnies aériennes *low cost* ont demandé à ce que leurs pilotes n'aient pas à subir des heures de formation toujours extrêmement coûteuses lors de la prise en main du nouvel appareil, qui n'est qu'une transformation du 737 traditionnel. Personne ne les a donc mis au courant du problème. La FAA n'a pas non plus été informée.

C'est la quatrième explication de la chute. Pressé par la concurrence d'Airbus, Boeing a progressivement capturé son régulateur, alors que ce dernier se tournait vers les principes du "New Public Management". Les responsables de la FAA ont expliqué aux équipes chargées de contrôler Boeing que la firme n'est pas un constructeur d'avions à surveiller dans ses pratiques, mais un client. Les contrôleurs ne sont pas là pour imposer à Boeing des contraintes hors de propos, mal conçues : la connaissance est du côté de Boeing qui sait construire ses avions alors qu'un fonctionnaire en charge de la sécurité en sait beaucoup moins. C'est désormais Boeing qui choisira les contrôleurs de ses pratiques, et ceux-ci toucheront des primes en fonction de leur « réactivité » par rapport aux demandes de Boeing. Ses contrôleurs n'ont pas vu que le logiciel avait été étendu aux situations de basse vitesse et n'ont pas voulu retarder la sortie de l'avion. Le nouvel administrateur de la FAA nommé par Donald Trump se félicite de ce que la FAA travaille maintenant avec l'industrie et non contre elle, et met en avant, comme exemple de la nouvelle politique, la certification du 737 Max.

Après le premier crash, Boeing assure à la FAA que tout va bien et qu'un pilote expérimenté sait aussitôt comment réagir en cas de problème : les pilotes du vol tragique n'ont pas eu les bons réflexes. L'action Boeing remonte et dépasse même son niveau d'avant

l'accident. Les familles indonésiennes ont été dédommagées *a minima*. Au second accident, celui d'Ethiopian Airlines, une des compagnies les plus sûres d'Afrique, Boeing publie un communiqué de presse : le 737 Max est parfaitement fiable, la FAA l'a certifié, le logiciel n'intervient que dans les cas extrêmes (c'était le cas de la première version, pas de la seconde). Le PDG de Boeing, Dennis Muilenburg, téléphone à Trump et lui explique qu'en l'absence de données sur l'accident, il pense qu'il ne faut pas prendre de décision hâtive. La FAA ne fait donc rien. Rapidement, cependant, les données transmises par le transpondeur *via* le réseau satellitaire sont disponibles. Elles se superposent exactement avec les données du premier crash. L'évidence s'impose : il y a bien un problème de conception. Trois jours après le second accident, la FAA est obligée d'emboîter le pas aux Chinois et aux Européens et de bloquer à son tour le 737 Max au sol. L'action baisse de 10 %. Les analystes de Wall Street anticipent une immobilisation de trois mois, ce qui avait été le cas pour le 787 lorsque l'on s'était aperçu que ses batteries lithium pouvaient s'enflammer. Dans cette hypothèse, le coût pour Boeing serait de 1 milliard de dollars. Sévère, mais pas dramatique pour une firme de cette taille et de cette valeur. Mais le blocage, on l'a vu, durera en fait vingt mois et des centaines de commandes seront annulées.

L'enquête de Peter Robinson, on l'a dit, est fouillée, quoique pas toujours rigoureuse sur le plan méthodologique. On aurait aimé qu'elle soit plus large. Car sur le plan des contrats militaires, Boeing a échoué dans sa tentative de modernisation de l'armée de terre américaine (Future Combat Systems). Sur le plan de l'espace, Boeing a échoué à mettre sur orbite une capsule destinée à transporter des astronautes jusqu'à la station spatiale, ce premier essai n'ayant fort heureusement pas embarqué d'équipage humain. La tentative de confisquer à la FAA le service du contrôle aérien américain a elle aussi été un fiasco. Autrement dit, Boeing a échoué dans sa stratégie d'un projet de faible technologie, le 737 Max, mais également dans ses projets de très haute technologie, dans l'espace et le militaire. Il aurait été intéressant de s'interroger sur les deux aspects, de savoir s'ils étaient liés et si oui, comment.

## La théorie de la recherche enracinée pour l'étude du management africain dans le contexte particulier du continent africain

À propos de l'ouvrage de  
Emmanuel KAMDEM,  
Françoise CHEVALIER &  
Marielle A. PAYAUD,  
*La recherche enracinée en management.  
Contextes nouveaux et perspectives  
nouvelles en Afrique*, Paris, EMS Éditions,  
2020, 432 p.

Par Nicolas BERLAND  
Professeur des Universités - Université Paris  
Dauphine



Il est des contextes de recherche sur lesquels on sait peu de choses, et d'autres pour lesquels la recherche ne produit plus rien de nouveau. Pour ces situations, Glaser et Strauss (1967), puis Strauss et Corbin (1988), ont imaginé des protocoles méthodologiques inductifs permettant de faire émerger des interprétations nouvelles à partir des données. La difficulté de la démarche est d'arriver à faire abstraction de ses connaissances ou de ses *a priori* antérieurs afin de

laisser parler les données. Dans un contexte culturel différent de celui de la recherche classique comme peut l'être le continent africain, la démarche est particulièrement adaptée. Elle évite de plaquer des cadres théoriques préexistants sur des contextes pour lesquels ils n'ont pas été élaborés. La théorie enracinée permet alors d'éviter un centrisme culturel occidental. Nous privilégierons par conséquent dans cette recension d'un livre collectif les chapitres les plus « enracinés » de par leurs auteurs ou leur terrain.

Au-delà de la théorie de la recherche enracinée elle-même, sur laquelle le livre n'apporte pas grand-chose de nouveau, ce sont les perspectives sur des recherches en contexte africain qui font tout l'intérêt de cet ouvrage. De ce point de vue, le livre est utile pour une première approche du management africain autant pour des Occidentaux que pour des chercheurs africains qui y trouveront des références et un style de recherche à même de valoriser leurs propres écrits. Cela devrait permettre à nombre de chercheurs travaillant sur l'Afrique d'éviter des répliques maladroites de recherches occidentales.

Ce livre collectif comprend une introduction, des sous-introductions mais surtout vingt chapitres, regroupés en quatre parties, qui sont autant de références pertinentes. Plutôt que de tenter une synthèse des différents chapitres, focalisons-nous sur quelques-uns.

Le chapitre 2 de Jean Biwolé Fouda nous ouvre les portes des recherches en contexte entrepreneurial africain. L'auteur y développe les notions d'« Ubuntu » et de « Tributariat » comme mécanismes conciliateurs dans des logiques de constructions et de consolidations entrepreneuriales. Avec ces deux concepts, il s'agit d'analyser l'action collective au travers du prisme d'un individu socialement encastré. L'Ubuntu se caractérise par des valeurs telles que le respect, la servabilité, le partage ou la générosité. Le Tributariat traduit l'influence de la tribu sur l'entrepreneur. Bien documentés théoriquement, les concepts sont utilisés pour décrire deux situations entrepreneuriales. L'ensemble fournit une théorie du mécanisme conciliateur (TMC).

Le chapitre 4 de Suzanne Marie Apitsa est plus classique, mais néanmoins intéressant, en ce qu'il traite du management de la diversité au travers du concept d'ethnicité. En marge des théories culturalistes d'inspiration psychosociale, l'auteur développe un modèle d'ethnicité. L'ethnie est une notion centrale en Afrique, sur un continent où la Nation n'a pas souvent de sens. L'auteur relie les éléments constitutifs de l'ethnicité (religions, croyances, ethnies, rapport au temps, rapport aux autres), l'environnement (cultures, institutions) et l'organisation (lieu des altérités, brassage culturel et social, mécanismes de coopération et de conflit). Le recours à ce concept semble pertinent à l'auteur pour aborder des problématiques liées à la globalisation, car l'ethnicité permet de questionner les débats autour de la convergence / divergence du modèle africain par rapport à l'Occident. Tout ne se ramenant pas à la culture et à l'altérité, l'Afrique est convergente et divergente.

Le chapitre 5 d'Alexandre Wong traite de la singularité des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique. Il propose un modèle interculturel de RSE des organisations africaines où se mélangent des approches africaines, européennes, anglo-saxonnes et asiatiques, et qui fournit un modèle hybride favorisant un enracinement sur un territoire local, mais aussi au niveau international. En contexte africain, le territoire se révèle alors, selon l'auteur, un lieu d'observation des pratiques plus pertinent que l'organisation qui s'y insère.

Une série de chapitres viennent ensuite apporter des illustrations de traitements méthodologiques pertinents en contexte africain, qui aideront sans doute de jeunes chercheurs que le conformisme pousse parfois à singer des méthodes plus traditionnelles mais inopérantes dans un contexte si spécifique. Nous en retenons quatre dont les empiries nous ont semblé particulièrement intéressantes (même si on aimerait en savoir plus, le format très court des chapitres ne donnant que l'envie). Ces recherches abordent des méthodologies qualitatives, quantitatives et d'analyse de réseaux.

Le chapitre 12 de Françoise Chevalier et d'Emmanuel Kamdem souligne les limites des travaux portant sur l'Afrique : faible prise en compte des contextes africains, lente et difficile émergence d'une analyse conceptuelle, emprise du paradigme positiviste et quantitatif, faible ancrage des recherches chez les managers, et quasi-absence de collaboration entre chercheurs et praticiens. Les auteurs soulignent l'importance de la théorie enracinée pour saisir les différentes dimensions pertinentes du management africain. Le chapitre est illustré de cinq exemples de recherche qualitative pertinente, qui sauront sans doute inspirer de futurs chercheurs.

À l'inverse du précédent chapitre, le treizième chapitre écrit par Jean Moscarola, Bernard Goumou, Dramane Sidibé et Fadoua Tahari, montre comment des méthodologies quantitatives bien utilisées peuvent contribuer à une recherche enracinée dès lors qu'elles sont combinées à des méthodologies qualitatives. À partir de trois exemples (enquête en Guinée, étude de cas de banques au Mali et interviews de *leaders* au Maroc), les auteurs proposent quatre approches quantitatives qui permettent de dépasser les approches traditionnelles et se révèlent plus performantes en contexte africain. Le chapitre 14 d'Yves Frédéric Livian et

Patrick Bakengela Shamba reprend la même problématique et fournit également des exemples d'applications riches en enseignements.

Le chapitre 15 écrit par Chantal Fuhrer montre comment l'analyse des réseaux peut se révéler particulièrement fructueuse en contexte africain. Pour faire le lien avec les chapitres précédents, l'auteur montre la pertinence de ces analyses en réseau pour étudier des questions relatives à l'Ubuntu, au modèle circulatoire africain et aux questions de l'ethnicité. Si deux de ces concepts ont déjà été vus précédemment, le modèle circulatoire africain met en avant la circulation des services, informations et énergies entre les hommes, leurs familles et leurs clans afin d'assurer la cohésion de chacun.

La quatrième partie de l'ouvrage présente des chapitres de témoignages sur la manière de conduire une recherche doctorale ou un EBDA (*Executive Doctorate in Business Administration*) au Cameroun (chapitres 16 à 18). Le jeune chercheur trouvera dans ces chapitres des échos à son parcours. La recherche du chapitre 19 sur le redressement d'entreprise à Dakar Marine montre comment le dirigeant d'entreprise peut développer sa réflexivité sur ses propres pratiques managériales. Enfin, le chapitre 20 analyse le "New Public Management" (NPM) au Cameroun, et montre comment s'articulent des enjeux idéologiques propres au contexte administratif du pays. Ce dernier chapitre n'est toutefois pas sans rappeler des luttes de pouvoir que nous connaissons bien en contexte occidental.

Au final, l'ouvrage alimentera les chercheurs ayant besoin de concepts appropriés pour l'étude du management africain. Il aidera aussi ceux qui voudraient adapter leur méthodologie à ce contexte si particulier qu'est le continent africain. Enfin, toutes les personnes ayant besoin de se positionner dans la négociation avec les entreprises ou administrations, dans leur posture de recherche ou pour l'obtention de leurs données, y trouveront des partages d'expériences.

## Bibliographie

- GLASER B. G. & STRAUSS A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter.
- CORBIN J. & STRAUSS A. (2008), *Basics of qualitative research (third ed.)*, Thousand Oaks, CA, Sage.

## Faire des affaires au Katanga

À propos de l'ouvrage de Benjamin RUBBERS, *Faire Fortune en Afrique. Anthropologie des derniers colons du Katanga*, Paris, Éditions Karthala, 2009, 300 p.

Par Michel VILLETTE  
Sociologue



Une importante minorité blanche vit au centre-ville de Lubumbashi, capitale administrative du Katanga (République Démocratique du Congo). Présente depuis la période coloniale, elle continue aujourd'hui à faire des affaires dans l'exploitation minière et le commerce d'importation, le transport et la construction.

Le livre de Benjamin Rubbers, chercheur en anthropologie à l'Université de Liège, rend compte du devenir de cette minorité néocoloniale, de sa place dans l'économie du pays et de la manière dont elle est parvenue à négocier son maintien, malgré les multiples crises et conflits qui ont secoué le pays depuis son indépendance.

La société des « blancs » du Katanga comptait plus de 30 000 Belges, Grecs et Italiens à la veille de l'indépendance. Après les violences de la décolonisation, l'échec de la sécession katangaise en 1963,

les nationalisations de 1974 et les pillages urbains de 1991 ; malgré le déclin de l'économie, la privatisation informelle des pouvoirs publics et l'isolement croissant du pays, 1 300 Européens environ vivent encore aujourd'hui au Katanga et forment une micro-communauté repliée sur elle-même, mais très active.

Le livre présente cette communauté en quatre chapitres :

1/ Comment se perpétue et évolue la frontière raciale entre Européens et Congolais ?

2/ Quels ont été les processus de la migration des Belges, Grecs et Italiens au Katanga ?

3/ Dans une économie instable, comment les entrepreneurs européens ont-ils investi le marché local, en particulier le secteur du commerce d'importation ?

4/ Enfin, dans un état patrimonial en permanente recomposition, comment ces entrepreneurs négocient-ils leur présence dans l'arène politique ?

Pour ce bref compte rendu, je m'intéresserai principalement aux chapitres 3 et 4, en restant au plus près des données empiriques recueillies par le chercheur. Je laisse de côté avec regret les intéressantes analyses anthropologiques sur la perpétuation du racisme, en particulier dans les relations entre hommes et femmes de couleurs différentes, et dans la représentation sociale que les blancs ont des noirs et réciproquement.

Bien que le haut-Katanga ait été le théâtre d'un remarquable essor de l'industrie minière au cours du XX<sup>e</sup> siècle, il est resté très fortement dépendant de l'extérieur pour les biens de consommation courante : l'importation est vitale. Le secteur commercial a subi de plein fouet la zaïrianisation et les pillages, ce qui a provoqué la disparition de nombreux grossistes de la période coloniale. Des Grecs, des Libanais, des Indiens et des Congolais ont alors pris des parts de marché. Tous ces commerçants doivent aujourd'hui composer avec la fluctuation de la monnaie, l'arbitraire des douanes et l'ineffectivité du système juridique. Pour tous, un savoir-faire clef est indispensable : assurer le passage des marchandises en douane. Les différentes communautés de commerçants ont mis au point une multitude de stratégies pour obtenir ce résultat.

Alors que la mercuriale officielle est excessivement lourde, la procédure de dédouanement offre au moins cinq possibilités de faire baisser le coût du transit douanier.

La démarche la plus classique consiste à modifier l'origine, la quantité, la valeur ou la nature de la marchandise sur la facture, ce qui amène les douaniers à contester la validité de la déclaration et à marchander leur silence. Une règle tacite veut que le « trop peu perçu » soit partagé de manière égale entre le marchand, le transitaire et le douanier.

Les commerçants peuvent aussi obtenir des exonérations en faisant intervenir un membre de la famille présidentielle, en se rapprochant d'une société qui bénéficie du « code des investissements », en se présentant comme une association sans but lucratif, en utilisant le nom d'une institution publique (armée, université...). Il est possible aussi d'obtenir une exonération en cas de crise humanitaire, en demandant une exemption de taxe sur des produits de première nécessité.

Une troisième tactique consiste à procéder à « l'enlèvement d'urgence » des marchandises. Cette procédure ne devrait en principe être activée qu'en situation de pénurie alimentaire. En fait, elle peut être accordée de façon discrétionnaire par des hommes politiques et des membres de leur entourage, dont l'intervention ne suffit pas toujours à éviter le risque d'une inspection de la brigade douanière ou des inspecteurs de Kinshasa.

Une quatrième méthode consiste à déclarer la cargaison au poste frontière au moyen d'une « déclaration simplifiée » qui ne devrait en principe ne porter que sur une petite quantité de marchandise, mais qui, en pratique, peut être obtenue pour un camion entier, contre le paiement d'une somme forfaitaire aux douaniers. Cette méthode implique de passer par de petits postes douaniers isolés, et d'accepter de circuler sur des routes en très mauvais état.

Enfin, les commerçants peuvent traverser la frontière en pleine forêt, loin des postes de douane, au risque de se faire intercepter par des militaires qui prélèveront une dîme au passage, ou saisiront l'ensemble de la cargaison, si le commerçant ne dispose pas d'une protection politique suffisante. Une variante de cette pratique de contrebande appelée *bilanga* existait en 2004. Il s'agissait d'une piste traversant la frontière tout près d'un poste de douane, piste placée sous la haute protection de la sœur de Laurent-Désiré Kabila, qui percevait un tribut à chaque passage.

Dans la majorité des cas, la circulation des marchandises aux frontières implique la collaboration active des douaniers et tire le meilleur parti d'une fine manipulation des marges de manœuvre offertes par la législation. Elle suppose des acteurs habiles et rusés sachant jouer des règlements pour sauver les apparences.

Comme le constate l'auteur citant au passage Béatrice Hibou<sup>(1)</sup>, les pratiques des marchands, des transitaires, des fonctionnaires et des hommes politiques à l'interface entre marchés intérieur et extérieur participent à la protection commerciale du pays, et contribuent à établir un protectionnisme de fait, en dépit des règles officielles du libre-échange.

J'ai choisi d'insister sur ce passage du livre de Benjamin Rubbers, parce que l'on dispose là d'un rare aperçu des pratiques commerciales et de

la manière dont elles peuvent se développer et prospérer en Afrique. Certes, nous ne disposons pas de la narration précise de transactions particulières ni du détail des circonstances qui déterminent le succès ou l'échec d'une transaction, mais ce bref inventaire des procédés employés dans la phase cruciale du passage des frontières nous plonge au cœur de la vie des affaires au Katanga.

Dans le chapitre 3, le devenir de plusieurs entreprises est présenté, mais sans assez de détails sur l'évolution de la situation financière pour que l'on sache précisément qui s'est enrichi et qui s'est ruiné. Il est question d'une manufacture de vêtements qui périclite au profit du commerce des vêtements importés ; d'un grossiste d'origine grecque qui fait fortune en spéculant en période de disette ; de Libanais qui investissent dans l'électroménager, le vêtement et la cosmétique, puis se lancent dans les diamants, le cobalt. Cette série de brèves histoires d'entreprises permet un repérage utile des aventures commerciales possibles au Katanga, Elle montre aussi l'indispensable connexion entre le monde des affaires et les gouvernants, connexion sans laquelle il ne semble possible de faire des affaires avec succès dans ce pays.

Cette question est développée dans le quatrième chapitre. Benjamin Rubbers y étudie plus en détail les rapports entre fonctionnaires et expatriés. Les premiers adaptent leur stratégie selon la couleur de la peau de leur interlocuteur. Extorquer de l'argent des Européens leur paraît une négligeable ponction dans leurs inépuisables richesses et une légitime compensation sur un bien mal acquis. Leur conception du « blanc » comme individu très riche les incite à taxer toujours plus, et à multiplier les embarras bureaucratiques dans l'espoir de s'attribuer un bénéfice individuel. Si une telle pression est tolérable en période de prospérité économique, elle devient insupportable lorsque la victime du harcèlement commence à rencontrer des difficultés financières. C'est ce qu'exprime un expatrié dans la citation suivante : « On ne fait plus assez d'argent pour pouvoir satisfaire tous les agents de l'État. On ne gagne plus comme avant, mais ils refusent de baisser leurs tarifs. À force, l'activité économique est étouffée et on perd le moral... »

Du point de vue des fonctionnaires, l'absence de lien de parenté et de commune origine atténue la gêne qui découle de la prévarication. Cependant, les « blancs » sont supposés disposer de ressources (argent, relations, représentation diplomatique) qui leur permettent de faire intervenir la hiérarchie si un fonctionnaire subalterne dépasse les bornes. La violence de l'arbitraire est donc contenue avec les « blancs », du moins, tant qu'on leur attribue une puissance virtuelle dans l'espace politique. Les prévaricateurs restent prudents avec ces « grands », si bien qu'il est très rare qu'on s'en prenne à leur intégrité corporelle, tandis que des « petits » pourraient être brutalisés sans aucun scrupule.

<sup>(1)</sup> Hibou Béatrice (1996), « L'Afrique est-elle protectionniste ? Les chemins buissonniers de la libéralisation extérieure », Paris, Karthala, pp. 23-32.

On comprend alors la tactique employée par beaucoup d'expatriés face aux petits fonctionnaires : « Il ne faut jamais leur montrer qu'on a peur d'eux, qu'on les craint. Attention, ils sont très forts pour ça : un policier dans la rue ou un type des Contributions sent très vite s'il vous fait peur. Et là, vous êtes foutu, parce qu'il sait que vous avez la trouille et que vous allez payer tout ce qu'il veut du moment qu'il vous laisse tranquille... »

Cette tactique de menace pour menace est à mettre en contraste avec les négociations plus polies qui ont lieu avec les personnages importants de l'État. Avec ceux-ci, il ne s'agit plus de faire du chantage mais d'obtenir ou d'entretenir une protection qu'on ne peut obtenir qu'à la condition d'entretenir de bonnes relations fondées sur la réciprocité. Pour illustrer ce point, je recommande particulièrement le récit de la réception d'un colonel de l'armée par un riche fermier, dans son élevage, à 200 kilomètres de Lubumbashi, à laquelle le chercheur participe, et qui se termine, au retour en voiture, par cette remarque amère de l'entrepreneur : « Tu vois, il faut faire la pute... »

Entre Congolais, la négociation avec les autorités publiques passe par de tout autres voies : il s'agit pour eux, avant tout, d'établir une connexion interpersonnelle avec leur interlocuteur en mobilisant leur réseau de relations et en évoquant leur appartenance à une communauté plus ou moins imaginaire (tribu, église, région...).

Sur la base du tableau historique et sociologique solide proposé par l'auteur, et de ses conversations approfondies avec des interlocuteurs compétents, on comprend mieux quelles sont les conditions sociales, morales et politiques de la conduite des affaires au Katanga. Cependant, par manque de données financières précises, on ne sait pas vraiment qui fait fortune et qui se ruine ni pourquoi. Pour aller jusqu'au bout de l'analyse, il faudrait compléter ce très utile travail de recherche anthropologique par des analyses pas-à-pas de transactions marchandes observée sur le vif, afin de montrer comment les hommes d'affaires locaux parviennent – ou pas – à boucler une affaire avec profit. C'est la démarche que prônait Fernand Braudel pour comprendre comment se font les affaires et comment s'accumule le capital<sup>(2)</sup>, démarche trop rarement mise en œuvre par les chercheurs – toutes disciplines des sciences sociales confondues – et qui implique de passer de l'enquête par entretien, évocation indirecte de la manière dont se déroule la pratique, à l'observation directe des pratiques et / ou à l'analyse d'archives privées d'entreprises.

Tous ceux qui s'intéressent à la question de la corruption et à la marche des affaires en Afrique devraient lire ce livre injustement passé inaperçu lors de sa parution en 2009. C'est une contribution importante et dont les analyses vont au-delà des simples jugements moraux et autres prescriptions et recommandations d'experts.

<sup>(2)</sup> Braudel Fernand (1979), *Civilisation Matérielle, économie et capitalisme, XV-XVIIIe siècle, tome 2, Les Jeux de l'échange*, Paris, Armand Colin, Paris, pp. 117-130.

# What do we know about African businesses?

## OVERLOOKED...

### Labor intermediation in the local political arena: Local labor recruitment on the Nachtigal dam project in Cameroon

**Simon Wuidar & Ludovic Bakebek.**

This article discusses the labor market intermediation practices that develop in the context of the Nachtigal hydroelectric dam construction project in Cameroon. Based on ethnographic research, the results show the importance of local contexts in the recruitment processes, with an emphasis on the political and social structures pre-existing the projects. More precisely, our results shed light on complex processes of labor intermediation by confronting the classical literature on labor market intermediaries with a socio-anthropological approach, focusing on local socio-political arenas. This article contributes to the literature on labor intermediation in Sub-Saharan Africa by discussing the importance of the politicization of recruitment projects, the emergence of new intermediary actors, and the adaptation of the HR function that results from the structuring of these local arenas.

### What the reterritorialization dynamics of three franchised companies in Burkina Faso, Niger, and Ethiopia tell us about the complexity of African entrepreneurship

**Roberta Rubino.**

In this article, we propose to make a contribution to the current debate on businesses in emerging Africa, based on the study of an international franchise formed by a French parent company and its network of partner companies in Burkina Faso, Niger, and Ethiopia. Far from being a simple cohabitation of individuals or professionals who cooperate, this international franchise is presented as a place in which a multiplicity of behaviors, values, and habits, pre-structured by belonging to specific contexts, which may be national, professional, or organizational, confront each other.

In this framework, attention will be focused on the dynamics of reterritorialization by which African franchised firms adapt to the particular spatiotemporal fields of rationalized and standardized manufacturing processes designed elsewhere. Through the description of the technical practices, organization, logic, and rationality of the African partners' activities, we will highlight the characteristics of their own local realities, and the inescapable influence they exert on their enterprises.

### How traditional African firms work: A modeling attempt in Sub-Saharan Africa

**Jean Biwolé Fouda & Geneviève Causse.**

In an economic and social world that is evolving, notably because of globalization and the responsibilities now incumbent upon the company, the traditional mode

of operation of the Western company is sometimes questioned. The model of the African company then arouses curiosity and raises the question of how it functions. We try to answer this question by studying the case of fourteen small businesses selected in three countries of the continent (Burkina-Faso, Cameroon, Togo). A distinction is made between the modern African enterprise, which is similar in some respects to the classic enterprise model, and the traditional African enterprise. These two variations of the African enterprise model have in common a strong hold of the community/family/ethnic group on all facets of enterprise management, the art of adapting to the present situation, a simple organizational structure, and an influence of the invisible world on its activities.

## IN QUEST OF A THEORY

### Decolonizing management: Between false debates and real controversies, the contributions of three thinkers from the "South"

**Yves Livian.**

Postcolonial thought is currently the subject of two types of debate: debates in France on its supposed omnipotence and on the origins and activism of its authors... and debates that have agitated the media and do not touch the substance of the original themes of this current.

And also more essential questions that are interesting for those who want to contribute to a "decolonization" of management sciences and management.

In this article, we first seek to take stock of these debates, between media agitation and important controversies.

The aim is to show, by avoiding a North-South controversy, that some authors from the "South", in this case G. Spivak, A. Quijano, and A. Mbembe, provide answers that can be used to solve the problem. Mbembe, provide answers that may be useful to these questions in the field of management sciences.

## TRIAL BY FACT

### The reasons for the formalization of informal enterprises in African countries: A study of two enterprises in Niger

**Istifanous Ado & Richard Soparnot.**

The informal sector continues to dominate the economies of developing countries. After more than half a century of work, researchers have not reached a consensus on the definition of this sector, on the methods of its evaluation, and even less on the formalization strategy to adopt. Today, more than ever, the issue of formalizing informal enterprises is essential, as it is a prerequisite for the economic takeoff of the countries concerned. This is why we have examined the question of why informal entrepreneurs decide to formalize their activities at a given time. To answer this

question, we used the life-story method, as it allows us to faithfully trace the trajectories of the cases to be studied in order to enumerate, through a qualitative analysis, the different reasons for formalization. Our results reveal three main reasons: forced formalization; defensive formalization; and offensive formalization. Beyond the policy measures for formalization that are so far transcendental, the results of this study show the need to adopt an inclusive approach, involving informal enterprises in the search for solutions that affect them. This requires a micro, meso, contextualized analysis that gives the management researcher full legitimacy to take on the theme of formalization of informal enterprises.

#### Feedback on a university entrepreneurial project: The case of a Cameroonian business school

**Emmanuel Kamdem & Blaise Marie Ouafu.**

The liberalization of university education in Africa in the early 1990s has given rise to various entrepreneurial vocations. These have led to the creation of management training institutions, mainly by university professors and/or private sector business leaders, in order to improve the quantitative and qualitative supply of management training. Thus, the African entrepreneurial environment has witnessed the gradual emergence of a new category of private entrepreneurs in a sector hitherto exclusively dominated by public academic institutions. The main objective of this article is to present the experience of a private Cameroonian business school, the Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) of Douala. This experience shows the difficulties and opportunities of creating a private company dedicated to university education in the Cameroonian context; with a strong orientation towards international university partnerships. The discussion of the case study allows us to understand how these difficulties were managed, under different constraints (environmental, sectoral, organizational, individual). This discussion also makes it possible to decipher the levers mobilized to successfully face these constraints.

#### Africa in search of the “ideal manager”: What it means to run an “African” business

**Serge Alain Godong.**

Is it possible for African managers to coexist with the demands of Western-style rationality – which pushes for the preservation/maximization of corporate interests and profit – with African cultural traditions based rather on the preservation of “brotherhood,” “kindness,” “sharing,” and “generosity,” the moral basis of the sustainable social contract of community life? What are the points of compatibility between these two poles of attraction that would make a reasonable and appropriate practice of capitalism possible? In this article, we show the forms of implementation and practice of capitalism on this continent, as well as the contradictions that still exist today in the definition of the role of African leaders, and which remain a challenge for the managers of tomorrow.

## MOSAICS

**Hervé Dumez**

“On Peter Robinson’s *Flying Blind. The 737 Max Tragedy and the Fall of Boeing*” (US: New York; Doubleday) 2021.

**Nicolas Berland**

“On Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier & Marielle A. Payaud’s *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*” (FR: EMS Éditions) 2020.

**Michel Villette**

“On Benjamin Rubbers’ *Faire fortune en Afrique. Anthropologie des derniers colons du Katanga*” (FR: Karthala) 2009.



# Ont contribué à ce numéro

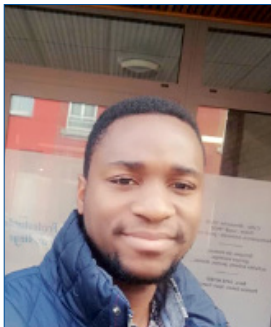


D.R.

## Istifanous ADO

est enseignant-chercheur en management, stratégie et entrepreneuriat. Il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion et un doctorat en *business administration* (DBA). Ses travaux de recherches portent sur les stratégies des entreprises informelles, le processus de la formalisation, l'entrepreneuriat informel dans les

pays en développement. Les sujets qu'il aborde dans sa recherche se situent à la jonction entre les sciences de gestion et l'économie de développement.



D.R.

## Ludovic BAKEBEK

est doctorant au laboratoire d'anthropologie sociale et culturelle de l'Université de Liège. Sa thèse porte sur la régulation du travail dans le secteur de la construction au Cameroun, et est réalisée dans le cadre du projet REGULATINGWORK. Elle est supervisée par le Prof. Benjamin RUBBERS.



D.R.

## Jean BIWOLÉ FOUDA

est Professeur des universités, agrégé en sciences de gestion, titulaire d'un doctorat Ph.D. en sciences de gestion à l'Université de Douala au Cameroun, et d'un doctorat Ph.D. en sciences économiques à l'Université de Mons en Belgique. Il est actuellement vice-recteur à l'Université de Ngaoundéré

au Cameroun, après avoir été tour à tour directeur-adjoint de l'ESSEC de Douala et vice-doyen à la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université de Yaoundé 2. Il dispense les cours de finance de marchés et de théorie financière dans plusieurs cycles de masters au Gabon, au Mali, au Sénégal, au Niger... Il dispense également le cours d'épistémologie des sciences de gestion en cycle doctorat dans toutes les universités publiques camerounaises et dans plusieurs universités africaines. Il en est de même du cours de théorie des organisations africaines qu'il dispense en plus en cycle doctorat aux étudiants du CESAG à Dakar et de la Business Science Institut (BSI) à Abidjan, et à la Faculté Warocqué de l'Université de Mons. Il est

membre du corps professoral de la BSI (Luxembourg) et chercheur associé à la FSES de l'Université de Fribourg en Suisse. Ses travaux de recherche s'orientent vers les spécificités du management en Afrique. Il a ainsi publié, entre autres, sur les thèmes suivants : la RSE en Afrique ; l'entreprise africaine ; la sorcellerie dans la dynamique concurrentielle en Afrique ; la théorie du mécanisme conciliateur ; le développement durable des industries de réseaux en Afrique ; les théories des organisations africaines... Il est par ailleurs membre du comité scientifique de plusieurs revues et appartient à plusieurs sociétés savantes.



D.R.

## Geneviève CAUSSE

est agrégée des universités en sciences de gestion, titulaire d'un master en droit public, diplômée de l'École du Trésor, expert-comptable. Elle est Professeur émérite de l'Université Paris-Est Créteil et de l'ESCP Business School. À l'Université Paris-Est, elle était responsable du DESS Contrôle de gestion et

audit opérationnel. À l'ESCP, membre du département audit et comptabilité du campus de Paris, elle a enseigné la comptabilité, la finance d'entreprise, le contrôle de gestion, aux élèves et aux cadres d'organisations publiques et privées. Parallèlement à son activité d'enseignante, elle a été impliquée dans de nombreux projets pédagogiques : création de diplômes de 3<sup>e</sup> cycle en apprentissage (Université Paris-Est, UFHB à Abidjan, Université de Ouagadougou), création de centres de formation au management (Niger et Guinée), et d'établissements d'enseignement supérieur (Burkina), direction scientifique d'un programme franco-russe à l'Université Lomonosov de Moscou durant six ans (Projet de la CCI Paris IdF), audits d'établissements d'enseignement supérieur dans les pays du Maghreb et d'Afrique pour le ministère des Affaires étrangères et l'Union européenne. Actuellement, elle partage son temps en activités pédagogiques de recherche et de publication : interventions dans des séminaires spécialisés ou conférences, direction scientifique du comité de rédaction d'une revue, direction de projets doctoraux, membre de plusieurs comités de rédaction. Ses articles et ouvrages portent, notamment, sur la comptabilité, la gestion de trésorerie, les systèmes de financement particuliers, sur l'entrepreneuriat. Ses travaux mettent un accent particulier sur la nécessaire adéquation des méthodes et outils de gestion au regard des contextes économiques, sociaux et culturels dans lesquels ils sont implantés.



D.R.

### Serge Alain GODONG

est docteur en sciences de gestion de l'Université de Paris Nanterre (2011). Il a enseigné l'économie du travail au sein de la même université, avant de faire siège dans son pays natal, à l'Université de Yaoundé II. Ses enseignements et travaux portent sur le journalisme et la communication (qu'il a longuement pratiqués), l'économie institutionnelle et plus encore les problématiques de gouvernance (deux ans d'ancrage au Centre de développement de l'OCDE à Paris), et, bien sûr, sur la gestion des organisations publiques et privées – en particulier sur tout ce qui porte aux rencontres conflictuelles entre cultures africaines et standards de « bonne gouvernance » internationaux. Chercheur associé au laboratoire « Gestion & Société » en France, il est l'auteur d'un ouvrage grand public (*Implanter le capitalisme en Afrique*, Khartala, 2011) et de publications scientifiques dans des revues internationales.

ment pratiqués), l'économie institutionnelle et plus encore les problématiques de gouvernance (deux ans d'ancrage au Centre de développement de l'OCDE à Paris), et, bien sûr, sur la gestion des organisations publiques et privées – en particulier sur tout ce qui porte aux rencontres conflictuelles entre cultures africaines et standards de « bonne gouvernance » internationaux. Chercheur associé au laboratoire « Gestion & Société » en France, il est l'auteur d'un ouvrage grand public (*Implanter le capitalisme en Afrique*, Khartala, 2011) et de publications scientifiques dans des revues internationales.



D.R.

### Emmanuel KAMDEM

est titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) en sociologie. Professeur des Universités, il a été directeur de l'ESSEC de l'Université de Douala, de décembre 1999 à juin 2017. Il est actuellement co-fondateur et président du conseil scientifique et pédagogique de l'Institut supérieur de management et de l'entrepreneuriat (IME) Business and Engineering School. Professeur invité et conférencier dans plusieurs institutions universitaires africaines, européennes et canadiennes, il a contribué à la publication de huit ouvrages sur le management et la sociologie en Afrique, dont les plus récents sont : avec Annie CORNET, Pascal SEM MBIMBI, Alexis HAKIZUMUKAMA et Manal EL ABOUBI, *La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord* (Québec/Dakar, Presses de l'Université du Québec/Les Éditions du Commerce, 2021) ; avec Françoise CHEVALIER et Marielle Audrey PAYAUD, *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (Caen, Éditions Management et Société, collection Business Science Institute, 2020). Le 10 mars 2022, 24 contributeurs (collègues universitaires et dirigeants d'entreprises) lui ont rendu hommage dans un ouvrage collectif dirigé par Henri TEDONGMO TEKO et Gabriel ETOGO, pour sa contribution considérable à la recherche sur le management en Afrique depuis quatre décennies, *Le pluralisme managérial en Afrique : hommage au professeur Emmanuel Kamdem* (Caen, Éditions Management et Société, Collection Business Science Institute, 2022). Il est auteur ou co-auteur de 51 publications d'articles dans des ouvrages collectifs

est titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) en sociologie. Professeur des Universités, il a été directeur de l'ESSEC de l'Université de Douala, de décembre 1999 à juin 2017. Il est actuellement co-fondateur et président du conseil scientifique et pédagogique de l'Institut supérieur de management et de l'entrepreneuriat (IME) Business and Engineering School. Professeur invité et conférencier dans plusieurs institutions universitaires africaines, européennes et canadiennes, il a contribué à la publication de huit ouvrages sur le management et la sociologie en Afrique, dont les plus récents sont : avec Annie CORNET, Pascal SEM MBIMBI, Alexis HAKIZUMUKAMA et Manal EL ABOUBI, *La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord* (Québec/Dakar, Presses de l'Université du Québec/Les Éditions du Commerce, 2021) ; avec Françoise CHEVALIER et Marielle Audrey PAYAUD, *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (Caen, Éditions Management et Société, collection Business Science Institute, 2020). Le 10 mars 2022, 24 contributeurs (collègues universitaires et dirigeants d'entreprises) lui ont rendu hommage dans un ouvrage collectif dirigé par Henri TEDONGMO TEKO et Gabriel ETOGO, pour sa contribution considérable à la recherche sur le management en Afrique depuis quatre décennies, *Le pluralisme managérial en Afrique : hommage au professeur Emmanuel Kamdem* (Caen, Éditions Management et Société, Collection Business Science Institute, 2022). Il est auteur ou co-auteur de 51 publications d'articles dans des ouvrages collectifs

et dans des revues à comité de lecture. Il est membre du bureau de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), du comité scientifique de l'Association francophone de management international (ATLAS-AFMI) et du conseil des professeurs du Business science institute (BSI), Luxembourg.



D.R.

### Yves Frédéric LIVIAN

est Professeur honoraire de sciences de gestion à IAE Lyon business school. Il a enseigné en Europe Centrale, Chine et Pérou dans le domaine de la GRH et du management international, et intervient depuis dix ans dans des écoles doctorales en Afrique de l'Ouest. Il est l'auteur, seul ou en collaboration, d'une trentaine d'ouvrages. Son dernier ouvrage, à paraître en juin 2022, est codirigé avec M. BIDAN, *Les grands auteurs à la frontière du management*, Éditions EMS.

est Professeur honoraire de sciences de gestion à IAE Lyon business school. Il a enseigné en Europe Centrale, Chine et Pérou dans le domaine de la GRH et du management international, et intervient depuis dix ans dans des écoles doctorales en Afrique de l'Ouest. Il est l'auteur, seul ou en collaboration, d'une trentaine d'ouvrages. Son dernier ouvrage, à paraître en juin 2022, est codirigé avec M. BIDAN, *Les grands auteurs à la frontière du management*, Éditions EMS.



D.R.

### Blaise Marie OUAFO

est ingénieur électronicien, titulaire d'un DBA en management par projet. Il a commencé sa carrière professionnelle au Cameroun comme ingénieur informaticien, en 1990, et exercé des responsabilités de management des projets dans différentes entreprises camerounaises depuis 1995. Il s'est engagé dans l'activité entrepreneuriale en 2001, en créant sa première entreprise pour les prestations des services informatiques (SECEL SARL) dont il est le directeur général. Sa passion pour l'enseignement et la recherche en management l'a conduit à co-créer, en 2008, l'Institut supérieur de management et de l'entrepreneuriat (IME) de Douala dont il assure la direction. Son domaine d'expertise professionnelle couvre la gestion des projets et des programmes, ainsi que la gestion des systèmes d'informations.

est ingénieur électronicien, titulaire d'un DBA en management par projet. Il a commencé sa carrière professionnelle au Cameroun comme ingénieur informaticien, en 1990, et exercé des responsabilités de management des projets dans différentes entreprises camerounaises depuis 1995. Il s'est engagé dans l'activité entrepreneuriale en 2001, en créant sa première entreprise pour les prestations des services informatiques (SECEL SARL) dont il est le directeur général. Sa passion pour l'enseignement et la recherche en management l'a conduit à co-créer, en 2008, l'Institut supérieur de management et de l'entrepreneuriat (IME) de Douala dont il assure la direction. Son domaine d'expertise professionnelle couvre la gestion des projets et des programmes, ainsi que la gestion des systèmes d'informations.



D.R.

### Roberta RUBINO

est actuellement postdoctorante à Mines Nancy, unité géoressources, Université de Lorraine et MINES ParisTech, Centre de sociologie de l'innovation, après avoir obtenu un doctorat en anthropologie sociale et ethnologie à l'EHESS de Paris.



D.R.

### **Richard SOPARNOT**

est directeur général et Professeur de stratégie d'entreprise et de management à l'ESC Clermont Business School. Il est docteur et HDR en sciences de gestion ; ses domaines de recherche et d'enseignement privilégiés concernent la compétitivité et la survie/

pérennité des firmes, ainsi que le changement stratégique et organisationnel. Depuis peu, il porte un intérêt particulier à l'utilité des recherches en gestion. Il est l'auteur de plusieurs articles scientifiques, chapitres et ouvrages dans ces domaines. Il a auparavant exercé des fonctions de Professeur, de directeur de la faculté, de la recherche et de campus dans d'autres *business schools* en France.



D.R.

### **Simon WUIDAR**

est doctorant au LENTIC (Université de Liège). Sa thèse porte sur l'évolution des formes de travail dans le secteur de la construction. Elle est supervisée par le Prof. François PICHULT. Cette recherche s'inscrit dans un projet visant à comprendre les enjeux de régulation liés aux nouvelles formes de

travail (REGULATINGWORK).