
Culture nationale et contrôle

Coordinateurs : Henri BOUQUIN, Université de Paris Nord, Hélène LALANNE, Groupe HEC

"Contrôle et contexte culturel - le cas des entreprises africaines"

Alain HENRY, CEFEB

PRESENTATION DE LA COMMUNICATION

Contrôle et contexte culturel : le cas des entreprises africaines. par Alain HENRY

La modernisation de la gestion des entreprises africaines continue de poser des problèmes redoutables. D'années en années, les rapports d'experts formulent de façon presque lassante le même diagnostic : un excès de centralisation, une mauvaise définition des responsabilités, une faible motivation des agents, une imbrication excessive entre l'entreprise et son environnement affectant la validité des décisions économiques, ... Malgré les nombreuses actions réalisées avec l'appui des bailleurs de fonds pour mettre en place des outils de gestion efficaces et rigoureux, force est de constater que l'on retombe régulièrement dans les mêmes ornières.

En fait, les outils de gestion «classiques» qui sont proposés, et qui sont largement liés à la mentalité américaine, se révèlent souvent peu compatibles avec les attitudes imposées par le contexte culturel africain. Et alors que les principes du «Management By Objectives» ont fait long feu dans les entreprises françaises, ils continuent pourtant encore d'inspirer les recommandations préconisées dans les entreprises africaines. Sous les dehors d'un jargon qui se veut modernisant, les outils proposés en restent bien souvent à une conception très théorique et traditionnelle de la gestion.

Cette communication tire les principales conclusions de missions de diagnostics menées dans des entreprises, en mettant l'accent sur la question de la décentralisation des responsabilités. On constate qu'à une délégation par les objectifs, on pourrait largement substituer ici la notion de délégation par les procédures. Ainsi, d'une part les mêmes outils ont, selon les contextes, une importance variable, d'autre part leur forme subit également quelques adaptations propres au milieu culturel. Le texte qui suit, fournit des indications pratiques susceptibles d'orienter la modernisation de la gestion des entreprises africaines.

LA METAMORPHOSE D'UN STYLE AFRICAIN

L'efficacité industrielle dans le respect des traditions
ancestrales

Alain HENRY

Avril 1991

La gestion industrielle doit obéir aux rationalités techniques et économiques. Le principe n'en est guère contestable : les machines sont soumises aux lois de la physique et les entreprises doivent également se conformer à des règles financières. Cependant, on sait que l'observance de ces principes bute régulièrement sur l'obstacle des «mentalités». Sur ce plan, les entreprises des pays développés arrivent globalement à trouver des compromis plutôt satisfaisants. A contrario, les entreprises des pays en développement paraissent condamnées à un long purgatoire dans l'attente d'une hypothétique rationalisation des comportements. Cependant leur personnel demeure profondément étranger aux valeurs d'une modernité importée. Mais s'agit-il seulement de «convertir» ces populations à la cause de l'économie pure et de leur faire embrasser les bonnes moeurs qui y conduisent ? La voie empruntée jusqu'à maintenant s'est révélée bien décevante, comme le prouve chaque jour l'exemple de l'Afrique Noire. Ne serait-il pas préférable de chercher à «inculturer» les principes de gestion «classiques» pour les adapter aux particularismes locaux ? Ce problème qui hantait déjà les missionnaires d'antan, renaît aujourd'hui sous les pas des «missions» d'experts qui sont chargées de propager les bonnes doctrines de gestion. N'existerait-il pas des méthodes d'organisation qui, pour être efficaces, n'en seraient pas moins adaptées aux spécificités de ces sociétés ? C'est pourtant ce que nous voudrions montrer au travers d'une enquête réalisée au sein d'une entreprise africaine : la STAR.

Ethnographie des entreprises industrielles

Observant la vie de cette entreprise, nous y verrons en effet des systèmes de gestion étranges mais néanmoins modernes. La comparaison que nous ferons avec certaines entreprises occidentales, montrera que la STAR n'a pas le privilège de l'exotisme. Dans chaque contexte, on obéit d'autant mieux aux exigences modernes que l'on s'y sent poussé par les valeurs d'une tradition locale¹. Les voyageurs qui, après Tocqueville, reviennent du nouveau monde rapportent ainsi que l'échange social y est encore largement encadré par un respect sacré des «contrats passés entre égaux». De même, les méthodes découvertes en Afrique éclairent à nouveau, en contre jour, le caractère coutumier de la société française. Dans cette contrée très proche, les indigènes se plaisent en effet à souligner qu'ils agissent pour se montrer «à la hauteur de leur métier» et non pas uniquement pour des raisons «bassement matérielles», encore moins «par esprit de soumission hiérarchique». Ainsi expriment-ils un souci

constant de distinguer ce qui sied à leur rang de ce qui les abaisse, ce qui est noble de ce qui est vil. Leur participation aux affaires publiques obéit à un dosage subtil des convenances, comme le veut un usage déjà ancien (Cf encadré 1). Il leur arrive d'ailleurs de s'étonner que leurs cousins nord-américains n'ont guère d'entendement en ces domaines.

Notre démarche procède ainsi de cette double façon de voyager à la fois dans l'espace de ces diverses contrées et dans l'histoire de leurs traditions singulières². A chaque fois, un regard minutieux porté sur le fonctionnement des unités industrielles, peut distinguer des manières différentes d'exercer l'autorité, de juger le travail accompli ou encore d'organiser la collaboration entre pairs³. Certains faits observés dans la vie des entreprises s'étendent d'ailleurs au delà de ce cadre, pour se retrouver à un niveau social plus large. L'analyse comparative révèle alors au sein de chaque contexte des lignes de récurrences qui apparaissent simultanément comme des traits culturels spécifiques. Reprenant alors de l'idée d'une nécessaire congruence entre la loi et les moeurs⁴, on voit que l'organisation, pour être efficace, doit se fonder sur ce qui est regardé localement comme «la bonne manière» de vivre et de travailler ensemble. Corrélativement, toute action de modernisation apparaît notamment comme une façon de réinterpréter les valeurs traditionnelles qui sont transmises de pères en fils. Chemin faisant, nous vérifierons que la gestion des entreprises africaines pourrait être bien plus aisée qu'on ne l'imagine. Encore faut-il accepter d'entrer dans la familiarité des valeurs qui y ont cours.

Notre récit se situe ainsi dans un petit pays africain qui s'étend au nord du 5ème parallèle⁵. La STAR est une entreprise publique qui assure la fabrication et la vente directe d'un produit de consommation courante : l'africum. Cette production est réalisée au moyen d'équipements lourds qui font appel aux techniques les plus sophistiquées : l'électromécanique, l'électronique, la chimie, etc. Notre entreprise emploie environ 650 personnes, dont une quarantaine de cadres. Elle comporte plusieurs «centres d'exploitation» qui assurent la fabrication et la vente, en différents points du territoire national. Les clients sont servis au moyen de branchements installés à domicile. La société alimente environ 26.000 abonnés. Les consommations sont facturées selon une périodicité fixe et en cas de non paiement, il est prévu de procéder à une «coupure de branchement». Par ailleurs, la STAR se signale par quelques qualités éminentes. Ses comptes sont certifiés par un cabinet international et ses résultats financiers sont considérés comme très satisfaisants par les experts. Un document émanant de la Banque Mondiale la cite même comme étant l'une des deux entreprises de référence dans son secteur en Afrique⁶. Enfin, elle ne compte plus que deux expatriés parmi ses effectifs, le premier assurant, pour encore quelques jours, la responsabilité du service informatique, le second étant placé en position de conseiller technique auprès de la direction.

L'empire des procédures

Imitant de grandes entreprises internationales, la STAR s'est dotée depuis quelques années d'un important «manuel de procédures». Chaque direction dispose en propre de un ou deux volumes, l'ensemble étant compilé au niveau de la Direction Générale. Toutes les tâches, tant en ce qui concerne les domaines administratifs et comptables que pour ce qui est de l'exploitation technique, y sont minutieusement détaillées, en suivant le cycle des diverses interventions hiérarchiques successives.

L'existence de ce document est en elle-même remarquable. Si le fait n'est déjà pas courant dans les entreprises africaines, il faut tout d'abord noter qu'il ne l'est pas non plus dans les entreprises françaises. Un ingénieur nous y signalait récemment qu'il avait cherché de tels manuels dans sa propre société afin de s'en inspirer pour une mission à l'étranger mais, ... en vain. En effet, dans un contexte français, on tend à considérer que les supérieurs doivent éviter de «descendre» dans les affaires de leurs subordonnés. Le fait de vouloir réglementer le travail de ses subordonnés risque d'y apparaître comme une ingérence inacceptable. Même si les procédures bénéficient d'une relative légitimité dans les «ordres» administratifs et comptables, il est loin d'en être de même dans les «corps» techniques. C'est que l'obéissance à des règles y prend souvent une connotation servile⁷. C'est bien ce dont témoigne ce manuel d'organisation récent qui, pour évaluer le niveau des postes, propose comme critère du plus bas niveau : «tâches répétitives, instructions détaillées orales ou écrites», et comme indicateur du plus haut niveau : «travail sans référence à des procédures existantes dans l'entreprise»⁸. Ainsi, l'existence de règles (trop) précises serait jugée contraire à la bonne manière de responsabiliser les individus, sauf bien entendu à en réserver strictement l'usage aux «petites gens». Pourtant, ce qui est présenté ici comme une évidence presque scientifique semblerait inconsideré sous d'autres cieux et notamment aux Etats-Unis où la vie des entreprises est effectivement encadrée par un large édifice de textes.

A la STAR, tous les agents, quel que soit leur grade, font un usage abondant de ces documents. Les cadres poussent leurs subordonnés à les lire, ce qu'un Directeur relate en ces termes : «Je leur dis d'aller lire la nuit *comme des romans*. [...] Quand il y a un nouveau qui vient, en lisant seulement *comme un journal*, comme... un roman, il a à peu près l'historique de la maison : quand untel faisait ça, qu'est-ce qu'il faisait, comment il se débrouillait.» Chacun semble considérer qu'il faut prendre l'habitude de lire et de relire ses procédures. Et alors qu'un employé indique : «On les lit de temps à autres ; quand on en a besoin, quand on oublie, on se réfère à ça», un autre ajoute : «Je fais des copies que je garde dans mon bureau si ça me concerne. Chaque fois, quand il y a quelque chose, je vérifie pour voir si c'est ce qu'on a demandé.» Un propos similaire nous est également tenu à l'autre extrémité de la hiérarchie, par un Directeur : «Quand nous sommes bloqués, on s'en va relire quand même la partie qui concerne ça. Quand je veux savoir un peu comment [inaudible] dans telle Direction, je sors ma procédure. Nous même, quand on a des trous de mémoire, on se réfère à ça.» Et l'on peut en effet vérifier que ces manuels

font partie intégrante des moeurs de l'entreprise : «Si vous faites attention, quand ils reviennent et si vous voyez qu'ils cherchent à lire une procédure, donc ça veut dire qu'ils ont rencontré un problème ; ils ont eu des ennuis, ils veulent voir s'ils se sont trompés ou bien si ils ont suivi et malgré ça, ça ne marche pas. Voilà comment ils font» (Directeur).

A voir le succès rencontré par cet outil de travail, on peut se demander si son absence dans la plupart des entreprises africaines ne serait pas essentiellement attribuable à l'influence des méthodes françaises d'organisation. Les préjugés qui semblent les caractériser se seraient d'ailleurs trouvés confortés par l'idée célèbre d'une oralité inéluctable des cultures africaines⁹. La manière dont, à la STAR, le manuel est qualifié de «roman» serait en effet peu imaginable chez nous. A une objection, adressée par un des expatriés, concernant l'aspect «rébarbatif» de ces procédures, un des directeurs de l'entreprise répondait spontanément qu'il en avait trouvé au contraire la rédaction «palpitante».

Pourtant, lorsque l'on regarde ces manuels de plus près, on est pas moins surpris. Toutes les opérations réalisées dans l'entreprise - qu'il s'agisse de la réception et de l'envoi des télex, de l'émission des factures, de l'inventaire des magasins, de l'exploitation et de la maintenance des moteurs, voire de la préparation de la fête de fin d'année (Cf encadré 2) - sont décrites avec une précision peu commune. Obéissant à un souci du détail extrême, les rédacteurs ont systématiquement numéroté chaque ligne d'instruction. Dans un même esprit, ils ont joint en annexe un exemplaire de tous les bordereaux types utilisés. Tout se passe comme si l'on avait voulu laisser un minimum de choses au hasard. Les textes expliquent ainsi pas à pas comment chacun doit procéder. Le lecteur est notamment informé de la périodicité des opérations, même s'il s'agit d'une activité quotidienne comme dans le cas des télex. L'énoncé inventorie la plupart des circonstances envisageables et il fournit, à l'occasion, des solutions de rechange «à défaut» de pouvoir procéder normalement. Enfin, l'utilisateur est fréquemment invité à «s'assurer» ou encore à «éviter d'oublier» tel ou tel élément.

Les aventures de Taylor en Afrique

La forme de ce document, loin d'être fortuite, répond en fait à une attente largement partagée par nos interlocuteurs. Ceux-ci ont bien insisté sur le fait que les procédures servaient «à dire noir sur blanc qu'est-ce que chacun fait à partir du 1er jour de l'an jusqu'au 31 décembre ; toutes les tâches quotidiennes qu'il fait, soit quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles ou annuelles.» Un des Directeurs évoque les «procédures de comment-on-fait [qui servent à expliquer] : pour réviser une pompe, vous amenez ceci, vous démontez, vous faites ceci, vous enlevez les roues, vous les nettoyez.[...] On prend un circuit : "qu'est-ce qu'on fait ? Voici comment on fait !" Donc on donne des instructions, des méthodes de travail. Le programme est suivi parce que c'est sur chaîne.» Notons que cet esprit n'est pas non plus totalement nouveau à la STAR. Alors que le manuel n'existait pas encore, il y avait déjà des notes d'instructions qui «racontaient» le travail. Un de nos interlocuteurs nous rapporte ainsi qu'il y avait «une fameuse note qui disait :

"quand l'abonné se présente devant vous, il faut l'accueillir avec sourire, même s'il est arrivé tout rouge, le faire asseoir nécessairement et demander comment... Si l'abonné venait demander une facture, savoir s'il n'y a pas d'autres arriérés, déclencher ceci, cela." Et il conclut : «C'est le schéma qui a été étoffé ; il y avait une note qui demandait même qu'on "traite le client avec des mains de fer dans des gants de velours." Il y a des anciens qui ont gardé ça, puisque pour eux c'est plus facile à lire.»

Ce souci descriptif a d'ailleurs conduit la Direction Générale à faire rédiger le document actuel par ceux qui «sont sur le terrain» plutôt que par un consultant externe qui «n'aurait pas pu être aussi bien renseigné.» Un de nos interlocuteurs estime enfin que, pour bien faire, le manuel de procédures aurait même dû expliquer «comment vérifier une facture». Tant et si bien que, comme on le voit, la logique des «jobs descriptions», chère aux entreprises américaines, se trouve amplement dépassée.

En effet, selon une conception anglo-saxonne, les textes visent essentiellement à définir les droits et les devoirs de chacun et à préserver une égalité de traitement pour tous¹⁰. Considérant que chacun doit être essentiellement jugé sur des objectifs mesurables et librement négociés, on veille à ce que les négociations initiales et la manière d'évaluer les résultats soient encadrées par des règles minutieuses. Cependant, au-delà de ce qui est ainsi réglementairement défini, l'employé américain entend bien conserver une très large liberté sur sa manière d'opérer. Or, les procédures en usage à la STAR se différencient d'une telle approche. On cherche plutôt à y détailler chaque travail dans ses moindres gestes. C'est encore ce qui nous est souligné, à sa manière par ce chef de section : «J'ai organisé ma section d'une manière que l'on travaille comme des robots : chaque agent qui est là sait que demain à son arrivée ici, il doit faire ça et ça et ça. Donc dans ma section, *il n'y a pas de problèmes*. Par exemple, le lundi, mes gens ils savent que c'est pour contrôler la machine ici, donc on contrôle les installations ; les mardis, [etc...]. Même si moi, j'ai un petit retard, ils savent que aujourd'hui jeudi, c'est jeudi et il y a un entretien général. Ils nettoient tout, tout, tout. [...] Donc, vous voyez lundi, mardi, *ils savent quoi faire*, mercredi, jeudi, *ils savent quoi faire*, et vendredi, *ils savent quoi faire*.» Même s'il faut tenir compte de la part d'exagération que le propos peut contenir, il semble que l'on soit moins préoccupé qu'ailleurs de l'autonomie laissée aux personnes.

Pareille codification des tâches ne peut que faire songer, pour un observateur occidental, à une conception hyper-taylorienne de l'organisation. Selon cette approche, on ferait en sorte que les finalités complexes du travail soient soustraites de la conscience des opérateurs de base. Chacun devrait simplement s'acquitter, selon les normes, des tâches élémentaires qui lui sont assignées, l'ensemble devant concourir à la productivité globale du système. Pourtant, il n'est pas possible d'en conclure aussi rapidement à un héritage légué par Taylor au cours d'un voyage en ce lointain pays¹¹. En effet, on ne retrouve pas ici de distinction nette entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. D'une part, les employés ont eux-même été associés à la rédaction initiale des manuels : «[Chaque responsable] est allé vers les agents pour qu'ils racontent comment ils faisaient leur travail et c'est

ce qui a été repris» (après homogénéisation). D'autre part, les postes à haut niveau de conception, y compris celui du Directeur Général, sont également encadrés par les procédures. Pour ce dernier, il est par exemple prévu qu'il doit «réceptionner les demandes d'emploi, les parapher et donner son avis, favorable ou non, transmettre la demande au Directeur Administratif», lequel doit à son tour «remettre la demande à la section gestion du personnel si l'avis du Directeur Général est favorable», etc. Même si le nombre des instructions diminue en fonction du grade des intéressés, la même logique se retrouve tout au long de la ligne hiérarchique. Enfin, contrairement à la logique nord-américaine, nous verrons qu'il s'agira moins d'aboutir à une spécification des postes de travail que de dicter à chacun comment il doit agir.

Il est clair que pour les employés les moins qualifiés, peu préparés aux contingences industrielles et administratives, les manuels ont une réelle utilité pédagogique. Les nouveaux arrivants y trouvent, mieux que dans un cours, les solutions aux problèmes professionnels qu'ils peuvent rencontrer. Selon cette optique, les manuels ne seraient alors qu'un simple guide opératoire. Pourtant, il faut remarquer que, à tous les niveaux de la hiérarchie, ils ont force de loi. Evoquant l'incident provoqué par un français qui avait estimé normal de déroger aux procédures, le Directeur Général fait remarquer que «si tout le monde se met à faire comme ça, il y aura de la pagaille, il n'y aura plus de société.» Il est vraisemblable que cet expatrié, très prémuni contre le caractère «pesant» des règles, avait perçu le rappel à l'ordre comme le signe d'un manque d'éducation de la part de ses hôtes. Il n'en aurait d'ailleurs guère jugé autrement face à l'esprit tatillon de ses cousins d'outre-atlantique. Notons au fil de la plume qu'il n'aurait fait qu'exprimer un point de vue universellement répandu ; pour toutes les sociétés, et comme le rappelle un adage local : «L'étranger est un bébé».

Toutefois, ce souci de s'en tenir à l'esprit des lois plutôt qu'à leur lettre, serait-il pour autant le signe d'une supériorité spécifiquement française ? En réalité, les français n'obéissent pas moins à des règles pointilleuses, mais, comme le rappelait déjà Montesquieu, celles-ci s'inscrivent dans un registre différent : «Les vertus [que l'on nous enseigne] ne sont pas tant ce qui nous appelle vers nos concitoyens, que ce qui nous en distingue. On n'y juge pas les actions comme bonnes, mais comme belles ; comme justes, mais comme grandes. [...] Cet honneur bizarre fait que les vertus ne sont que ce qu'il veut, et comme il les veut : il met, de son chef, des règles à tout ce qui nous est prescrit ; il étend ou il borne nos devoirs à sa fantaisie, soit qu'ils aient leur source dans la religion, dans la politique ou dans la morale. [...] L'honneur a donc ses règles suprêmes. [...] La seconde est que lorsque nous avons été placés dans un rang, nous ne devons rien voir ni souffrir qui fasse voir que nous nous tenons inférieurs à ce rang. La troisième est que les choses qu'il défend sont plus rigoureusement défendues lorsque les lois ne concourent point à les proscrire ; et que celles qu'il exige sont plus fortement exigées, lorsque les lois ne le demandent pas.»¹² Et dans l'entreprise française d'aujourd'hui, on observe encore ce sens aristocratique qui

veut que chacun préfère obéir aux principes qui lui sont dictés par les traditions de son métier, plutôt qu'à ce qui lui est demandé par d'autres.

Nos hôtes africains, pour ce qui les concerne, ne semblent pas se satisfaire de règles insaisissables qui auraient leur source dans les diverses coutumes professionnelles. Alors que l'on peut se demander si la mise en place, relativement contraignante, du manuel de procédures a été facilement tolérée par les intéressés, un des responsables rapporte d'une façon pour le moins étrange : «Ça leur a plutôt fait plaisir de lire ce document. Ça voulait dire à chaque agent qu'on le considère. Maintenant que c'est dans tout un livre qu'on lit son nom, on se sent plus important : "je suis l'agent là dont on parle, je suis le chef de section dont on parle". Donc, ça donne plus d'importance aux gens. Ça a plus motivé à mon avis.» Parallèlement, on observe que l'attention qui est accordée à ces manuels, a perduré au-delà de ce premier instant de satisfaction. Ainsi, un employé affirme que «tout ce que nous faisons, c'est selon les notes d'instructions», tandis qu'un chef de service précise qu'avec les procédures «il y a quelque chose de fait, c'est concret». Enfin un autre ajoute, à propos de ses subordonnés, que «habituellement, ils ne demandent pas mieux que de recevoir des consignes et de bien les exécuter ; ils travaillent bien et en principe, ça leur suffit.» Acceptant de se soumettre à ces règles, les intéressés semblent même assez peu portés à revendiquer une plus large autonomie dans leur travail. On note au contraire l'existence de conflits dans lesquels les ouvriers se seraient plaint de l'insuffisance des instructions données par leur chefs. En fait, ce sont même ces derniers qui se prennent à regretter l'existence d'attitudes trop passives. Bien entendu, on objectera que le dispositif réglementaire peut être lui-même à la source de ce manque d'esprit d'initiative. Le risque en est indéniable. Mais faut-il aussi rappeler que cette acuité au caractère «déresponsabilisant» des règles est surtout française ? Avant d'analyser cette difficulté et des solutions qu'elle appelle, il est préférable de mieux comprendre le rôle joué par les procédures dans la vie quotidienne de l'organisation.

La pédagogie de la chèvre

Lorsqu'on les regarde sous un éclairage moderne, les procédures ne diffèrent pas des check-lists dont l'usage est principalement réservé chez nous au pilotage des aéronefs ou à la conduite des centrales nucléaires (Il est moins avilissant d'être asservis dès lors que c'est pour «s'élever» à la manipulation des forces célestes qui exigent des mesures de «haute» sécurité). Rien n'empêche donc de considérer notre manuel comme un nouvel avatar des techniques industrielles modernes. Selon cette logique, et comme le soulignaient déjà certains des propos précédents, elles servent effectivement à se préserver des «trous de mémoire». Ce rôle constitue bien une de leur raison d'être principale comme le confirme le Directeur Général : «J'ai tenu à faire tout écrire pour pas qu'on me dise : "ah ! J'ai oublié quelqu'un".» Il semble en effet que l'étourderie fasse figure ici d'excuse légitime, ce qui constitue d'ailleurs un motif fréquent d'étonnement de la part des expatriés. Pour eux, l'omission est une faute à peine avouable, si ce n'est à la rigueur à l'un de ses proches. Dès

leur prime jeunesse, ils ont appris qu'il fallait se corriger d'un tel travers. Par comparaison, l'éducation de l'enfant africain ne semble pas privilégier l'attitude consistant à laisser faire des erreurs, pour conduire à redresser autant qu'à punir. Il s'agit moins pour elle d'amener la personne à se corriger en fonction de schémas préétablis¹³. Pour les uns, l'erreur sera perçue comme une faiblesse (trop) humaine, alors que pour les autres, elle restera une lacune bien naturelle qu'il serait insensé de vouloir ignorer. Chez ces derniers, on admet plus volontiers que l'individu puisse «être fatigué» ou encore qu'il soit «court-circuité par un autre problème». Dès lors, s'il faut lutter contre une déficience que l'activité industrielle interdit mais que la morale tolère, il paraît nécessaire d'offrir à chacun une aide adaptée. D'où l'on comprend que, dans ce contexte, les procédures sont une «manière correcte» de traiter le personnel. Elles constituent même une condition préalable, si l'on prétend réprimer les écarts.

Assez curieusement, nos interlocuteurs reconnaissent en effet une valeur quasi normale à l'utilisation des sanctions : «Si on remarque qu'il y a une bévue, on va me punir, hein ! Ça, c'est certes [sous-entendu, c'est évident] ! Mais si effectivement, je suis quelqu'un qui aime mon métier, ça me permet d'aller de l'avant» (Chef de service), ou selon un autre : «Suite à cette mauvaise gestion de tel temps dans tel centre, bon, on te sanctionne. Donc, ça c'est déjà quelque chose dans la mentalité des gens : on est encore punissable, même après des années ; ce n'est quand même pas une mauvaise chose en soi.» A les en croire, le maniement répété du bâton apparaîtrait comme une nécessité naturelle : «Comme on le dit chez nous, c'est comme la chèvre. Quand on la bat à un moment donné, elle se dit : "si je fais ceci, on va me battre et puis c'est fini; j'irai voler encore un peu de maïs" ; c'est une question qui nous dépasse ; ça nous dépasse.» Et ce que la tradition a toujours répété, fait encore partie aujourd'hui du domaine des évidences : «Donnez-moi une certaine liberté pendant deux, trois mois et je peux négliger le travail, ou un autre peut le négliger» (Directeur), ce à quoi un de ses collègues ajoute : «Si il n'y a pas de système en place, tout le monde fait ce qu'il veut et n'importe qui peut faire n'importe quoi. [...] Quand on les laisse, ils croient que c'est la liberté. Tout le monde fait ce qui lui passe par la tête.» Conformément à cette conception de la vie sociale, on observe effectivement que la direction prend régulièrement des mesures disciplinaires (mises à pieds temporaires, mutations-sanctions,...) et ceci vis-à-vis de tous les niveaux hiérarchiques (y compris pour les directeurs).

Face à cette politique, l'observateur étranger n'échappe pas à une impression de grande sévérité. Certains membres de la direction générale, formés en France, se demandent d'ailleurs devant nous s'ils ne pèchent pas par excès de rigorisme. Chose plus remarquable, un des expatriés, tout en reprenant à son compte l'idée d'une fluidité excessive du milieu («J'ai essayé de mettre partout les choses au net parce que sinon, c'était les vagues et la savonnette ; vous savez quand vous essayez de l'attraper, clac, elle s'échappe»), ne peut simultanément s'empêcher d'exprimer un sentiment d'injustice («Le système de punition ici, lorsque quelqu'un fait quelque chose de mal, on punit. Le couperet tombe ! Ce n'est pas trop remis dans un contexte»). Ethnographe à la

manière de Monsieur Jourdain, il s'interroge ainsi sur ce curieux mélange de tension et de détente repéré par l'anthropologie, notamment lorsqu'elle note la prééminence du droit répressif sur le droit restitutif¹⁴.

Bien que ces propos reflètent d'abord le point de vue de l'encadrement, ils sont déjà en eux-mêmes étonnants, en regard de l'absence de sanctions officielles qui prévaut dans l'entreprise française (à un niveau comparable). Concernant les basses catégories, il semble bien que, au-delà des remous que provoquent de temps en temps les peines infligées, ce mode de fonctionnement soit aussi relativement admis. Nous n'avons guère relevé de signes se rapportant à une révolte larvée, ni de symptômes de frustrations collectives. Au contraire, on peut retenir l'image de cette secrétaire qui dactylographiait en chantonnant (délices de l'exotisme !) ou de cet employé qui, après un entretien détendu, était pris de court par une question posée sur les améliorations susceptibles d'être apportées : « Si on ne sent pas le besoin, on ne peut pas ; il faut nécessairement sentir le besoin. » Remarquons enfin que l'on ne trouve pas ici d'interventions politiques, « par personnes interposées », visant à faire annuler les « punitions ». Pourtant, le Directeur Général ne bénéficie d'aucun lien privilégié avec le pouvoir suprême et, au cours de ses dix années à ce poste, ses relations avec son Ministère de tutelle ont été identiques à ce qui s'observe usuellement dans un contexte africain.

C'est donc ce double assujettissement, par des procédures détaillées et par les sanctions, qu'il nous faut tenter d'éclairer maintenant. Pour cela, nous devons encore faire état des derniers éléments qui s'imposent au regard du visiteur.

La logique du moustique

Il est ainsi frappant de constater que tout événement qui sort d'un régime de fonctionnement courant, suscite de graves soupçons¹⁵. Le fait vaut d'ailleurs très largement à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, lorsqu'une caissière de la STAR réclame auprès des agents de la poste à cause d'une mauvaise restitution de bordereau, comme elle y est enjointe par ses propres procédures, ceux-ci « s'énervent » parce qu'ils « pensent qu'elle fait ça pour les déranger [i.e. embêter] ». De même, lorsqu'un client est suspendu du fait de ses arriérés de paiement, il proteste immédiatement : « Quand le client viendra, il ne parlera pas de factures impayées, [...] il va dire d'abord : "il y a eu un de vos agents qui a lancé une remarque désobligeante dans ma maison. Mince ! C'était méchant ça ! Vos agents se sont mal comportés vis-à-vis de ma famille" ; il ne pense pas à la coupure pour le moment. Il veut connaître cet agent. C'est toute une cérémonie ! » Conformément à ce que bon nombre d'observateurs ont déjà repéré, nos interlocuteurs tendent à considérer qu'il n'y a pas d'événement entièrement naturel. Tout peut être l'objet d'une intention calculée et perverse¹⁶. La vie quotidienne de l'entreprise offre ainsi des occasions répétées de constater que la moindre anomalie risque de déclencher des soupçons incontrôlés et personnalisés. On retrouve alors cette « rumeur », bien connue de la vie sociale africaine

d'aujourd'hui, ainsi commentée par un de nos interlocuteurs : «*Quoique l'on dise, l'Afrique reste quand même une société d'interprétation.*»

Soulignons d'une part que tout incident conduit à s'interroger sur *celui* qui en serait l'origine : «*La première chose à faire, nous dit-on, c'est qu'il faudra chercher à voir qui a occasionné tout ça.*» Pareille manière d'attribuer chaque événement à l'action d'une volonté individualisée relève en réalité d'une tradition déjà ancienne. D'autre part, cette interrogation s'accompagne généralement d'un questionnement tout aussi aigu sur les intentions de l'auteur. Si l'on considère que «*n'importe quelle idée peut traverser la tête de n'importe qui*», on y ajoute aussi d'une certaine façon que les hommes ont trop tendance à agir par intérêt personnel : «*Qu'est-ce qui vous dit que je ne convoite pas le poste de DG ? Qu'est-ce qui vous dit que un des chefs de services que j'ai, ne convoite pas ma place ici ? Et pouvoir faire en sorte que tous, ils puissent collaborer, que les intérêts des uns et des autres puissent être sauvegardés, ce n'est pas facile*» (Directeur). Les actes gratuits seraient en effet plus rares qu'on ne veut bien le dire. Il semble qu'il puisse y avoir là un propos commun à diverses traditions africaines, comme le confirment les travaux que nous avons pu faire au Cameroun¹⁷. L'énoncé qui en est donné par un des contes de la tradition locale est particulièrement saisissant : un pauvre cultivateur, qui était poursuivi par un ogre, trouva refuge chez le moustique. Celui-ci, qui on le devine est un personnage fort rusé, réussit à tuer l'agresseur. Et alors que l'homme se demandait comment exprimer sa gratitude, son sauveur lui répliqua : «*Va, homme, tu es libre. Mais n'oublie pas. Quand j'aurai besoin de quelque chose, je viendrai te voir.*» Raison pour laquelle «*depuis ce jour, si vous entendez un moustique bourdonner sans arrêt dans les oreilles d'un homme, c'est qu'il vient lui réclamer ce qu'il lui doit pour avoir sauvé l'un des siens*»¹⁸. Y-a-t-il meilleure façon d'enseigner, si ce n'est grâce à une somatisation quotidienne, qu'il n'y a pas de cadeau désintéressé ? Les obligations de la théorie du don sont poussées ici à l'état d'avertissement obsédant. Si toutes les littératures traditionnelles connaissent ce type de récits étiologiques, aucune n'a porté, à notre connaissance, l'enjeu à un niveau si élevé¹⁹.

Selon cette logique, solidement causaliste, on considère qu'il n'y a pas de fumée sans feu, mais en y ajoutant que le seul feu c'est la volonté des hommes. Si l'on accepte d'additionner les questions qui hantent le milieu social, en toute circonstance imprévue, il convient de se demander : *Qui a fait cela ? Pourquoi fait-il cela ? Qu'est-ce qui l'a motivé ? Est-ce que cela ne sous-entend pas une certaine volonté ? Ne cache-t-il rien derrière la tête ? «L'intention est très très importante ; ça pèse lourd dans la décision*», nous a-t-on rappelé. Et c'est encore ainsi que l'entend un des cadres de l'entreprise : «*Lorsque la situation n'est pas tout à fait nette, nette, nette, on va s'imaginer que c'est peut-être telle personne qui m'en veut, qui a trouvé moyen de passer par un biais pour m'induire en erreur, pour faucher le reste de ma vie.*»

Cette insistance sur le risque de motivations humaines peu avouables n'est compréhensible qu'à condition de l'entendre comme une puissante mise en garde contre les tentations de malveillance. Cette prévention n'est finalement

qu'une façon de donner le poids des évidences à un idéal selon lequel le prix des bonnes intentions et les manifestations de bonne volonté, sont placés au premier rang des valeurs sociales. Avant toute chose, chacun est invité à se montrer «amicale» ou «gentil». La réprobation la plus vigoureuse se formule par l'accusation de «méchanceté». Personne ne doit songer à s'écarter d'une stricte attitude de bienveillance. Ainsi, un des directeurs ayant à recevoir les abonnés sanctionnés pour retard de paiement, explique : «Dans tous les cas, je leur présente *gentiment* mes excuses, nos excuses.» C'est seulement ensuite que viennent les explications sur les factures non acquittées. A propos des agents qui sont chargés d'exécuter des contrôles et de la crainte suscitée par leur passage, un de nos interlocuteurs indique : «Je leur conseille de *passer leur temps* à causer un peu avec les agents pour les mettre à l'aise, pour qu'on sache que, de leur nature, ils ne sont pas *méchants*. C'est leur métier. Il faut que quand ils vont dans un centre, ils *doivent* inviter les autres à prendre de la bière avec eux.[...] Moi je leur dis : "il faut tout faire pour discuter. On (inaudible) travailler en *ami*".»

Les ouvriers de bonne volonté

C'est dans cette optique que l'on peut mieux comprendre l'intérêt du manuel de procédures. Il permet déjà de parer à l'oubli : chacun comprend que, par définition, l'inattention n'est pas nécessairement le fruit d'une mauvaise intention. Plus largement, les procédures s'appuient en fait sur ce qu'il conviendrait d'appeler une «économie de la bonne volonté»²⁰. En effet, dans la mesure où les procédures décrivent le travail dans des termes qui sont pratiquement à la portée du premier venu, personne ne peut légitimement y déroger : «Le fait de recenser des actions *précises* et de dire : "faites-le", s'il ne le fait pas, je peux arriver à voir jusqu'où il est de bonne volonté», ou encore selon un autre directeur : «Maintenant [qu'il y a le manuel], si le travail ne se fait pas, c'est que le bonhomme est de mauvaise foi, il est de mauvaise volonté. Mais il faut leur donner les éléments de base.» Par conséquent, une conclusion négative s'impose d'elle-même à l'encontre de ceux qui commettent des erreurs tout en n'ayant pas appliqué les règles : «Nous travaillons ici suivant des procédures bien définies, bien écrites. C'est grave quand l'agent concerné ou bien le chef concerné, fait *fi* de ces procédures et commet des erreurs ; là, c'est grave. Ça *montre* à mon avis que l'agent ou le chef est malhonnête» (Chef de service). Il serait profondément inavouable de «ne pas vouloir» respecter des ordres qui ont été aussi clairement expliqués. Dans cette même perspective, il est possible de noter cet usage courant de la vie sociale qui consiste à rappeler à tous qu'il faut «faire des efforts» et dont l'observateur étranger aimerait croire qu'il s'agit d'une attitude «trop» moralisante, d'un vestige laissé par nos instituteurs d'autrefois. Mais où choisirait-on alors le référentiel éthique qui permettrait d'en juger et de déclarer que pareilles attitudes sont «infantiles» ? L'étranger reste toujours quelqu'un d'insuffisamment éduqué.

Par ailleurs, les procédures renseignent chacun «sur ce que fait son voisin». Pareille clarification permet d'éviter les malentendus, notamment dans les situations qui seraient autrement grosses de suspensions : «[Autrefois], les gens

n'arrivaient pas à piger comment ça se passe. Les gens ne pouvaient *jamaïs* vous porter dans leur *coeur*, parce qu'ils se disaient : "ah ! Ce Directeur qui vient d'arriver là, il bloque" ; comme si vous étiez un goulot d'étranglement. [...] Toi, le Directeur qui a eu à rédiger cette note [i.e. qui ne l'a pas voulu], pour la confier au DG, c'est toi qui ... [Maintenant], les gens comprennent quand il est bloqué dans les règles ; il y a *beaucoup* de gens qui comprennent : "là, il est bloqué. Il ne peut plus faire que ça parce que c'est la loi ; c'est parce que c'est tel texte. Maintenant, c'est un peu *clair*. Donc, ça va un peu, ça *améliore le climat social*." Ainsi, les parties en présence peuvent vérifier que chacun a agit en conformité avec les règles. Un tel dispositif paraît plus indispensable qu'ailleurs pour pouvoir prouver «ce qui motive» l'action des uns et des autres. Certes, ce principe d'une protection apportée par les règles se retrouve dans tous les pays. S'il est parfois utilisé comme un frein (on se retranche derrière la règle pour ne pas agir), il a aussi un rôle positif (la règle justifie les décisions difficiles à faire valoir). Ici, l'application rigoureuse des textes permet de rassurer sur les intentions de chacun. De ce fait, leur existence pourrait être un préalable à toute collaboration sociale. Etant donné qu'il devient possible de vérifier l'absence de mauvaises volontés, il est alors plus aisé de se pencher sur chaque problème sans «s'affoler».

L'absence d'un tel manuel, qui constitue encore le cas le plus fréquent dans les entreprises africaines, pourrait bien être l'obstacle majeur à leur bon fonctionnement. Sans ce moyen, les agents sont désarmés face aux embûches du travail quotidien. A moins de bénéficier d'une relation amicale avec leurs collègues, amitié qui serait alors fondée sur une histoire personnelle commune, ils restent dominés par des inquiétudes multiformes. Même si les procédures ne peuvent pas vraiment servir de ressort à l'initiative, elles n'en constituent pas moins une condition préalable.

Les cadres de la STAR manifestent ainsi un souci permanent de compléter le manuel. C'est qu'il leur paraît plus sage de reconnaître que les hommes sont souvent tentés de mal agir et qu'il faut y veiller. C'est selon ce principe que nous pouvons interpréter une note interne, qui signale en ces termes le problème posé par l'imprécision des plans d'urbanisme : «Les chefs de centre *peuvent exploiter* cette situation et commettre des *malversations*. La direction doit se pencher *sérieusement* sur le problème afin qu'une solution soit trouvée.» Poussant cette logique jusqu'au bout, un des directeurs nous explique que les procédures servent tout autant à se protéger contre soi-même : «C'est pour protéger tout le monde [...]. Je prends, par exemple, une caissière qui reçoit de l'argent tous les jours. Elle serait tentée d'en prendre un peu pour elle puisque à la maison elle n'a pas assez à bouffer. *N'importe qui* serait tenté quand on a des difficultés [i.e. même les gens de bonne volonté]. Il faut mettre des circuits qui l'empêchent, qui réduisent. Elle pourra toujours en prendre si elle veut en prendre, mais alors il faut réduire le risque. Donc, [...] on a mis des structures simples pour *protéger la fille* qui prend de l'argent. Elle est surveillée : il faut arranger ceci, cela. Mais, *c'est bon* pour tout le monde. Donc, elle, ça l'empêche de voler, mais ça la protège en même temps ; c'est mieux que d'aller en prison (rires).»

Pareille logique s'applique bien au-delà de cette simple circonstance. En réalité, chacun se doit «naturellement» - ou plutôt selon ce qui est enfoui dans la culture - à la vertu de gentillesse. Chacun se sent en effet très embarrassé lorsqu'il faut refuser un service, notamment à ceux qui font jouer tout le poids d'un lien d'amitié. C'est alors que l'obligation de s'en tenir aux règles permet de s'opposer à des pressions indues. C'est ce que confirme cette employée qui dit «préférer» refuser un service à un ami «plutôt que de laisser tomber pour avoir des ennuis au service». Vues sous cet angle, les procédures permettent de se montrer fidèle à ses amis, tout en continuant à respecter ce qui est exigé au nom d'un bien commun plus large. Plus avant, ce serait même plutôt en se montrant soumis aux règles que l'on prouverait sa nature amicale. L'utilisation de procédures détaillées, qui définissent les solutions propres à chaque situation, constitue une réponse concrète à la manière dont le milieu pose le problème de la prééminence des intentions. A bien des égards, le manuel de procédures apparaît finalement comme une nouvelle réécriture, dans un cadre industriel, de ces codes relationnels détaillés qui, au village, fixaient avec minutie la conduite à tenir et les solutions adaptées en chaque occasion²¹.

Naturellement, quel que soit le degré de précision des procédures, et même si elles sont régulièrement complétées, il ne sera jamais totalement possible d'y faire figurer tous les cas de figure envisageables. L'observation des entreprises africaines montre alors que l'absence de dispositions claires se résout généralement par le biais d'une consultation préalable des chefs²². En cas d'incertitude, il paraît préférable de prévenir son supérieur, plutôt que d'engager une action qui pourrait le surprendre. Pareille attitude peut être rapprochée de ce qui s'enseigne au travers de la littérature orale. Il s'y raconte en effet fréquemment que le pouvoir revient aux plus rusés. Corrélativement, les chefs sont jugés sur leur capacité à ne pas se laisser prendre de court²³. L'attentisme des subordonnés serait moins dû à l'effet entravant des procédures qu'à une traduction, en partie excessive, du respect hiérarchique. Certains cadres de la STAR rapportent qu'ils doivent constamment pousser leurs agents pour qu'ils «osent» prendre des initiatives. Du point de vue des subordonnés, il est normal, c'est même là une des responsabilités de leurs patrons, que ceux-ci indiquent ce qu'il faut faire. Dans cette optique, le bon chef est précisément celui qui sait résoudre les problèmes de détails : «Pour être un vrai patron, il faut aussi connaître un peu les petites choses» (Directeur).

Paradoxalement, ce sont plutôt les procédures qui jouent là encore, un rôle favorable à la décentralisation. D'une part, chacun y trouve par écrit les instructions qui sont habituellement attendues du supérieur, ce qui économise bien des demandes préalables. Les blocages, qui seraient liés à l'absence du supérieur, sont ainsi nettement moins fréquents. On dispose d'un outil qui répond véritablement aux principes de la délégation, telle qu'elle est nécessaire au fonctionnement des entreprises modernes : permettre que le travail avance normalement, sans l'intervention de la hiérarchie, tout en disposant d'un moyen de contrôle a posteriori. Par ailleurs, les cadres disposent par ce biais de renseignements, introuvables dans leur formation théorique,

concernant le travail concret qui est effectué sous leurs ordres. Il leur devient plus facile de se rapprocher de leurs subordonnés, sans risquer d'être pris en défaut d'ignorance, ce qui permet de nourrir progressivement des liens de confiance. C'est à cette condition que leurs exhortations en faveur des initiatives seront recevables par leurs subordonnés.

Outil de formation et d'information, aide-mémoire pour ceux qui craignent d'oublier, système de protection contre les tentations et les pressions indues, méthode de décentralisation, les procédures sont tout cela à la fois. Leur vertu réside d'abord dans ce qu'elles permettent d'objectiver au mieux ce qui était a priori le moins objectivable : les bonnes intentions. On comprend alors qu'elles aient ici force de loi. En effet, si chacun était autorisé à les interpréter, elles perdraient leur qualité essentielle, celle de justifier *objectivement* les comportements. Pour qu'elles servent à prouver la bonne foi, elles doivent être réputées totalement infranchissables. La valeur de l'argument suppose que tout le monde sache clairement que des contrôles seront régulièrement effectués et que toute «malversation» sera effectivement pénalisée. C'est précisément sur ce point que la fonction moderne d'audit interne va intervenir.

Le paradoxe du gendarme amical ou l'anti-sorcier

Conformément à la logique pédagogique illustrée par la chèvre, la fréquence des sanctions sert à fonder la force intangible des règles : «Si les missions de l'audit ne sont pas de temps en temps accompagnées de sanctions, c'est que [...] les chefs de centres vont dire : "bon, même si l'auditeur vient, ..., il (inaudible) et puis c'est finit". [Tandis que] comme tout le monde sait que : "ah ! L'auditeur interne quand il est là, c'est en quelque sorte le Directeur Général et si ça ne marche pas, là, c'est la sanction qui tombe", je crois que ça marche très bien» (Chef de service). D'un côté, cette rigueur des contrôles est liée à la nécessité de donner aux procédures toute leur valeur. De l'autre, il paraît plus acceptable de juger chacun sur sa volonté de respecter les règles plutôt que sur ses résultats, ceux-ci pouvant dépendre de contraintes qui échappent à la seule volonté.

Il nous faut d'abord noter que, d'un point de vue général, l'auditeur de la STAR se réfère bien aux usages habituels de sa profession : contrôle de la qualité des informations, vérification du bon fonctionnement des procédures, sondages par échantillon, etc. Toutefois, sans pouvoir entrer ici dans l'ensemble des détails techniques, il s'avère que ses méthodes d'intervention comportent des inflexions qui sont loin d'être négligeables. Tous les témoignages montrent que, ici, le manuel sert de référence quasi exclusive aux contrôles de l'auditeur, ce que ce dernier confirme d'ailleurs lui-même : «Puisqu'on a fait le manuel, on va vérifier *seulement* si ça c'est respecté.» Dès le départ, l'audit apparaît comme un complément indispensable au manuel de procédures.

Cependant, sa logique d'investigation ne saurait s'arrêter là. Son travail s'articule aussi autour de l'obligation de bonne volonté qui fonde la légitimité des

règles. L'auditeur interne nous donne ainsi une définition de «l'analyse de risques» qui paraîtrait bien étrange à ses collègues occidentaux : «Il y a dans notre analyse de risques, on voit si ça été fait *intentionnellement* ou si c'est par erreur que ça se passe. [...] On a un entretien avec l'audité. Quand on trouve l'erreur, on lui pose la question : "pourquoi ça s'est passé comme ça ?" [...] A ce moment-là, on voit si c'est une *mauvaise compréhension* de la procédure ou bien si c'est une *mauvaise application* (il a bien compris mais il a mal appliqué). C'est à ce moment-là qu'on dégage si c'est fait *intentionnellement*. Par exemple, si un chef de centre attend deux ou trois jours [avant de verser les fonds], on sait que ça n'est pas régulier. Si il n'a pas évoqué une *raison valable* - par exemple on a fermé la poste ou bien il y a eu manifestation politique - s'il n'a pas donné ces raisons-là on trouve que c'est *intentionnel*.» Selon un de ses collègues, il s'agit effectivement de «sentir si la personne est de bonne foi», en cherchant à savoir «s'il y a des contraintes qui l'ont *propulsé* sur ce chemin ou bien si c'est une faute.»

Selon ce que nous avons déjà relevé, il semble impensable d'évaluer la fiabilité du système sans focaliser immédiatement sur les individus qui le composent et sur les intentions qui animent ceux-ci. Ainsi en est-il de cet incident, où un chef de centre reconnaît avoir décidé de jouer sur les dates d'encaissements pour accroître son volant de trésorerie. Le rapport de l'auditeur conclut, sur le ton de l'évidence, que ce cadre «est *l'instigateur* de cette pagaille pour laquelle il doit répondre seul.» Le compte rendu poursuit en précisant que «même si les caissiers ont eu aussi à *profiter* de la situation» (dans cette formulation ceux-ci sont passifs), ils doivent être mis hors de cause parce qu'ils «ne sont que des exécutants qui sont *obligés* de respecter les ordres donnés par leur chef.» Le seul coupable est fondamentalement celui qui a *voulu* contrevenir aux règles. Or, le subordonné direct de ce chef de centre, pour lequel on aurait pu également tenir un raisonnement d'obéissance (on peut aussi imaginer qu'il ait été le seul à ne tirer aucun profit de la situation), voit par contre la «preuve de sa complicité établie» parce qu'il a essayé de cacher une partie des faits. Pareille attitude constitue un signe patent de «mauvaise foi». Dans cet esprit, Il est remarquable de constater qu'à chaque fois que les auditeurs découvrent que l'on «tente» de leur cacher les faits, les événements prennent une tournure négative. Le contrôle lui-même vise ainsi à conforter l'idée selon laquelle chacun doit d'abord faire preuve de bonne volonté.

La question qui revient ainsi de manière lancinante est de savoir si les intéressés ont été contraints de ne pas respecter les règles, ou s'ils ont commis une erreur liée à des circonstances particulières, ou encore s'ils n'ont pas fait suffisamment d'effort, ou plus grave enfin s'ils ont tout simplement voulu contourner la loi. Impossible de ne pas songer ici à la critériologie proposée en d'autres temps et en d'autres lieux par un missionnaire-philosophe²⁴. Nos propres observations corroborent en effet largement l'idée selon laquelle la responsabilité est proportionnelle au degré de mauvaise volonté. Tout en signalant que nous sommes ici à l'extérieur de la zone linguistique bantoue, il est encore question ici de distinguer ceux qui ont été entraînés

inconsciemment sur une voie néfaste, ceux dont la volonté a été momentanément déviée et enfin «ceux qui veulent anéantir»²⁵.

Poursuivant cette problématique, l'auditeur rend compte de la totalité de ses investigations avec une minutie inégalable, mentionnant les moindres points, qu'ils soient négatifs ou positifs. A lire ses rapports, il semble qu'il s'interdise toute latitude d'interprétation. Les intéressés nous ont d'ailleurs confirmé que, sous un certain angle, leur travail ressemblait à ce qui nous avait été dit à propos de l'agent chargé d'effectuer les coupures : «Il exécute quelque chose de bien précis, avec les comptes rendus correspondants. [...] Donc, en fait il n'a pour mission que de constater. On ne lui demande pas d'analyser : il a ses pieds, il y va ; il ouvre ses yeux, il constate ; il note, il revient, il rend compte ; ça nous évite toutes les manipulations possibles.» Plus largement, on remarque que la fonction est enfermée ici dans un carcan étroit, renforcé par l'invocation constante à des normes techniques professionnelles. L'attitude, parfois scientifique à l'excès, dont l'auditeur se réclame ne peut que surprendre si l'on oublie la difficulté de sa position. Il se doit notamment de prouver avec une objectivité irréfutable que ses analyses ne sont pas «impressionnées» en fonction de ses relations personnelles avec les audités. Du fait de son rôle de «gendarme», il est en effet éminemment soupçonnable de vouloir en profiter pour être méchant, ou inversement d'agir avec complaisance en faveur de ses propres amis.

La palette des opinions recueillies, montre qu'il y a là un véritable problème qui fournit matière à un débat incessant dans l'entreprise. Un des Directeurs indique d'ailleurs que l'auditeur est lui-même saisi par le doute : «Des fois les auditeurs se remettent en cause. Ils se disent : "mais est-ce que ce qu'on fait là ce n'est pas..., ce n'est pas méchant ?" Moi, je les tranquillise. Je leur dis ceci : "c'est le système qui punit. Ce n'est pas vous. La preuve, [...] quand un caissier détourne de l'argent et que c'est vous qui avez vu la chose : le détournement en soi est une mauvaise chose, seulement c'est vous qui l'avez su. [...] S'il n'avait pas détourné, vous ne le diriez pas. [...] Si vous allez poser une question sur les sanctions à l'auditeur, je vous dirais que lui se sent déjà coupable, donc autant ne pas lui poser cette question.» Et lorsque nous interrogeons tout de même un des responsables concernés, on constate que, même s'il ne paraît pas foncièrement culpabilisé, il exprime toutefois une véritable crainte : «Bien sûr que parfois c'est difficile. [...] Notre objectif, ce n'est pas d'aller sanctionner mais de redresser et de trouver des solutions aux problèmes qui se posent. [...] D'ailleurs, on a peur de laisser passer quelque chose parce que on sait que, bon, les chefs de centres, un jour ils vont dire : "voilà ! Ici là, les auditeurs sont venus, ils ont trouvé ça, ils n'ont pas dit; donc c'est comme ça qu'ils le font ailleurs". Donc il peut causer à son voisin et l'autre là va dire : "voilà ! Quand ils sont venus chez moi, ils ont tout dit parce qu'ils sont contre moi, alors que l'autre chef de centre m'a dit que ils ont trouvé ça et ils n'ont pas dit." Donc pour éviter ces discussions là ou bien ces contestations, ces critiques on dit tout.»

A cette codification rigoureuse de la méthode de travail, s'ajoute un usage du secret particulièrement poussé. Alors que l'auditeur est relativement isolé de ses collègues, il est enjoint de ne remettre ses conclusions qu'au Directeur Général. Ce dernier est seul habilité à communiquer les rapports aux services destinataires et à recevoir leurs opinions éventuellement contradictoires. L'auditeur étant «l'oeil et l'oreille du Directeur Général», il lui est en quelque sorte interdit d'être «sa bouche». Le secret qui entoure ses rapports offrent une protection propre à éviter les tentations manipulatrices, d'où qu'elles viennent. Alors que dans un contexte nord-américain la préoccupation d'objectivité conduit à exiger une large diffusion de ce type de documents, cette même préoccupation impose ici une diffusion fortement restreinte.

Nous avons ainsi vu que l'obéissance à des règles détaillées va relativement de soi, dans la mesure où elle se fonde sur une éthique de bonne volonté. Dans cette même perspective, on entre-aperçoit cependant un point aveugle difficile à appréhender pour les logiques qui travaillent cette société. Il faut en effet nécessairement pouvoir statuer sur les situations qui sortent des cadres prédéfinis. Ceux qui ont alors la charge d'interpréter les intentions qui ont joué dans de telles circonstances, doivent savoir juger en se tenant à l'écart de toute fidélité personnelle. Cette problématique qui est ici celle de l'auditeur interne, fait écho à celle qui incombait déjà à ses ancêtres devins-guérisseurs. Comme eux, il a la délicate mission de «déceler» les motivations profondes et invisibles de ses pairs. Comme eux, il doit statuer en se plaçant «à contre-courant de toutes les tendances de la vie publique et à rebours de son éducation. Anti-sorcier par fonction, il est constamment soupçonné de devenir son propre contraire»²⁶. Dans cette optique, il est naturellement enfermé dans un corps de règles rigoureuses qui le protègent parce qu'elles prouvent qu'il ne fait pas «ce qu'il veut» (ce qui pourrait être une manière de définir le sorcier). Utilisant la science à un point qui confine à la ritualisation religieuse, il montre que ses décrets viennent de plus haut que lui.

Le chant des masques réinterprété par le jazz band

Bien évidemment, la STAR ne constitue pas un bloc social homogène dans lequel, de surcroît, la vie serait idyllique. Aux logiques sociales que nous venons d'évoquer s'ajoutent la multiplicité des découpages sociaux, des rapports de subordination qu'ils entretiennent, des stratégies de pouvoir des différents acteurs²⁷, voire enfin des personnalités individuelles. L'observateur peut par exemple distinguer aisément des services moins dynamiques que d'autres ou des tâches qui se révèlent plus ingrates. Il n'y a pas selon nous de mécanique culturaliste qui suffirait à déterminer les comportements des acteurs. Notre propos tend surtout à montrer que le contenu de leurs rapports est «informé» par des logiques culturelles dont la compréhension éclaire les formes de coopération possibles. A ce titre, il nous paraît significatif de noter que l'un des cadres qui fait le plus état de difficultés, est aussi précisément celui

qui semble tirer le moins bien parti de la logique organisationnelle en place et qui déclare «ne pas savoir si ses agents lisent et comprennent les procédures.»

En réalité, l'efficacité industrielle dépend d'une mise en oeuvre, simultanée mais forcément contradictoire, de la triple contrainte technologique, économique, et sociale. L'état des connaissances dans ce dernier domaine, comparativement aux deux premiers, reste embryonnaire et il est encore peu entré dans les entreprises. Pourtant, la vie sociale et donc la vie industrielle, tirent leur force des initiatives individuelles et collectives. Au delà du poids incontestable des besoins et des intérêts matériels à satisfaire, au delà des compétences techniques à valoriser, chacun aspire notamment à être reconnu comme un «homme de bien». Pour que les individus acceptent de sacrifier librement une part de leurs intérêts légitimes au profit de la collectivité, il faut s'appuyer sur des valeurs qui leur sont communes. Dans le contexte que nous venons d'analyser, la primauté semble devoir être accordée à ceux qui agissent en «homme de bonne volonté». Les procédures, parce qu'elles prennent appui sur cette éthique héritée d'une haute tradition, poussent à agir dans un sens favorable aux objectifs de l'entreprise. Elles sont bien plus qu'un simple système de contrôle pour la gestion. Parce qu'elles jouent sur le registre des valeurs les plus sacrées, elles font appel à une motivation spontanée. Alors que l'on aurait pu considérer que ce mode d'organisation est contraire au dynamisme industriel, on observe au contraire qu'il permet ici de mobiliser les énergies. Il répond à la manière dont on conçoit localement la bonne façon de vivre et de travailler ensemble²⁸. Les résultats techniques enregistrés par la STAR, mais surtout sa capacité endogène à progresser, en restant relativement à l'écart des recommandations des experts, justifient bien le qualificatif d'entreprise en développement.

Les recherches sur la gestion des entreprises ont largement sous-estimé la variabilité des performances économiques au sein d'une même culture résultant de la manière dont l'influence de la culture est médiatisée par les méthodes d'organisation. Faudra-t-il continuer à se demander si l'ouvrier africain ressemble d'abord à un ouvrier, ou d'abord à un Africain ? Aucun de ces regards ne semble pouvoir être définitivement privilégié, sauf à se placer délibérément dans une hiérarchie éthique particulière. Recoupant les observations faites au sein des entreprises et les données propres à leurs contextes, nous avons essayé de mettre en lumière certains des traits spécifiques à chaque milieu social. Les formes qu'y prennent les relations sociales donnent à voir à chaque fois les singularités d'un style. Et effectivement, ce n'était là qu'une question de style²⁹.

Comme pour la partition sociale, le style de l'artiste est médiatisé par la matérialité des instruments. Leur forme impose partout les mêmes sonorités. Rien n'empêche donc d'analyser une oeuvre à partir de sa seule structure instrumentale. Mais l'on peut aussi vouloir y chercher la signature singulière d'un artiste. Les oeuvres évoluent constamment mais elles recomposent aussi sans cesse à l'intérieur d'un génie propre et des valeurs léguées par une tradition. Nul ne songe à nier la filiation, invisible mais toujours indéfectible, qui relie le reggae au chant des

masques de brousse. La distance qui les sépare déjà n'annule pas ce qui les rapproche. Certains auditeurs pressés pourront se contenter de ne voir qu'une seule et unique modernité entre le ragtime et la musique d'ambiance. Si pareille typologie est en partie acceptable, elle est cependant loin de rendre compte de ce qui fait la valeur profonde de chaque registre. Parallèlement, il serait bien sûr insuffisant de classer en un genre unique les negro spirituals et le ragtime. Mais, une familiarité avec les premiers peut aider utilement à mieux percevoir l'authenticité du second. De même que l'on peut aller très loin dans la compréhension de Duke Ellington en s'attardant sur une de ses oeuvres, il nous a semblé possible de mieux connaître la marque d'un style africain en nous attachant à regarder longuement une seule entreprise³⁰. Comme pour la musique, il conviendrait de savoir discerner la diversité des styles africains. Comme pour elle, le style ne prédétermine pas la composition des oeuvres qui se succèdent. Ainsi, l'artiste doit parfois réemployer des matériaux qui lui sont exogènes. On ne trouvera pourtant guère de flûtes andines dans les rythmes du jazz band. Et lorsqu'enfin le ragtime réinterprète le clavier tempéré, il n'en demeure pas moins d'abord l'héritier du blues.

Aucune oeuvre n'est définitivement achevée, mais sa valeur réside largement dans les cohérences qu'elle sait révéler : «Pour le sculpteur noir, le meilleur masque, dit-on, est le plus efficace ; d'où vient son efficacité sinon de la plénitude de son style ?»³¹. A tant vouloir faire jouer le tempo de Mozart devant des danseurs de jazz, on doit inévitablement s'attendre à quelques déconvenues. Il ne s'agissait donc que d'une question de style, mais, comme chacun sait, le style c'est important !

La division de la bourgeoisie en corps (Encadré 1)

Mais achevons le tableau ; considérons maintenant la bourgeoisie en elle-même, à part du peuple, comme nous avons considéré la noblesse à part des bourgeois. Nous remarquons dans cette petite portion de la nation, mise à l'écart du reste des divisions infinies. Il semble que le peuple français soit comme ces prétendus corps élémentaires dans lesquels la chimie moderne rencontre de nouvelles particules séparables à mesure qu'elle les regarde de plus près. Je n'ai pas trouvé moins de trente-six corps différents parmi les notables d'une petite ville. Ces différents corps, quoique fort menus, travaillent sans cesse à s'amincir encore ; ils vont tous les jours se purgeant des parties hétérogènes qu'ils peuvent contenir, afin de se faire réduire aux éléments simples. Il y en a que ce beau travail a réduit à trois ou quatre membres. Leur personnalité n'en est que plus vive et leur humeur plus querelleuse. Tous sont séparés les uns des autres par quelques petits privilèges, les moins honnêtes étant encore signes d'honneur. Entre eux, ce sont des luttes éternelles de préséance. L'intendant et les tribunaux sont étourdis du bruit de leurs querelles. "On vient enfin de décider que l'eau bénite sera donnée au présidial avant de l'être au corps de ville. Le parlement hésitait ; mais le roi a évoqué l'affaire en son conseil, et a décidé lui-même. Il était temps ; cette affaire faisait fermenter toute la ville." Si l'on accorde à l'un des corps le pas sur l'autre dans l'assemblée générale des notables, celui-ci cesse d'y paraître ; il renonce aux affaires publiques plutôt que de voir, dit-il, sa dignité ravalée. Le corps des perruquiers de la ville de La Flèche décide "qu'il témoignera de cette manière la juste douleur que lui cause la préséance accordée aux boulangers". Une partie des notables d'une ville refusent obstinément de remplir leur office "parce que, dit l'intendant, il s'est introduit dans l'assemblée quelques artisans auxquels les principaux bourgeois se trouvent humiliés d'être associés". "Si la place d'échevin, dit l'intendant d'une autre province, est donnée à un notaire, cela dégoûtera les autres notables, les notaires étant ici des gens sans naissance, qui ne sont pas de familles de notables et ont tous été clercs". (Tocqueville, *L'Ancien Régime et la Révolution*, chap. IX).

Fiche de procédure (Encadré 2)

STAR		DIRECTION ADMINISTRATIVE			
MARS 86		FONCTION	M. BOAKO	401	1
DATE	REVISION	GESTION DU PERSONNEL	PREPARE PAR	INDEX	PAGE
PROCEDURE 401 - FETE DE FIN D'ANNEE					
CODE	RESPONSABLE (FREQUENCE)	OPERATION			
401		<u>FETE DE FIN D'ANNEE</u>			
401 - 01	LE CHEF SECTION OEUVRES SOCIALES	- Organise la fête.			
401 - 02		- Fait le programme, choisit le jour, l'heure et les soumet à l'approbation du Directeur Général.			
401 - 03		- Fait dresser un appatam.			
401 - 04		- Fait louer des chaises.			
401 - 05		- Fait dresser les tables.			
401 - 06		- Fait placer le personnel : cadres, agents de maîtrises supérieures et simples, agents d'exécutions.			
401 - 07		- Fait le choix du menu.			
401 - 08		- Fait le choix et prépare les cadeaux pour retraités.			
401 - 09		- Prévoit la musique pour égayer la fête.			
401 - 10		- Cherche un photographe.			
401 - 11		- Constitue un album de la fête.			

(1) Les observations rapportées sur la gestion des entreprises françaises et nord-américaines sont tirées des travaux de Ph. d'Iribarne (1989); voir également Segal (1987, 1991).

(2) Pour une analyse plus détaillée de notre démarche méthodologique, voir Barbichon (1990).

(3) voir d'Iribarne (1989), Matheu (1987), Henry (1988), Globokar (1989), et Segal (1990).

(4) Montesquieu, *De l'Esprit des Loïs*, Paris, Société des Belles Lettres, 1958.

(5) A titre indicatif, ce pays a une population d'environ 3,5 millions d'habitants. Le PNB y approche les 290 \$ par habitant (valeur 1987, source Banque Mondiale).

(6) Venant de la part de la Banque Mondiale et concernant une entreprise publique, ce n'est pas là un moindre compliment.

(7) d'Iribarne (1989).

(8) Deguy (1986).

(9) Concernant la critique de ce préjugé ainsi que la sacralisation de l'écrit en Afrique aujourd'hui, voir A. Henry et al. (1991).

(10) d'Iribarne (1989).

(11) Notons en passant que la vision cauchemardesque du taylorisme relève plutôt d'une interprétation typiquement française. Certes, il est probable que si Taylor vivait encore, il renierait ses épigones qui sont allés au-delà de sa pensée. Cependant, ses préconisations visaient notamment à faire évaluer la productivité qui pouvait être raisonnablement attendue des salariés à leur poste de travail, par une autorité scientifique. Pareille pensée était en partie animée par un souci, bien américain dans l'âme, de traiter les travailleurs avec une certaine impartialité.

(12) Montesquieu, Livre IV, Ch. 2, op. cit.

(13) Erny (1978: 201-210), Rabain (1979: 76-77, 106-107).

(14) Thomas (1972: 279).

(15) Nous avons observé ce fait à plusieurs reprises dans différents pays de la région : Henry et al. (1991), ainsi que Henry (1988, 1989b).

(16) Tempels (1948: 84-86), Erny (1978: 196-197), Rabain (1979: 86, 104), Ortigues (1984: 229, 235).

(17) Henry et al. (1991).

(18) Fousséni (1988: 97).

(19) C'est ainsi que le livre de la Genèse nous apprend plus modestement que si le serpent n'a pas de pattes c'est parce qu'il a tenté Eve, ou encore, selon le floklore européen, que si l'ours n'a pas de queue, c'est parce qu'il a été dupé par le renard. Voir notamment Teneze (1976: 7-16).

(20) Pour nous, il s'agit de se démarquer sensiblement de "l'économie de l'affection" (Hyden, 1980). Au-delà du rapprochement possible de certains faits observés, le concept "d'économie de bonne volonté" a en effet l'avantage de ne pas se référer à une notion d'essence psychologique. "L'économie de bonne volonté" désignerait plutôt un axe éthique qui informerait le déroulement des relations sociales.

(21) Erny (1978: 153, 157-160), Rabain (1979: 62-64)

(22) d'Iribarne (1990).

(23) Paulme (1976: 187-241).

(24) Tempels (1948).

(25) Tempels (1948: 91). Nous ne résistons pas au plaisir de signaler que cette dernière expression figure identiquement dans nos interviews et dans le texte référencé.

(26) de Rosny (1981: 360-363)

(27) Crozier et Friedberg (1977).

(28) d'Iribarne (1989: 9).

(29) Matheu (1990).

(30) d'Iribarne (1989: 11).

(31) André Malraux, cité in J. Kerchache, *L'art Africain*, Paris, Editions Citadelles.

BIBLIOGRAPHIE

AMSELLE, J.L., GREGOIRE, E.

- 1987 "Complicités et conflits entre bourgeoisies d'Etat et bourgeoisies d'affaires au Mali et au Niger", in E. Terray, *L'Etat contemporain en Afrique*, Paris, L'Harmattan: 23-47.
- 1988 *Etat et capitalisme en Afrique de l'Ouest*, Document de travail n°9, EHESS.

BARBICHON, G.

- 1990 "L'ethnologie des organisations, à propos de la logique de l'honneur", in *Ethnologie française*, n° 2-90.

BERRY, M.

- 1988 "Taylor et les robots, les raisons d'une incompatibilité", *Annales des Mines, Réalités industrielles*, Numéro spécial Janvier 1988: 43-51.

BUREAU, R.

- 1979 "L'insertion des Africains dans l'industrie", *Projet*, novembre 1979: 1069-1089.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E.

- 1977 *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

DEGUY, M.

- 1986 *Définition de fonctions, évaluation des emplois*, Paris, Ed. d'Organisation.

DESAUNAY, G.

- 1982 *L'entreprise ivoirienne, c'est quoi même ?*, Ronéo, Centre HEC-ISA, Paris.

ERNY, P.

- 1978 *L'enfant et son milieu en Afrique Noire*, Paris, Ed. Payot.

FOUSSENI, M.

- 1988 *Contes Tem*, Dakar, Les nouvelles éditions africaines.

GLOBOKAR, T.

- 1989 "Culture régionale et autorité des contremaitres dans une usine Yougoslave", *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, septembre 1989: 78-86.

GREGOIRE, E.

- 1986 *Les Alhazai de Maradi, histoire d'un groupe de riches marchands sahéliens*, Paris, Travaux et Documents de l'ORSTOM, n°187.
- 1990 "Formation d'un capitalisme africain : les alhazai de Kano", in *Dynamique des systèmes agraires, la dimension économique*, Paris, Colloques et Séminaires de l'ORSTOM: 149-161.

HENRY, A., TCHENTE, G.H., GUILLERME-DIEUMEGARD, Ph.

- 1991 *Tontines et banques au Cameroun, les principes de la société des amis*, Paris, Ed. Karthala.

HENRY, A.

- 1988 "Peut-on redresser une entreprise en respectant la parole des ancêtres ?", *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, septembre 1988: 86-94.
- 1989a "Les voies d'une gestion efficace en Afrique", *Marchés Tropicaux*, n°2272, 26 mai 1989.
- 1989b "Coupeur d'électricité au Kangana", in *Annales des Mines, Série "Gérer et Comprendre"*, juin 1989: 70-74.

HYDEN, G.

- 1980 *Beyond Ujaama in Tanzania : Underdevelopment and Uncaptured Peasantry*, University of California Press.

IRIBARNE (d'), Ph.

- 1986a "Vers une gestion culturelle des entreprises", *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, septembre 1986: 77-85.
- 1986b "Cultures nationales et gestion, un problème de ponts roulants dans une entreprise camerounaise", *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, décembre 1986: 71-77.
- 1989 *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil.
- 1990 "Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines", in *Revue Française de gestion*, septembre 1990: 28-39.

LABAZEE, P.

1988 *Entreprises et entrepreneurs du Burkina-Faso*, Paris, Karthala.

LEMARCHAND, R.

1989 "African Peasantries, Reciprocity and Market, the economy of affection reconsidered", *Cahiers d'Etudes africaines*, n°113, XXIX-I: 33-67.

MATHEU, M.

1986 "La familiarité distante", *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, mars 1986: 81-94.

1987 "Taylor et Peters au pays d'Arjuna", *Revue Française de Gestion*, septembre 1987: 22-32.

1990 "L'ombre de Rembrandt", *Annales des Mines, série Gérer et Comprendre*, décembre 1990: 34-46.

NISBET, R.A.

1984 *La tradition sociologique*, Paris, PUF.

ORTIGUES, M.C. et E.

1984 *Oedipe africain*, Paris, L'Harmattan.

PAULME, D.

1976 *La mère dévorante, essai sur la morphologie des contes africains*, Paris, Gallimard.

RABAIN, J.

1979 *L'enfant du lignage, du sevrage à la classe d'âge*, Paris, Payot.

ROSNY (de), E.

1981 *Les yeux de ma chèvre; sur les pas des maîtres de la nuit en pays Douala*, Paris, Plon.

SEGAL, J.P.

1987 "Le prix de la légitimité hiérarchique, une comparaison franco-américaine", *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, juin 1987: 66-77.

1990 "Les pièges du management interculturel, une aventure franco-qubécoise", *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, décembre 1990: 47-58.

1991 "Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ?", *Revue Française de Gestion*, janvier 1991: 72-81.

TEMPELS, P.

1948 *La philosophie Bantoue*, Paris, Présence Africaine.

TENEZE, M.L.

1976 *Le conte populaire français, III*, Paris, G.P. Maisonneuve et Larose.

THOMAS, L.V.

1972 "Ethnologie négro-africaine", in *Ethnologie Régionale*, Paris, La Pléiade: 246-357.