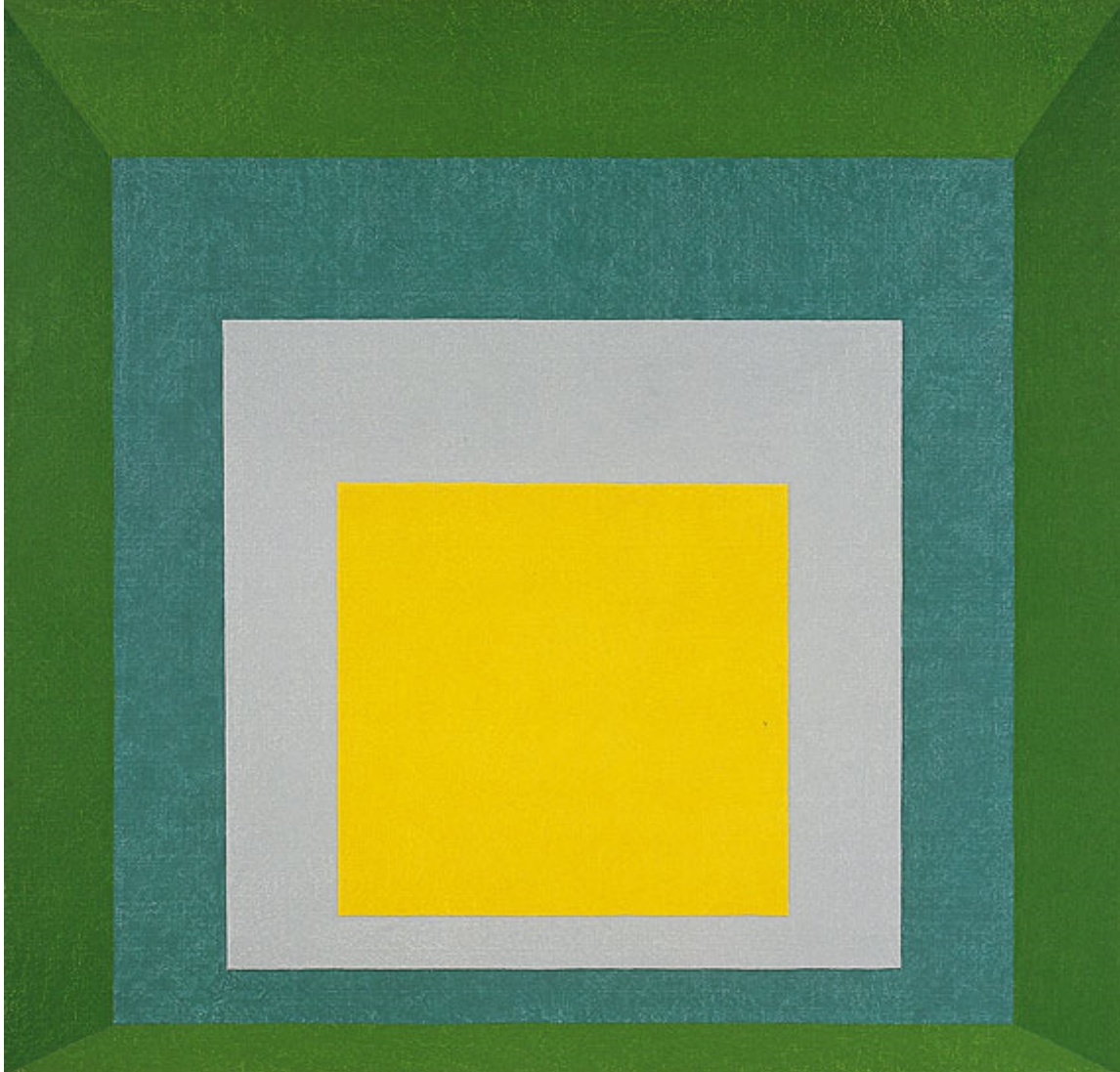


# L'alchimie du local et de l'universel

## Perspectives de la diversité culturelle dans le management interculturel en Afrique

---



(Josef Albers, Homage to the Square)

B.C. den Otter

Eindwerkstuk in de Masteropleiding Interculturele Communicatie, Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. M-C.J. Kok-Escalle

Augustus 2009

# **L'alchimie du local et de l'universel**

**Perspectives de la diversité culturelle dans le management interculturel en  
Afrique**

## Table des matières

Introduction.....	5
Chapitre 1 .....	6
1.1. Les paramètres de la culture .....	6
1.1.1. Introduction.....	6
1.1.2. La culture et l’approche sémiotique .....	7
1.1.3. La culture et l’anthropologie culturelle.....	8
1.1.4. La culture et l’approche de la sociologie de la communication.....	10
1.2. Le management interculturel.....	13
1.2.1. Le management interculturel : paradigmes et horizons .....	13
1.2.2. La première étape : la corrélation culture-économie au niveau de la civilisation .....	15
1.2.3. La deuxième étape : Crozier et les bureaucraties nationales .....	16
1.2.4. La troisième étape : Hofstede et les facteurs de différenciation culturelle.....	17
1.2.5. La quatrième étape : la dynamique historique des logiques culturelles nationales.....	18
1.3. Le corpus: les rapports de l’AFD .....	21
1.4. Modèles d’évaluation .....	23
Chapitre 2 .....	26
2.1. La Société d’Électricité du Cameroun: la révolution par les procédures .....	26
2.1.1. Introduction.....	26
2.1.2. L’introduction du manuel comme instrument de formalisation.....	26
2.1.3. La relecture du cas dans son contexte .....	30
2.2. La privatisation du Chemin de Fer du Cameroun .....	33
2.2.1. Introduction.....	33
2.2.2. Le départ du partenariat .....	33
2.2.3. La relecture du cas dans son contexte .....	35
2.3. La privatisation de l’Énergie du Mali .....	41
2.3.1. Introduction.....	41
2.3.2. Les limites d’un partenariat.....	41
2.3.3. La relecture du cas dans son contexte .....	42
2.4. Synthèse .....	47
Chapitre 3 .....	50
3.1. Introduction.....	50
3.2.1. Les asymétries des connaissances dans la communication interculturelle. ....	51

3.2.2. Le contrat et l'intérêt culturel du répertoire des genres communicatifs.....	53
3.3.1. La configuration organisationnelle de Mintzberg .....	55
3.3.2. L'intérêt de la transition vers une nouvelle configuration structurelle .....	56
3.4.1. L'approche de d'Iribarne : accéder à la culture par ses ressources .....	57
3.4.2. Perspectives de la culture comme système de sens .....	58
3.5.1. La médiation comme atout communicatif dans l'espace interculturel .....	59
3.5.2. Évaluer une stratégie communicative par la capacité médiatrice .....	60
3.6. Synthèse .....	61
Conclusion .....	62
Bibliographie.....	63

## Introduction

La modernité comme époque historique et philosophique est marquée par une relation entre deux concepts, perçus comme inconciliables par les uns et considérés comme bien compatibles par d'autres. Ces concepts, la culture et l'économie, partagent une longue histoire dans une relation qui s'est approfondie pendant la période d'or du capitalisme occidental, le XX<sup>ème</sup> siècle. Depuis la deuxième moitié de ce siècle, les sciences sociales se sont mises à étudier cette relation particulière. Aujourd'hui, les sciences sociales rivalisent les sciences économiques dans une production incessante de connaissances sur les facteurs qui favorisent, compliquent ou mettent en perspective la corrélation entre les logiques culturelles et les logiques économiques. Depuis peu, on se concentre sur l'impact de la logique économique dominante, la mondialisation, dans les pays émergents. Dans ces contextes culturels fragiles, les transferts internationaux de biens, de main-d'œuvre et de connaissances ont des effets considérables.

L'Agence Française de Développement développe des initiatives de soutien et d'investissements dans les pays émergents dans le cadre du programme français de l'aide au développement. Dans ce mémoire on se concentre sur trois projets dans des entreprises africaines, qui varient considérablement dans les succès atteints. Ces projets sont commentés dans trois rapports qui constituent le corpus. Ces rapports seront commentés et puis analysés à l'aide de trois modèles empruntés aux sciences sociales. La question centrale de cette recherche sera : *De quelle façon la dimension culturelle définit-elle les différents degrés de succès de trois projets de management interculturel de l'Agence Française de Développement en Afrique ?* On se demande de quelle façon les résultats sont décrits dans les rapports. Ensuite, il s'agit de dégager les références culturelles, les représentations de l'autre et la mise en perspective de la diversité culturelle. Dans ce sens la recherche est une étude du regard sur l'altérité et du discours dominant par rapport à la relation entre les logiques culturelles et les logiques économiques.

Le premier chapitre est une introduction générale sur la conception de la culture dans diverses disciplines des sciences sociales et de son fonctionnement dans le management interculturel. En plus, le corpus et les modèles de l'approche triangulaire sont présentés. Le chapitre suivant se concentre sur les textes des rapports. L'abondance des citations est nécessaire pour une vue d'ensemble des références. Le troisième chapitre se relate aux textes dans une forme assez abstraite. Trois modèles qui se concentrent sur les dimensions culturelles, communicatives et organisationnelles, servent comme instances critiques des mécanismes qui opèrent dans les textes. Cette approche est complétée par une analyse de la capacité médiatrice de l'AFD. Dans la conclusion on retournera à la question centrale.

Je voudrais remercier Mme Kok-Escalte pour son soutien incessant, sa lecture critique de mon mémoire et ses contributions à une prise de conscience des enjeux du culturel pendant le master en entier.

## Chapitre 1

### 1.1. Les paramètres de la culture

#### 1.1.1. Introduction

On doit à Jacques Derrida un certain nombre d'expressions et d'images qui touchent très précisément aux questions de sens, d'interprétation et de lecture. Dans son essai *Qual Quelle*, Derrida entreprend une lecture déconstructiviste de l'œuvre de Paul Valéry et des concepts, chers à celui-ci, notamment la conscience, la réflexion sur les trajets de sens et le secret de la créativité artistique. C'est par rapport à ces notions que Derrida introduit une métaphore spécifique par rapport au sens dans l'écrit, celle de la toile d'araignée :

*« Que doit être un texte s'il peut, de lui-même en quelque sorte, se tourner pour briller encore, après une éclipse, d'une lumière différente, dans un temps qui n'est plus celui de sa source productive (en fut-il jamais contemporain?), puis répéter encore cette résurgence après plusieurs morts dont, parmi d'autres, celles de l'auteur, et le simulacre d'une multiple extinction. Valéry s'intéressait aussi à ce pouvoir de régénérescence. Il pensait que cela - la possibilité pour un texte de (se) donner plusieurs temps et plusieurs vies - (se) calcule. Je dis cela se calcule : une telle ruse ne peut se machiner dans le cerveau d'un auteur, tout simplement, sauf à le situer comme une araignée un peu perdue dans un coin de sa toile, à l'écart. La toile devient très vite indifférente à l'animal-source qui peut fort bien mourir sans avoir même compris ce qui s'était passé. Longtemps après, d'autres animaux viendront encore se prendre aux fils, spéculant, pour en sortir, sur le premier sens d'un tissage, c'est-à-dire d'un piège textuel dont l'économie peut toujours être abandonnée à elle-même. On appelle cela l'écriture. »*

(Derrida, 1972, p. 331)

Dans la métaphore trois éléments caractéristiques de l'écriture sont exprimées. D'abord, l'écriture est un objet construit. A la source d'un texte se trouve l'auteur qui insère un certain sens dans ce qu'il crée. Ensuite, l'auteur et sa création s'éloignent. C'est au texte de commencer sa vie et il devient comme indifférent à son créateur. Enfin, c'est aux autres d'interpréter et de réinterpréter le sens, donné à l'origine par l'auteur. S'ils veulent retourner à la source, au sens original, il leur est souvent impossible de la retracer. C'est ce qui caractérise une toile d'araignée : on s'y perd et le jeu herméneutique devient un piège où il est difficile de sortir. Entrer dans un texte, c'est comme une entreprise utopique : on ne rentre jamais à la source, au sens original. Ainsi, l'écriture est un phénomène complexe où la cohérence est souvent absente. Dans ce sens, cette image de Derrida incarne visiblement deux questions essentielles : celle de la création du sens et celle de l'interprétation. Les deux sont des entreprises falsificatrices. Pourtant, une certaine lecture du texte, appelée 'la déconstruction' par Derrida, est capable de relever des couches sémantiques assez secrètes qui traduisent dans un certaine mesure les intentions, les aversions ou même les contradictions qui sont dedans.<sup>1</sup> S'il y a encore du sens, selon Derrida, il faudrait le retrouver dans l'incohérence du texte.

---

<sup>1</sup> Derrida introduit dans *Qual Quelle* la notion des «sources écartées» comme plus révélatrices que tout ce qui est visible dans le texte.

### 1.1.2. La culture et l'approche sémiotique

La sémiotique met en avant une conception de la culture comme un lieu de création de sens et d'interprétation de sens, où elle voit une correspondance avec un texte. Selon elle, une culture est un texte, dans le sens où les deux sont des objets sémiotiques. Les correspondances se manifestent au niveau des pratiques particulières dont la culture est composée, mais elles se présentent aussi au niveau de la culture comme un concept de sens cohérent :

*«Chaque pratique qui compose une culture est un texte fini qui met en place un énonciateur, un énonciataire et un message qui prend souvent la forme de transmission d'un objet cognitif partagé. [...] L'ensemble des pratiques, textes finis, forme donc, lui, un texte ouvert qui tient sa cohérence et sa spécificité des relations que ces pratiques entretiennent entre elles dans le groupe sociolinguistique donné. [...] L'ouverture est liée au caractère dynamique d'une culture qui intègre constamment de nouvelles pratiques et en fossilise d'autres ; les rejets et les créations soulignent par ailleurs la spécificité et la cohérence du texte qu'est telle culture donnée.»*

(Kok-Escalé, 1988, p. 15)

Ainsi, la sémiotique propose une grille de lecture des pratiques culturelles comme mécanismes dynamiques qui donnent sens au comportement de l'agent individuel dans tel ou tel groupe culturel. Par conséquent, elle tente de décrire ces pratiques et les énonciations au niveau de l'individu comme des unités de sens, compréhensibles et classables. Cette classification passe par la fonction spécifique de la pratique culturelle. A la base de la classification donnée ci-dessous il est possible de relier les pratiques culturelles à certains types de texte. On peut p.ex. les comprendre comme textes de fonctionnement (1), textes fondateurs d'une société (2) et des textes relevant d'un méta-texte (4).

PRATIQUES	QUOTIDIENNES	INSTITUTIONNELLES	LUDIQUES	CONCEPTUELLES
CORPORELLES	a1	a2	a3	a4
SPATIALES	b1	b2	b3	b4
TEMPORELLES	c1	c2	c3	c4
LINGUISTIQUES	d1	d2	d3	d4
RELATIONNELLES	e1	e2	e3	e4

Schéma 1 (Kok-Escalé, 1988, p. 47)

Si la sémiotique est un outil d'interprétation de rigueur, elle dévoile en outre l'intérêt du comportement de l'agent :

*«Or nous avons vu qu'une pratique culturelle ne se réduit pas à de l'objectivité, car tout en étant objet analysable, elle est aussi expression d'un sujet : énonciation d'implicites fondamentaux, elle fait de l'actant culturel un énonciateur porteur d'un système de classement produit par la société mais adapté par des filtres personnels. Chaque individu*

*parcourt en fait pour son propre compte le processus que la société a élaboré au cours des âges. Chacun transporte avec lui son système de valeurs hérité de sa propre histoire et de la situation dans laquelle il se trouve. Aussi, les lieux sociaux d'énonciation de ces pratiques culturelles déterminent des différences qui apportent de la diversité dans la reproduction culturelle.»*

(Kok-Escalé, 1988, pp. 48-49)

La sémiotique introduit un schéma de référence en contribuant à une compréhension cohérente des pratiques culturelles. Dans un contexte plus large, elle touche à la question des différentes énonciations des pratiques entre des groupes sociolinguistiques. Ainsi, on parle de 'différences culturelles' ou de la 'diversité culturelle'. Mais, qu'est-ce qu'une 'différence culturelle' en fait, et quelles en sont les limites? Pour ces questions on retourne aux premières étapes de l'anthropologie culturelle.

### 1.1.3. La culture et l'anthropologie culturelle

Claude Lévi-Strauss, né en 1908, contribue en 1951 dans *Race et Histoire* à une redéfinition essentielle des concepts en vigueur dans les sciences sociales. Dans les années cinquante du XXème siècle, les sciences sociales sont en train de développer de nouveaux langages. Dans une revalorisation critique des concepts 'race' et 'civilisation', hier dominants dans l'ethnologie classique, on passe à la notion de 'culture'. L'instauration de plusieurs organisations mondiales comme l'Unesco contribue à l'émergence de concepts scientifiques qui s'éloignent d'une optique plutôt occidentale. *Race et Histoire* est largement conçu comme un texte fondateur de l'UNESCO. Dans ce texte Lévi-Strauss évalue en fait les décennies récentes dans les sciences sociales tout en préparant de nouveaux horizons. Dans le contexte de la question qu'on a déjà posée ci-dessus – celle du caractère des différences culturelles – deux éléments sont importants dans ce texte. D'abord, la notion de *race* n'est plus définie comme une variable décisive par rapport à des différences culturelles et elle n'est plus vue comme facteur dominant relatif aux degrés de progrès social et économique. En fait, la race n'a pas de valeur scientifique. Ainsi, Lévi-Strauss résiste à l'interprétation de Gobineau qui introduisait une distinction en trois races – la blanche, la noire et la jaune – dont on dérivait un instrumentaire qui permettait d'évaluer des cultures et des civilisations par des normes qualitatives et absolues.<sup>2</sup> Lévi-Strauss souligne que les différences culturelles n'existent pas en raison du concept de 'race' :

*« Ainsi, quand nous parlons, en cette étude, de contribution des races humaines à la civilisation, ne voulons-nous pas dire que les apports culturels de l'Asie ou de l'Europe, de l'Afrique ou de l'Amérique tirent une quelconque originalité du fait que ces continents sont, en gros, peuplés par des habitants de souches raciales différentes. Si cette originalité existe – et la chose n'est pas douteuse – elle tient à des circonstances géographiques, historiques et*

<sup>2</sup> Arthur de Gobineau (1816-1882) était écrivain et diplomate. Lévi-Strauss réfère ici à *Essai sur l'inégalité des races humaines* (1853) qui est considéré comme un des précurseurs du racisme scientifique. Gobineau propose qu'aucune civilisation réelle ne puisse exister sans l'initiative des races blanches, une position qui a largement contribué à l'idéologie colonialiste. Dans ce sens Lévi-Strauss critique aussi les idées fondamentales qui justifiaient la politique du colonialisme.



*sociologiques, non à des aptitudes distinctes liées à la constitution anatomique ou physiologique des noirs, des jaunes ou des blancs.»*  
(Lévi-Strauss, 1961, pp. 10-11)

Ainsi, l'auteur n'essaie pas seulement de mettre fin à une interprétation de 'race' sur laquelle se fonde aussi l'idéologie fasciste. Par contre, il relie la notion aux observations récentes de l'anthropologie : les sociétés dites primitives s'avèrent avoir développé des traditions et des coutumes plus complexes qu'on avait jamais imaginé. Ainsi, l'ancien critère entre 'société primitive' et 'société développée' ne semble plus légitime. Mais quelle est en fait l'approche que Lévi-Strauss suggère en matière des différences culturelles ?

La diversité culturelle ne résulte pas de l'isolement mais elle provient des contacts intensifs. Les différentes énonciations des pratiques culturelles sont nées du besoin même de la *distinction*. Des groupes ne se distinguent pas en raison de leur séparation, mais en raison de leur proximité. Un certain groupe, ayant inventé une certaine coutume pour une certaine pratique, inspire des groupes voisins à en développer aussi pour le même usage. Ainsi, la diversité culturelle est selon Lévi-Strauss un concept par lequel on comprend un nombre de coutumes et de traditions qui caractérise des groupes – autrement dit, des cultures ou des civilisations – qui se développent les uns au côté des autres dans un processus dynamique. Lévi-Strauss souligne que la diversité culturelle est limitée selon certaines normes : les différences culturelles se manifestent dans une certaine marge. Elles sont en fait limitées de deux côtés :

*« [...] on en vient à se demander si les sociétés humaines ne se définissent pas, en égard à leurs relations mutuelles, par un certain optimum de diversité au-delà duquel elles ne sauraient aller, mais en dessous duquel elles ne peuvent, non plus, descendre sans danger. Cet optimum varierait en fonction du nombre de sociétés, de leur importance numérique, de leur éloignement géographique et des moyens de communication (matériels et intellectuels) dont elles disposent.»*  
(Lévi-Strauss, 1961, pp. 15-16)

La perspective de la diversité culturelle chez Lévi-Strauss se caractérise donc par le rejet d'une évaluation hiérarchique des cultures et par l'idée que les différences culturelles reflètent des modèles organiques de développement culturel. La différence est ainsi au cœur du concept de culture: elle concerne l'ensemble des valeurs, coutumes et usages qui définit un certain groupe par rapport à l'autre groupe. Autrement dit, c'est la différence comme développement du propre qui est le paramètre prioritaire dans le concept de culture. La définition du groupe passe donc par la notion de la différence, la discontinuité. La communication interculturelle, thème principal dans ce mémoire, répond à cette notion de base en essayant de relier ces discontinuités.<sup>3</sup> Si on observe des cultures comme des tissus ou des toiles de sens, leur confrontation risque d'être problématique. Aussi, la communication interculturelle se concentre sur la question suivante : comment les cultures communiquent-elles ? De quoi s'agit-il en fait dans la communication ? Et dans quel sens, la communication est-elle une pratique culturelle ?

---

<sup>3</sup> La médiation comme atout dans la communication interculturelle est une contribution assez récente dans ce champ. Selon la définition du psychanalyste René Kaës la médiation est 'un pontage sur des discontinuités'. Dans un contexte plus large la communication interculturelle est indissolublement liée à cette thématique.

#### 1.1.4. La culture et l'approche de la sociologie de la communication

C'est le sociologue Dominique Wolton qui voit la communication premièrement comme phénomène culturel. La communication, généralement vue comme un échange d'information entre un énonciateur et un énonciataire, s'inscrit selon lui dans une certaine tradition. Dans ce sens, la communication fait elle-même partie des pratiques culturelles, comme définies par Lévi-Strauss. Wolton décrit la dimension culturelle de la communication ainsi :

*«Il n'y a tout simplement pas de vie individuelle et collective sans communication. Et le propre de toute expérience personnelle, comme de toute société, est de définir les règles de communication. De même qu'il n'y a pas d'hommes sans sociétés, de même n'y a-t-il pas de société sans communication. C'est en cela que la communication est toujours à la fois une réalité et un modèle culturel, les anthropologues et les historiens dégageant progressivement les différents modèles de communication, interpersonnels et collectifs, qui se sont succédé dans l'histoire. Il n'y a jamais de communication en soi, elle est toujours liée à un modèle culturel, c'est-à-dire à une représentation de l'autre, puisque communiquer consiste à diffuser, mais aussi à interagir avec un individu ou une collectivité. L'acte banal de communication condense en réalité l'histoire d'une culture et d'une société.»*

(Wolton, 1997, p. 15)

Dans ce fragment, deux notions sont importantes. D'abord, l'acte de communication est défini comme phénomène culturel, dans la mesure où il est lié à des règles, qui, elles, ont une dimension historique. La communication témoigne ainsi du développement organique des modèles culturels. Par rapport à la tradition occidentale, Wolton montre que, dès les sources judéo-chrétiennes jusqu'à l'émergence des valeurs modernes autour du sujet libre, l'émancipation individuelle et collective est la dimension dominante de plusieurs modèles culturels successifs. Ensuite, Wolton introduit ici une distinction – celle entre 'diffuser' et 'interagir avec' – qu'il relate à une 'communication fonctionnelle' et une 'communication normative'. Si la communication se rapporte toujours à un élément d'information, il est nécessaire de distinguer entre 'partage' et 'diffusion'. La diffusion concerne le développement journalistique et médiatique de l'information, tandis que le partage est lié à la dimension originelle de la communication. La dimension de la diffusion a donc un certain caractère artificiel et technique. Wolton relate la *diffusion* à une communication fonctionnelle et le *partage* à une communication normative. Le modèle théorique que Wolton a créé, sert à démontrer l'aspect problématique de la communication. Les deux dimensions se rendent facilement contradictoires et contribuent à une ambiguïté.

Quelle est cette ambiguïté ? La communication ne réussit pas toujours à rapprocher, elle montre souvent les différences. C'est avant tout dans la communication interculturelle, qu'on se rend compte de ce qui n'est pas *partagé*. Ce manque de partage réfère fréquemment à différentes identités, perçues comme mutuellement inaccessibles. Wolton le définit ainsi :

*«La communication qui devait rapprocher les hommes devient en réalité le révélateur de ce qui les éloigne. »*

(Wolton, 1997, p. 20)

L'approche de Wolton montre son intérêt dans le sens où il révèle ce qui est problématique dans la communication. L'idéal du partage et la réalité de la diffusion démontrent un clivage qui se présente à deux niveaux. Tout d'abord, dans toute communication il y a l'autre qui reste souvent inatteignable :

*« Pourquoi ? Parce que, avec la communication, le plus compliqué reste l'autre. Plus il est facile d'entrer en contact avec lui, d'un bout du monde à l'autre, à tout moment, plus on s'aperçoit rapidement des limites de la compréhension. Les facilités de communication ne suffisent pas à améliorer le contenu de l'échange. »*

(Wolton, 1997, p. 20)

L'autre dimension du clivage est due à ce qu'il considère 'la contradiction culturelle'. C'est-à-dire que plus il y a de la communication, plus les questions d'identité, de langues, de religion et d'histoire deviennent urgentes. Dans la mondialisation, c'est la communication fonctionnelle qui l'emporte sur la dimension 'partagé' de la communication normative. Ce clivage entre la communication et la culture est plus profondément développé dans *L'autre mondialisation*, publié en 2003. Comment Wolton observe-t-il ce clivage et comment introduit-il une solution ?

Wolton thématise dans *L'autre mondialisation* les notions de la mondialisation, l'idéologie du marché libre et le refus que ceux-ci évoquent, tout en les intégrant dans un défaut communicatif. Ce défaut est lié à deux logiques contraires dans la mondialisation. Une logique économique, orientée vers la modernité, la vitesse et la mobilité et une logique dite culturelle, liée aux besoins d'identité et d'appartenance. Plus la première logique s'impose, plus la logique culturelle se manifeste. La contradiction entre ces deux logiques, une contradiction que Wolton qualifie en tant que *discontinuité*, est ainsi décrite:

*« D'où vient cette discontinuité ? Du fait que les récepteurs ne sont pas dans le même espace-temps que les émetteurs ; et qu'en l'espèce, ces émetteurs diffusant majoritairement depuis le Nord, les récepteurs rejettent une information faite sur un modèle occidental – pour ne pas dire américain – et ressentie comme un impérialisme culturel. »*

(Wolton, 2003, p. 19)

En fait, dans la communication un certain modèle culturel, d'origine occidentale, est *imposé*. Dans la confrontation des deux logiques décrites ci-dessus, on voit donc une communication dominante qui impose le modèle occidental, où l'idéal de partage manque. Ainsi, selon Wolton la diversité culturelle – comme Lévi-Strauss définit les différences culturelles – n'est pas l'obstacle de la communication, mais sa condition. La compréhension mutuelle passe par la reconnaissance d'autrui dans ce qui lui est propre. Wolton propose un instrument de compréhension assez idéologique, 'la cohabitation culturelle', comme atout contre une communication de plus en plus fonctionnelle. Cette nouvelle logique intègre les trois paramètres, l'identité, la culture et la communication (normative) et elle est censée relancer la mondialisation dans un autre sens.

Dans le contexte de ce chapitre, on a vu plusieurs modèles théoriques qui représentent des approches des paramètres dominants dans les études du champ socioculturel, les sciences sociales. La sémiotique, l'anthropologie culturelle et la sociologie représentent des tentatives, par des métaphores ou des modèles scientifiques, à accéder au sens dans la culture. Leurs contributions

seront implicitement présentes dans les approches d'un secteur spécifique dans les sciences sociales, qu'on démontre par le terme 'management interculturel'.

## 1.2. Le management interculturel

### 1.2.1. Le management interculturel : paradigmes et horizons

Chez Wolton on a vu le conflit entre une logique culturelle et une logique économique. Il faut remarquer que cette observation n'est pas très nouvelle. Depuis Max Weber on perçoit une corrélation intensive entre les réalités économiques et les réalités culturelles. C'est que cette relation est devenue de plus en plus urgente et problématique en raison des conséquences de la mondialisation. Ce n'est que récemment que le rapport entre l'économie et la culture, désigné comme 'management interculturel', est devenu un champ de recherche et de formation dans les sciences sociales et dans les sciences politiques. D'une part, 'le management interculturel' comprend un ensemble d'atouts et compétences contribuant aux 'bonnes pratiques' de coopération dans un espace interculturel. D'autre part, le terme vise l'étude des relations interculturelles dans les entreprises privées et publiques d'un point de vue théorique, ancrée dans une tradition sociologique. Autrement dit, le management interculturel est à la fois un champ de formation pratique et un terrain de recherche académique et théorique.

Ogay (2000) introduit encore une autre distinction par rapport au management interculturel, qui a plutôt des origines culturelles. En signalant une approche anglophone et une approche francophone, elle voit en fait deux sciences qui se développent séparément l'une de l'autre. Cette rupture n'est pas seulement due à différentes langues de publication, mais surtout à une divergence d'ancrage scientifique :

*« [...] il n'y a dans la littérature anglophone quasiment jamais de référence à des chercheurs francophones ; ceci n'est d'ailleurs pas vraiment étonnant lorsque l'on pense à la prééminence de la langue anglaise et américaine dans le monde scientifique moderne. Du côté des auteurs francophones, il n'est pas rare de trouver des références anglophones, pourtant les «interculturalistes» francophones ne citent pas les auteurs de la 'intercultural communication' (à part E.T. Hall) mais des auteurs de sciences sociales établies comme l'anthropologie, la socio- ou psycholinguistique, la psychologie sociale et la cross-cultural psychology. Une certaine méfiance peut être la raison de ce silence : parmi les chercheurs francophones, le champ de la communication interculturelle «à l'américaine» est très souvent associé uniquement à la formation des global managers et considéré par les chercheurs francophones comme superficiel, simpliste et pas vraiment sérieux. »*

(Ogay, 2000, p. 9)

Les différences entre l'approche anglophone et l'approche francophone se révèlent à plusieurs niveaux, parmi lesquels deux sont importants dans ce contexte. Sans entrer en détail, il est nécessaire de remarquer la mesure dans laquelle des cadres théoriques ont, eux, des dimensions culturelles et historiques. Ogay identifie, outre l'ancrage scientifique différent, des divergences par rapport aux objectifs et aux thèmes favoris et par rapport aux conceptions de l'individu. La thématization de l'individu est une bonne illustration de cette divergence entre les deux approches.

Dans l'approche anglophone, une conception est dominante qui voit l'individu comme inhérent à son identité nationale, culturelle ou ethnique (voire raciale). Les résultats des recherches se caractérisent par des conclusions assez stéréotypées, comme «les Américains sont, les Chinois font etc. ». Ogay décrit l'approche anglophone ainsi :

*« [...] il semblerait que l'appartenance à un groupe culturel détermine totalement le comportement individuel et peu de place est donnée au libre arbitre de l'individu à l'intérieur du cadre donné par le contexte culturel. »*

(Ogay, 2000, p. 20)

Si l'approche francophone est son antipode, elle se définit plutôt par une approche humaniste ou 'subjectiviste'. Elle révèle une optique de l'individu qui est plus spécifiquement liée aux tissus de sens qu'il développe au sein de son contexte culturel. L'individu participe activement à son groupe culturel et il est en échange permanent avec les dimensions socioculturelles de ce groupe, qu'il aide sans cesse à redéfinir. Dans ce sens, la culture est considérée comme l'endroit d'une co-construction sociale. Ogay résume cette position ainsi :

*« L'individu est considéré dans sa globalité et comme centre cognitif et affectif qui fixe ses choix d'appartenance, et comme foyer d'élaboration de sens, toujours en interaction avec un autrui, individuel ou collectif. »*

(Ogay, 2000, p. 20)

Ainsi, la différence essentielle dans l'énonciation du concept 'individu' est en fait liée au degré de participation dans les processus de la construction sociale.<sup>4</sup> Le développement discursif d'un champ spécifique de la communication interculturelle, le management interculturel, illustre clairement les évolutions de ces deux traditions. A quel degré cette science est-elle un champ scientifique assez récent, quelles sont les thématisations caractéristiques et dans quel sens se révèlent-elles universalistes ?

Le management interculturel est un champ riche qui s'est développé dès les années soixante et soixante-dix, ce qui correspond avec l'avènement rapide des sciences sociales mais aussi avec le développement de l'idéologie du marché libre et la mondialisation économique. L'objet de recherche du management interculturel est 'la culture d'entreprise', qui sert de médiation entre l'individu, voire l'employé, et son environnement. Comment définir cette notion de 'culture d'entreprise' ? Ferréol (2003) l'a ainsi décrite:

*« La culture d'entreprise, définie comme mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous les membres du collectif de travail, et qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux venus, est synonyme de facteur d'excellence tout en étant un moyen privilégié de résoudre des problèmes d'adaptation et d'intégration. [...] La formalisation de ce ciment social qui sert de régulateur des comportements individuels ne peut pas être isolée des cultures nationales. »*

(Ferréol, 2003, p. 117)

Le management interculturel se concentre sur cette 'culture d'entreprise', en présentant le topique central qui est celui de la relation entre les comportements individuels et les cultures nationales. Alors, la définition de Ferréol suffit pour une approche *conceptuelle* du management interculturel.

---

<sup>4</sup> Dans la communication interculturelle, la désignation spécifique de l'individu comme 'agent' ou 'actant' est dominante. On verra plus tard les connotations culturelles de ce concept.

Pourtant, l'étude de la corrélation intensive entre une logique culturelle et une logique économique n'est pas de date récente. Donc, il faut en outre une approche plutôt *discursive* qui aborde les différentes étapes historiques. Chevrier (2003) distingue un trajet qui comprend quatre étapes élémentaires. La reconstruction de ce trajet est une étude discursive et elle suit les développements historiques dans les conceptions sur la culture et l'économie.<sup>5</sup> Dans cette reconstruction deux éléments sont importants. D'abord, le développement de certaines approches et paradigmes comme paramètres herméneutiques. Autrement dit, les idées s'expriment comme différentes conceptions de *sens* qui se présentent dans le champ. En plus, la reconstruction témoigne d'un développement important : celui du passage de la relation entre la logique culturelle et la logique économique en tant que *dépendance statique* vers un *modèle dynamique* d'échange et de communication.

### 1.2.2. La première étape : la corrélation culture-économie au niveau de la civilisation

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'historien Alexis de Tocqueville s'intéresse aux conséquences du système politique sur les normes, les valeurs et les pratiques d'une société. Dans son œuvre il se concentre entre autres sur les aspects économiques et sociaux aux États-Unis qui sont largement influencés par le régime démocratique. Ainsi, il est un des premiers à voir une relation entre les dimensions politiques, une perception de citoyenneté et la conception du travail. C'est Max Weber, sociologue allemand, qui y ajoute une autre dimension importante en introduisant un rapport entre les religions mondiales et les modes de développement économique. L'essence de sa théorie est qu'une certaine éthique, celle du protestantisme, a été propice au développement de certains comportements rationnels et calculateurs, connu aujourd'hui comme le capitalisme :

*« Weber s'est efforcé de montrer que l'organisation capitaliste rationnelle, qui constitue une institution spécifique à l'occident, puise ses origines dans les principes du protestantisme ascétique. Par exemple, la conviction des protestants puritains que la maîtrise du monde matériel est une tâche voulue par Dieu crée un terrain favorable pour qu'ils consacrent leur énergie à une entreprise de rationalisation technique, scientifique, administrative et juridique permettant justement une telle domination. »*

(Chevrier, 2003, p. 36)

Weber emprunte pas mal de sa renommée à la théorie des correspondances entre le protestantisme et le capitalisme. Il souligne que la forme des croyances religieuses ne détermine pas entièrement l'économie de telle ou telle société. Il faudrait plutôt parler des 'affinités électives' où les deux logiques se soutiennent. Ainsi, les idées calculatrices et rationnelles ne se développent que grâce à un terrain social et économique qui leur est favorable. Dans ce sens, Weber ajoute un élément important à la conception de Tocqueville, concernant le degré d'interconnectivité entre les pratiques religieuses et les fonctions économiques. De fait, Weber reconnaît implicitement que la forme économique d'une société est elle-même une réalité culturelle. Selon Chevrier, les théories de Tocqueville et de Weber représentent une première étape et elles sont en fait des précurseurs aux sciences d'organisation et de gestion qui se développent au XX<sup>ème</sup> siècle. Comment voir les trois étapes suivantes dans le management interculturel qui se développent dans une époque, l'après-

---

<sup>5</sup> Dans ce sens, cette reconstruction correspond à un domaine spécifique en histoire, à savoir l'histoire des idées.

guerre du XXème siècle, qui se caractérise par la mondialisation, l’envol des entreprises multinationales et l’économie du libre-échange ? Quelles sont les continuités et les discontinuités dans le passage de la première étape aux autres ?

Il y a une discontinuité essentielle qui marque le passage de l’étude du rapport entre les dimensions culturelles et économiques au sein d’une société. Si les analyses de Weber au XIXème siècle se caractérisent par la réflexion sur les différences culturelles au niveau de la civilisation occidentale, les sciences de gestion des années soixante du XXème se concentrent sur des questions bien différentes, liées à la thématique suivante : comment les différences culturelles d’origine nationale, raciale ou ethnique jouent-elles un rôle dans l’organisation de l’entreprise ? En fait, la mondialisation économique va de pair avec les économies d’échelle et d’une vaste augmentation de la consommation.<sup>6</sup> Mais elle se voit aussi confrontée à une problématique de plus en plus urgente. Elle se heurte au paradoxe que Wolton a défini ainsi : « *La communication qui devait rapprocher les hommes devient en réalité le révélateur de ce qui les éloigne.* » (Wolton, *Penser la communication*, 1997, p. 20). Ainsi, la mondialisation des activités économiques réintroduit l’intérêt du contexte national et des pratiques locales. Chevrier distingue trois étapes : l’œuvre de Crozier sur les dimensions nationales des bureaucraties, Hofstede et l’étude des différenciations culturelles et enfin d’Iribarne et la conception des logiques nationales comme systèmes (culturels) de sens.

### 1.2.3. La deuxième étape : Crozier et les bureaucraties nationales

Dans les années soixante, Michel Crozier, né en 1922, sociologue et lié au CNRS, s’est concentré sur les bureaucraties américaines et françaises. Il définit, à la suite de profondes recherches, une bureaucratie américaine qui repose sur l’autorité forte du chef et une protection des subalternes par un réseau de normes juridiques. Au sein des organisations, il constate des communications assez problématiques entre des unités fonctionnelles. Leur coopération est garantie par de lourdes procédures juridiques. Par contre, Crozier observe la bureaucratie française où :

*« [le chef est...] une autorité absolue, c’est-à-dire non partagée et qui ne peut faire l’objet de compromis. [...] Or, dans la culture française se soumettre au bon plaisir d’un individu revient à tomber dans une relation servile de dépendance incompatible avec la dignité du subalterne. L’instauration de règles formelles impersonnelles et l’isolement de chaque strate hiérarchique permettent justement de concilier une conception de l’autorité absolue et le rejet de la dépendance personnelle : ainsi dans l’organisation se plie-t-on aux règles mais pas aux caprices de l’homme. »*

(Chevrier, 2003, p. 39)

Il est intéressant de voir que d’Iribarne reprendra certains éléments de l’analyse de Crozier. En fait, Crozier est un des premiers à articuler comportements individuels, fonctionnements des institutions et le substrat culturel, tout en référant à des logiques nationales. En outre, il introduit une nouvelle méthode d’analyse des cultures dans le domaine français des sciences sociales, basée sur des recherches statistiques et des questionnaires.

---

<sup>6</sup> « La mondialisation des activités économiques pourrait inciter à croire que les frontières nationales ne sont pour les entreprises que les vestiges en sursis d’un monde ancien. » (Chevrier, 2003, p. 30)



#### 1.2.4. La troisième étape : Hofstede et les facteurs de différenciation culturelle

Une troisième étape dans le développement du champ du management interculturel se caractérise par l'étude intégrée de profondes recherches comparatives entre des modes nationaux d'organisation. La complexité des données statistiques introduit une nouvelle visualisation des différences culturelles, celle de l'axe. C'est qu'il se révèle que les modes d'organisation de telle ou telle nation sont différents *dans une certaine mesure* de ceux d'une autre culture. On voit que les différences et les ressemblances s'organisent d'une certaine façon, elles sont liées. Ainsi Geert Hofstede, né en 1928, avance des dimensions dans lesquelles les différentes logiques nationales se révèlent essentiellement liées. Il distingue cinq facteurs de différenciation culturelle : distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme, la dimension masculine/féminine et l'orientation court terme/moyen terme. Chevrier décrit le fonctionnement du deuxième critère, le contrôle de l'incertitude, ainsi :

*« Certaines [sociétés], à fort contrôle de l'incertitude, tentent de se prémunir contre l'incertain par des dispositifs techniques limitant l'impact des catastrophes naturelles, par des lois qui encadrent les comportements et par les idéologies au sens large qui offrent une vision de l'avenir. Dans d'autres, dites à faible contrôle de l'incertitude, les individus ne se sentent pas très menacés par l'avenir inconnu et déploient peu de dispositifs institutionnels pour tenter de le maîtriser. »*

(Chevrier, 2003, p. 53)

Le modèle culturel de Hofstede représente trois caractéristiques importantes.

- Le critère de l'axe est un nouveau dispositif herméneutique qui permet une nouvelle approche de la dimension culturelle dans la gestion de l'altérité au sein des entreprises multinationales.
- La méthode démontre un certain retour à l'universalisme. A partir de cinq critères on définit les particularités des modèles nationaux en matière de l'organisation économique des cultures. Hofstede rencontre des critiques par rapport à son approche censée trop 'essentialiste'. Cette critique se concentre sur la réduction de l'individu à son identité nationale, ce qui ignore les dimensions pluriculturelles de l'identité individuelle.
- Le modèle culturel exprime le développement vers une science pragmatique, en se concentrant sur les pratiques. Cette tendance se révèle dans le caractère spécifique de l'axe : il montre les différentes positions culturelles dans une cohérence. Autrement dit, les coutumes de management à la japonaise ne sont pas inaccessibles ou incompréhensibles du tout à un manager d'origine occidentale. C'est qu'elles se manifestent différemment *dans un certain contexte*. Hofstede souligne que les différences culturelles ne se révèlent que dans le sens où les pratiques culturelles varient, *les unes par rapport aux autres*, dans une mesure qui fait sens. Ainsi, son approche affirme qu'il y a du sens dans la variation des pratiques culturelles. C'est cette prise de position qui est une contribution fondamentale à une meilleure compréhension des correspondances entre les logiques nationales et les cultures organisationnelles.

Le troisième trait du modèle de Hofstede s'associe à la théorie de Lévi-Strauss, sur la conception du sens de la différence culturelle, basé sur l'affiliation (comme déjà évoqué en 1.1.3.). Emprunté à

l'anthropologie culturelle, le modèle culturel de Hofstede reprend donc la notion de la diversité culturelle en tant que production de sens : les usages et les pratiques culturelles ne se développent pas de façon inorganisée. Au contraire, les différences culturelles s'expriment entre un minimum et un optimum de diversité. L'approche de Hofstede est une visualisation de ce concept dans le sens où la position de proximité de deux cultures sur l'axe représente le minimum de diversité. L'optimum de diversité culturelle se présente dans le cas où deux cultures se situent l'une par rapport à l'autre de la façon la plus éloignée sur l'axe.

On a vu plusieurs définitions de la culture d'entreprise. Weber analyse des comportements caractéristiques au niveau de la civilisation. Hofstede analyse la moyenne des valeurs culturelles d'une population dans des études comparatives. Crozier se concentre sur les dimensions culturelles d'un domaine spécifique de l'entreprise, la bureaucratie. Chevrier distingue encore une quatrième étape, qui s'est manifesté assez récemment, depuis les années 1990.

### 1.2.5. La quatrième étape : la dynamique historique des logiques culturelles nationales

Philippe d'Iribarne, sociologue né en 1937 et directeur de recherche au CNRS, a introduit un concept dynamique dans le management interculturel : la culture (organisationnelle) comme système de sens. S'il fallait résumer son approche, on pourrait avancer trois traits particuliers.

D'abord, la méthode de recherche. Là où les recherches de Hofstede sont basées sur les questionnaires, d'Iribarne essaie de saisir les systèmes culturels dans leur contexte. Ainsi, il se sert des documents qui circulent dans l'organisation et il participe à la vie quotidienne dans l'entreprise en suivant les stratégies de la méthode dominante en l'anthropologie culturelle, 'participant observation'. En plus, il interviewe des responsables de différents services et de divers niveaux hiérarchiques. L'ensemble des données contribue à une compréhension globale du groupe socioculturel. Ensuite, la méthode de d'Iribarne s'oriente surtout sur les structures d'autorité et de décision. Par conséquent, on n'observe pas seulement qui est l'agent de décision, mais surtout comment les résultats se négocient et comment ils sont transmis dans l'organisation. L'étude de l'impact du processus décisionnel sur tous les niveaux de l'organisation contribue à une ethnographie, une description du groupe social. Enfin, l'œuvre de d'Iribarne thématise les contextes nationaux des modes d'organisation dans une relation étroite avec leur intérêt historique. D'Iribarne définit dans *La logique de l'honneur* trois paramètres dominants dans les systèmes de gestion qui relèvent des contextes historiques de la société française, néerlandaise et américaine.

A part ses caractéristiques assez générales, quelle est, dans un sens approfondi, la contribution de la réflexion de d'Iribarne au management interculturel ? C'est que, plus que chez Hofstede et d'autres thématisations dans les sciences d'organisation, le mérite de l'approche de d'Iribarne est son étude d'une dimension spécifique des modèles nationaux de gestion économiques, celle de leur *matériau génétique*. Si les structures économiques et les coutumes de tradition forment des constructions socioculturelles, il ne faudrait pas seulement se demander les fonctions d'immersion par laquelle les individus s'approprient les pratiques de leur groupe, mais aussi les sources et les évolutions historiques des modèles de gestion qui y donnent sens. C'est spécifiquement par rapport à leur genèse et aux processus de continuité que d'Iribarne fait attention dans sa réflexion sur les modèles de gestion nationaux. Chez d'Iribarne on passe de la position relative d'un modèle national sur l'axe (Hofstede) à une série de programmes culturels autour d'une thématique centrale : celle de

*l'honneur* dans le contexte français, le *consensus* dans la société néerlandaise et celle du *contrat* comme dispositif américain dominant.<sup>7</sup> C'est que ces thèmes fonctionnent comme arrangements mobilisateurs dans l'architecture sociale. Ils donnent sens aux pratiques quotidiennes et forment la référence dominante à la gestion de l'autre. Autrement dit, la conception de l'altérité d'une société passe par son système de sens sous-entendu. Ainsi, dans le contexte français, 'l'honneur' en tant que thème principal définit à tous niveaux les structures de coopération et de la hiérarchie :

« [La logique de l'honneur]... peut être définie en première approche par association avec les notions de grandeur et de désintéressement et par l'opposition entre le vil et le noble auquel on accède grâce à l'honneur. À la lumière de l'univers de sens français, tel acte pourra être jugé dégradant pour son auteur parce que motivé par des intérêts considérés vils comme son profit égoïste alors qu'il serait lu en des termes différents, de respect du droit et de l'équité par exemple, dans un autre contexte culturel. »

(Chevrier, 2003, p. 65)

En outre, d'Iribarne ajoute un élément essentiel à sa théorie qui correspond à la conception de la culture comme 'système de sens'. C'est que les sociétés ne se caractérisent pas seulement par des catégories dominantes, comme l'honneur dans le contexte français et le contrat aux États-Unis. Ces catégories sont articulées *différemment* selon la société qu'on observe. Ainsi, un même terme comme honneur ou justice peut selon les contextes culturels, renvoyer à des univers de sens clairement différents. Autrement dit, les notions par lesquelles il est possible de catégoriser les modèles de gestion, ces notions sont elles-mêmes subies à des *articulations contextuelles*.<sup>8</sup> Dans le contexte américain, le contrôle est vu comme un instrument de gestion efficace par tous les niveaux dans la hiérarchie de l'organisation. En revanche, dans la société espagnole, le contrôle est considéré comme une limitation ou même une atteinte à la responsabilité de l'employé. Par conséquent, l'introduction d'instrumentaires de contrôle peut bien avoir des conséquences différentes selon la société dans laquelle elle est réalisée. Cette approche dévoile les continuités et les discontinuités entre des modèles de gestion et d'organisation nationale et dans ce sens elle est une contribution au champ du management interculturel.<sup>9</sup> Mais comment pourrait-on référer à une étude du *matériau génétique* chez d'Iribarne ?

D'Iribarne observe les cultures nationales et plus spécifiquement leurs modèles de gestion et de gouvernement comme des 'systèmes de sens'. L'honneur, le consensus et le contrat sont, parmi d'autres, des concepts d'interprétation qui définissent une culture. Ensuite, on a vu que ces notions comme l'honneur mais aussi 'contrôle' ou 'responsabilité' sont articulées différemment selon la société où l'on se trouve. Mais, d'où vient cette variation ? La dernière étape dans l'approche de d'Iribarne est la mise en contexte de ces modèles par une étude de leur matériau génétique. Il est essentiel pour cette étape que d'Iribarne souligne la relation sémantique entre ce matériau génétique et la fonction des modèles de gestion aujourd'hui :

<sup>7</sup> Cette distinction est le sujet central dans *La logique de l'honneur* (1989)

<sup>8</sup> La sémiotique se concentre sur cette problématique sous l'angle du concept de 'polysémie', désignant un signifiant qui a plusieurs signifiés. Dans un contexte culturel, elle renvoie à l'articulation contextuelle de notions comme l'honneur, la responsabilité etc.

<sup>9</sup> Le chapitre 2 traitera de fond ces questions dans la pratique, à savoir l'implémentation de certains modèles de gestion et de contrôle de tradition occidentale dans le contexte africain.

*« De manière générale, l'existence d'une continuité culturelle n'est nullement incompatible avec le caractère évolutif de l'organisation de la société. Elle correspond au fait que cette organisation prend sens dans des repères qui sont beaucoup plus stables qu'elle. »*  
(Chevrier, 2003, p. 70)

Cette stabilité dans le contexte français réfère à des structures qui se révèlent quasiment inatteignables aux révolutions politiques et elles sont donc au fond inchangées depuis le Moyen Âge. Jadis, la société médiévale en France était construite en trois ordres – clergé, noblesse et condition servile - qui, de par leur catégorisation, contribuaient à la cohésion sociale. C'est que cette division structurait de façon implicite les relations au sein de la société. Dans cette conception, l'appartenance à un ordre supérieur interdit que l'on s'abaisse à des coutumes ou à des pratiques que la société réservait traditionnellement aux ordres inférieures.<sup>10</sup> L'observation précise de cette division par chaque membre de la société est ce qui définit son 'honneur', ce qui est noble à faire ou pas. La Révolution a aboli une société divisée de façon juridique, mais elle n'a pas interrompu l'ensemble des concepts qui permettent aux individus de donner du sens à ce qu'ils vivent. Par rapport aux 'repères plus stables' auxquels d'Iribarne réfère, on pourrait aussi paraphraser : les modes de gestion sont intériorisés dans la société. Ainsi, une certaine conception du travail, définie par l'honneur, guide les actions de l'individu :

*« Bien faire son travail dans le contexte français revient à accomplir les devoirs que la coutume fixe à la catégorie à laquelle on appartient ; l'image que chacun a de son métier guide sa conduite. »*  
(Chevrier, 2003, p. 78)

Alors, derrière la régulation sociale apparaît une référence à ce qui est noble ou ce qui ne l'est pas. L'énonciation du noble est différente selon la catégorie à laquelle on appartient. La gestion de l'altérité passe donc sur tous les niveaux par le respect de ce qui est noble. Ainsi :

*« L'opposition entre le noble et le vil ne gouverne pas seulement la position respective des groupes sociaux, elle gouverne aussi les rapports sociaux au sein de chaque groupe. A l'image de l'aristocratie qui constitue la référence implicite, chaque ordre est associé par la coutume à un ensemble de droits et de devoirs dont le respect est la condition pour être digne d'honneur. »*  
(Chevrier, 2003, p. 77)

Aux sources de la régulation sociale se trouvent des schémas historiques qui relèvent des ordres sociaux du Moyen Âge. Quoique cette catégorisation (juridique) ne soit plus intacte, elle continue à fonctionner comme outil par lequel l'appartenance sociale s'effectue dans l'organisation de l'entreprise. Ainsi, d'Iribarne réfère dans la construction sociale de la réalité organisationnelle et économique à un réservoir historique qui ne cesse de contribuer aux arrangements sociaux contemporains.

<sup>10</sup> D'Iribarne reprend cette approche dans *L'étrangeté française* (Seuil, 2006). Il remarque là que le statut de l'hétérogénéité est différemment réalisé aux États-Unis qu'en France où le *rang*, défini par l'appartenance sociale, est d'une importance primordiale. Ainsi, l'égalité ne se *distribue* pas de façon juridique (comme aux États-Unis), elle est *attribuée* par la société par l'intermédiaire de certains statuts comme la provenance sociale, l'ascendance parentale et la formation scolaire.

### 1.3. Le corpus: les rapports de l'AFD

L'AFD - l'Agence Française de Développement – est une organisation publique qui fonctionne comme un instrument d'aide au développement et comme un bailleur de fonds. Elle est placée sous la tutelle du ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi, du ministère des Affaires étrangères et du Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales.<sup>11</sup> Les rapports de trois projets d'aide au développement en Afrique constituent le corpus d'une recherche dont la question centrale sera comment l'AFD évalue les résultats de ses projets. Inspirée par la politique de la Banque mondiale, l'AFD développe des partenariats relatifs à des projets de privatisation dans les entreprises reconnues d'utilité publique en Afrique.

Quelle est la pertinence de ces études par rapport aux thèmes de la communication et du management interculturel ? Trois rapports concernant trois projets de l'AFD représentent des matériaux intéressants, en raison de la confrontation entre un contexte français d'un côté et camerounais/malien de l'autre côté. La première couche de management interculturel est représentée par la coopération de deux équipes professionnelles en provenance de différents contextes culturels. Dans une perspective plus large, une étude comparative entre ces contextes nationaux implique aussi la rencontre des modèles occidentaux et africains. C'est que les projets introduisent des modes d'organisation d'origine occidentale dans des cultures africaines ; cette deuxième couche est intéressante dans le sens où l'implémentation de la privatisation risque de se heurter fortement à une logique nationale. Le corpus est capable d'illustrer plusieurs modes culturels dans la gestion de l'altérité et de leur confrontation *in situ*. Les rapports concernent des projets récents et elles représentent des schémas d'évaluation assez identiques. Voici les titres qui constituent le corpus :

- La concession du Chemin de Fer du Cameroun, les paradoxes d'une réussite impopulaire
- Énergie du Mali, ou les paradoxes d'un échec retentissant
- La Société d'électricité du Cameroun, la révolution par les procédures

Pourquoi ces projets de l'AFD en particulier? Il y a trois arguments qui soutiennent ce choix. D'abord, ils partagent un thème cohérent, celui de l'introduction de nouvelles méthodes de management dans des entreprises jadis publiques dans un projet de privatisation (ou contractualisation, selon la terminologie de l'AFD) en Afrique. Cette nouvelle étape est accompagnée de grands ajustements dans l'organisation : l'entrée de partis extérieurs comme la Banque mondiale et des investisseurs de l'étranger, le nouveau rôle de l'État comme concessionnaire, l'introduction des logiques de libre marché comme la rentabilité et des 'Service Level Agreements' stricts. Ce développement implique de grands changements à tous les niveaux de l'entreprise. Les trois entreprises ont des parcours différents pendant ce processus de restructuration. Ainsi, le deuxième argument pour ce choix est la variation dans les résultats de la privatisation. Le degré de succès est déjà évoqué dans le titre des rapports. Cette variation touche à la question de la compatibilité entre certains modèles économiques (censés universels) et certaines logiques culturelles. En outre, cette variation des résultats nécessite une justification précise de la part de l'AFD, en observant ses méthodes et ses objectifs. Comme déjà évoqué, les projets font partie d'un programme étendu dans l'aide au

---

<sup>11</sup> L'AFD et ses priorités stratégiques seront plus profondément traitées en chapitre 2.

développement, celui de la privatisation du secteur public en Afrique. Apparemment, l'implémentation de la privatisation a des conséquences inattendues. Enfin, il y a des analogies chronologiques et spatiales. Les trois projets sont réalisés dans une région identique, en Afrique subsaharienne, pendant une période correspondante, de 2000 à 2005. Dans ce sens, les évaluations de ces projets représentent un corpus assez large qui permet d'accéder aux questions de la communication interculturelle dans une approche qui rassemble à la fois les dimensions socioculturelles et économiques.

Par rapport au corpus il faudrait encore ajouter une remarque. D'abord, le corpus comprend seulement des textes qui sont produits après les processus auxquels ils s'appliquent. En fait, les rapports sont des *constructions* à posteriori. D'un côté, ils décrivent les processus dans lesquels les projets se sont développés. De l'autre côté, les rapports reflètent le point de vue de l'agence qui évalue lui-même ses activités et les résultats des investissements. Dans ce sens il faut porter un regard critique sur les rapports qui, sans doute, ne sont pas uniquement composés d'observations neutres. Quoique les partenaires de l'AFD soient parfois explicitement cités, ces interviews sont loin d'être toujours des entretiens formels. Ainsi, le corpus n'est pas une 'ethnographie' dans la tradition de l'anthropologie culturelle. Néanmoins, c'est ce qui supporte le choix de ces textes, l'AFD est une bonne illustration d'une organisation d'aide au développement qui met en avant de façon explicite l'intérêt de la dimension culturelle.<sup>12</sup> C'est dans ce sens que le corpus permet une étude approfondie de la mission de l'AFD censée 'en synergie avec les cultures' et de la façon dont elle donne sens aux situations pluriculturelles dans la pratique.

---

<sup>12</sup> Cf. les titres des notes comme 'Managing in Synergy with Cultures' (2007) et 'L'AFD et ses partenaires : la dimension culturelle' (une étude, coordonnée par Ph. d'Iribarne et publiée en 2007). Ces études seront traitées en chapitre 2.

## 1.4. Modèles d'évaluation

Dans l'évaluation des rapports de l'AFD on aura recours à trois approches qui seront plus profondément présentées en chapitre 3. Il faut une triangulation d'approches pour aborder les différentes dimensions. Ces approches sont empruntées à trois disciplines des sciences sociales, à savoir la sociolinguistique, la sociologie et les sciences de gestion. Le modèle triangulaire permet une étude cohérente et diversifiée des dimensions linguistiques/communicatives, socioculturelles et organisationnelles du management interculturel.

La première approche est la théorie de Susanne Günther et Thomas Luckmann (2001) relative à l'analyse discursive, appelée 'Asymmetries of Knowledge' qui vise les dimensions sociolinguistiques. L'essence de cette théorie est proposée ci-dessous. Une autre approche se concentre plutôt sur les dimensions culturelles des processus communicatifs. Ici, les analyses de d'Iribarne et sa conception des cultures comme 'systèmes de sens' seront essentielles. Dans une certaine mesure l'œuvre de Hofstede contribuera à cette partie. Si nécessaire ces notions seront reprises dans le chapitre 3. La troisième dimension, à l'aide des études de Mintzberg, concerne les caractéristiques organisationnelles qui jouent un rôle. Il distingue six formes d'organisation et il en déduit des formes spécifiques de communication. L'introduction de la privatisation représente un renversement dans l'organisation interne de l'entreprise. Par conséquent, les effets pour les structures organisationnelles seront mis en perspectives par des instruments empruntés aux études de Mintzberg dont un abrégé suit ci-dessous. Ainsi, une approche triangulaire du corpus permet une étude cohérente des structures, modèles et ambivalences dans la gestion de l'altérité par rapport au management interculturel.

Günther et Luckmann se demandent ce qui est spécifiquement différent dans la communication entre des membres de différentes cultures. La communication interculturelle est-elle entièrement différente de la communication entre des membres issus d'une culture? Leur théorie se concentre sur les discontinuités présentes dans la communication interculturelle qu'on peut ramener à des 'asymétries dans la connaissance'. Le concept de 'connaissance' est ici réduit à l'ensemble des répertoires de genres communicatifs que l'individu maîtrise. Cette connaissance est selon Günther et Luckmann une 'variable' culturelle. Autrement dit, le répertoire de genres communicatifs varie d'une culture à l'autre. Ce principe est le fondement de la théorie:

*« The focus of our interest is the nature of the problems which arise in 'intercultural' communication because the persons engaging in it do not share the same repertoire of communicative genres, and because their knowledge of similarities and differences in genre use is much less adequate than is generally the case among members of the same society. »*  
(Günther & Luckmann, 2001, p. 63)

Ainsi, certains problèmes communicatifs (p.ex. porter plainte, gérer des arguments/ un conflit dans un contexte professionnel) sont bien 'institutionnalisés' comme un genre communicatif dans certaines sociétés, mais pas dans d'autres. La théorie des 'asymétries dans la connaissance' permet d'illustrer des problèmes dans la communication qui sont relatés à l'usage différent – ou simplement l'absence - de formes et de genres communicatifs. Elle se distingue surtout par rapport à un éclaircissement de la variation de genres communicatifs censés 'formels' ou 'informels', une distinction importante dans une comparaison des contextes culturels africains et occidentaux.

Mintzberg considère les organisations du point de vue de leur structure et de leur dynamique. Il introduit trois paramètres dont il dérive sept types d'organisations, ou 'configurations'. Ces paramètres réfèrent à trois dynamiques qui fonctionnent au sein d'une entreprise et qui définissent les modes de la division du travail et de sa coordination. La structure d'une organisation est composée de six éléments : le sommet stratégique, la technostructure, la ligne hiérarchique, les fonctions de support logistique, le centre opérationnel et l'idéologie (ou 'culture'). Les dépendances entre ces éléments varient selon le type d'organisation où l'on est. Dans les projets de privatisation on intervient dans la structure et la dynamique de l'organisation. A l'aide de quelques matrices on déterminera les caractéristiques des entreprises en question et les changements principaux qui vont de pair avec les réorganisations du travail et de sa coordination. Dans ce sens les études de Mintzberg permettent de qualifier les dimensions organisationnelles dans le corpus.

A part une approche triangulaire qui touche aux dimensions propres aux projets de management interculturel, un intérêt spécifique concerne l'attitude de l'AFD autour des conflits culturels. Dans la communication culturelle la gestion de l'autre est souvent considérée comme problématique. Il y a dans les projets de l'AFD un risque considérable de malentendus, d'erreurs et d'ambiguïtés suite à la diversité culturelle.<sup>13</sup> Dans la complexité culturelle, la 'médiation' est considérée comme un instrument efficace pour la communication institutionnelle. D'origine, la notion de 'médiation' réfère à une situation de conflit où un tiers intervient, capable de relier les discontinuités. Guillaume-Hofnung la définit ainsi :

*« Globalement, on peut définir la médiation comme un processus de construction, de réparation du lien social et de gestion des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial, indépendant, sans autres pouvoirs que l'autorité que lui reconnaissent librement les partenaires (appelés « médiateurs » ou parfois « médiés ») tente à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions de les aider soit à améliorer, soit à établir une relation, ou de régler un conflit. »*

(Guillaume-Hofnung, p. 20)

Il faut remarquer que l'AFD n'est pas un tiers dans les conflits – c'est que son intervention pourrait en être bien la cause – qui surgissent en raison de différences culturelles, censées mutuellement inaccessibles. Pourquoi ces conflits surgissent-ils et comment sont-ils abordés ? Assez récemment, la notion de 'médiation' comme atout communicatif *au sein de* l'entreprise mérite l'attention. Ainsi, la médiation est vue comme un ensemble d'instrument qui permet à l'employé à jeter un pont sur les discontinuités culturelles auxquelles il est impliqué lui-même. Dans ce sens, l'accord est 'médié' par un des partis ou par les deux partis dans le but de (ré)introduire la compréhension mutuelle. Ou, mieux dit :

*«La médiation culturelle constitue une vaste catégorie qui englobe la compréhension, l'explication, le fait de commenter, d'interpréter et de négocier divers phénomènes, faits,*

---

<sup>13</sup> Suivant le discours de Lévi-Strauss, on pourrait bien qualifier le réseau de contextes culturels autour de l'AFD comme un optimum de diversité.



*textes, comportements, situations, sentiments, émotions, etc., entre personnes appartenant à différentes cultures ou subcultures. »*

(Zarate, 2003, p. 110)

La capacité 'médiatrice' sait opposer aux problèmes de communication des techniques d'intervention ou de discussion qui permettent de ramener un horizon de compréhension. Ainsi, on se demande : quelles formes de résolution de conflits *comme stratégies communicatives* sont institutionnalisées et comment apparaissent-elles dans le corpus ? Et : dans quelle mesure la médiation culturelle est-elle conçue comme un atout qui répond aux besoins spécifiques du contexte interculturel chez l'AFD ? Ces questions seront spécifiquement abordées, à côté de l'approche triangulaire des rapports, déjà évoquée au début de ce chapitre.

## Chapitre 2

### 2.1. La Société d'Électricité du Cameroun: la révolution par les procédures

#### 2.1.1. Introduction

Dans un rapport de l'AFD, paru en 2007 et intitulé 'Successful Companies in the Developing World – Managing in Synergy with Cultures' on évalue cinq projets de l'Agence Française de Développement (AFD), menés dans plusieurs entreprises dans les pays en développement (PED). Dans ce contexte la réorganisation du travail au sein de la Société d'Électricité du Cameroun témoigne d'un grand intérêt dans le sens où elle est qualifiée de 'bien réussie'. Cette partie du rapport, intitulé 'La Société d'Électricité du Cameroun: la révolution par les procédures', est écrite par Alain Henry. Il est directeur dans le département infrastructures et développement urbain de l'AFD. En 2.1.2. on montrera les particularités de la Société d'Électricité du Cameroun, la réforme des styles de coopération et de gestion et les résultats de la réorganisation. Ensuite, en 2.1.3. il s'agit de savoir quels critères se présentent dans le rapport qui permettent de qualifier le projet de 'réussi'. Dans quel sens les implications du paramètre 'culture' sont-elles reconnues dans l'analyse et dans l'évaluation finale ? Et : dans quelle mesure l'intervention de l'AFD suppose-t-elle une divergence entre des traditions culturelles locales et les pratiques de management modernes basées sur une logique rationnelle et systématique ? Autrement dit : dans quel sens un conflit se révèle-t-il dans les modes d'intervention supposés être 'en synergie avec les cultures' et le contexte culturel lui-même?

#### 2.1.2. L'introduction du manuel comme instrument de formalisation

Le Cameroun, environ 12 millions d'habitants, réunit de nombreuses communautés différentes ; on compte une centaine de langues distinctes. En raison de la diversité culturelle, géographique et humaine, le pays est parfois qualifié d'« Afrique en miniature». <sup>14</sup> Le PIB per capita est 6% par rapport celui de la France.

La Société d'Électricité du Cameroun emploie dans la période 2000 à 2002, pendant le projet, 3500 employés sur tous les niveaux dans l'organisation. Elle dessert la plupart des populations au Cameroun et elle a une position de monopole. À l'époque, l'entreprise se caractérise par une organisation inefficace du travail, sans doute due à une centralisation excessive. Cette situation est perçue comme indésirable par le management de l'entreprise mais elle semble impossible à changer. La faillite de plusieurs projets qui sont menés par des consultants internationaux, semble suggérer que la centralisation est une structuration du travail inhérente à l'entreprise et, ce qui est plus important, liée au contexte culturel. Les experts observent des obstacles insurmontables :

*« The company showed the usual signs of bureaucratic centralisation: countless signatures required (payslips were checked seven times ahead of the managing director's signature); systematic referral of decisions to the top; senior management burdened with a mass of trivial details and a decision-making process so lengthy that some files had apparently even gone missing: "We've been waiting for years and years, but with no result," concluded a manager with the kind of irony that springs from a*

---

<sup>14</sup> (d'Iribarne, 2002, p. 196)

*sense of absurdity. Our interviewees—from the lowest to the highest grades—all complained about the absence of delegation. “Even the directors don’t have much to decide,” said one of them. At the same time, the managing director reproached his staff for not assuming their responsibilities. “Just recently,” he explained, “authority has been delegated to the directors, they’ve been given disciplinary power, but they haven’t even exercised that [...]. People are embezzling or doing absolutely reprehensible things, for which the sanctions are made perfectly clear in the regulations, [but] they prefer the matter to come up before the managing director [...]. You get the impression that it’s the managing director who’s going to force everyone to work.” During our interview, he was interrupted with a request for the loan of a truck to an agent who wanted to bring the body of his deceased wife back to the village. »*

(Henry, 2007, p. 97)

Ce fragment du rapport montre qu’il existe une centralisation forte : reste à savoir de quelle façon celle-ci est nocive pour l’organisation et à quels niveaux elle se révèle. Il s’avère que la centralisation excessive fonctionne comme un frein pour les processus décisionnels et pour l’exécution concrète des tâches, révélant une absence de confiance entre les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, l’oisiveté des subordonnés indique un refus de prendre des initiatives et des décisions. Par ailleurs, le rapport indique une incapacité de délégation de la part des managers : ils ont peur que l’exécution du travail dépasse les limites de la fonction du subordonné à qui on délègue. Ainsi, dans la Société d’Électricité du Cameroun la centralisation est considérée comme le résultat indésirable d’un défaut d’objectivité et de formalisation entre les employés et les supérieurs hiérarchiques.

Le rapport voit en outre une corrélation entre la centralisation excessive et le contexte culturel. L’intérêt du clan, de la région et des amis l’emportent souvent sur les besoins des départements et de l’entreprise entière. Dans le contexte camerounais, l’échange social s’insère dans les perspectives d’intérêt individuel, dominées par les liens familiaux et amicaux. Par conséquent, les relations professionnelles, elles, sont évaluées selon les degrés de parenté sociale. Ainsi, l’aide mutuelle l’emporte régulièrement sur le respect des règles abstraites, aussi au bureau. Le discours social contribue à une constante déséquilibration des relations formelles et à une grille d’interprétation de l’échange social, qui se concentre sur les loyautés cachées et l’avidité individuelle. Selon le rapport, les exemples sont nombreux :

*« I had a visit from a politician [...] Returning one morning to work, he found a thick circle of white powder around his desk, indicating a violent hostility toward him. To calm him down, I followed him to his workplace. The personnel got together to read the Gospel episode on the ‘calming of the tempest’, a benediction of the water and aspersion of both people and premises. The politician then swept up the powder himself, whereupon he was reinstated in his seat. It was obvious to me that the guilty party was one of those in attendance.” While witchcraft refers to a set of occult practices, it also refers to a framework for interpreting social relations, such as the attempt to bring to light the invisible causal link between a sick member of the community and an attack by a close friend or relative. It helps to deal with individuals who secretly, out of envy or malice, act against a neighbour. It thus provides a system of social ethics. »*

(Henry, 2007, pp. 110-111)

Les consultants de l'AFD se voient confrontés à des logiques culturelles qui sont apparemment contraires à l'implémentation de modèles de coopération modernes. Un bon nombre de projets de réorganisation dans l'entreprise n'ont pas abouti, en raison de ce qu'on appelait 'des résistances culturelles'. Ainsi, on a voulu introduire des procédures de contrôle budgétaire, l'augmentation des performances par MBO (Management by Objectives) et des programmes de formation intensifs. Quoique ces initiatives antérieures s'accordent avec les diagnostics des consultants de l'AFD, à savoir la priorité des intérêts individuels sur les besoins formels et le manque de responsabilité, ils n'avaient pas réussi à produire des effets concrets.<sup>15</sup> Alors, la question était de savoir comment il faudrait limiter la centralisation de l'entreprise et en même temps observer les particularités culturelles spécifiques.

Inspiré par un projet mis en place au Togo, l'équipe de l'AFD propose l'introduction de 'Standard Operating Procedures' qui sont définis dans un manuel. Après consultation de la direction de l'entreprise, qui est vite convaincue, on se met à définir les procédures. Le manuel devrait couvrir toutes les procédures concernant les activités techniques, commerciales, financières et administratives jusqu'au maintien des machines et à la gestion des relations clients (dont on voit un exemple sur la page suivante). Ainsi, il représente une mise en carte des activités, des délégations et des responsabilités. Autrement dit, les questions d'autorité et du processus décisionnel ne sont plus négociables mais elles relèvent désormais d'un réseau de règles officielles et facilement accessibles. On peut bien référer à l'observation citée ci-dessous que 'c'est de la vraie démocratie'.

*« Like all standard approaches, the project began with a diagnostic phase. A consultant was appointed to organize the work. Writers were chosen from various departments and a large number of people were trained. Initially, the project caused some concern, mainly with respect to whether people—particularly senior management—were really willing to change. Even so, no one seemed to question the idea of writing up the procedures. Some even expressed keen interest in the tool, which one supervisor spontaneously described as “true democracy”. This time, reservations were easily overcome and the project met with overall approval. Several months later, an impressive manual, comprising a dozen large binders of several hundred pages each, was distributed without raising any objections to speak of. »*  
(Henry, 2007, p. 102)

Au bout de quelques mois, le manuel est disponible et il est introduit avec enthousiasme auprès des subordonnés.<sup>16</sup> Il comprend des centaines de procédures, désormais consultables et facilement adaptables aux changements organisationnels nécessaires. Le rapport n'évalue pas la fonction quotidienne du manuel. Comme son introduction implique une réinvention de l'échange social au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'observer les résultats à long terme.

<sup>15</sup> Les raisons de l'échec des projets antérieures ne sont pas explicitées dans le rapport.

<sup>16</sup> Une introduction à dimensions inattendues: «Doubt turned to uneasiness for one of the experts when he attended a meeting for checking through sections of the manual and saw that the participants had divided up the roles so they could perform a ceremonious, litany-like reading. » (Henry, 2007, p. 104)

## Exemple d'une procédure dans le nouveau manuel de la Société d'Électricité du Cameroun

### **Procedure for Recording a Complaint (extract)**

#### *Customer relations personnel*

Greet the customer in a friendly and courteous manner.  
Put him at ease.

Record the customer's complaint in the Visitors' Log and note carefully:  
– First and Last Name – Address – Nature of the complaint – Name and job position of the employee responsible for dealing with the complaint – Follow-up action

#### *Head of customer relations*

Examine the complaint to determine its cause.

If the problem can be solved immediately, take the necessary initiatives and complete the Visitors' Log.

If no immediate solution can be found, offer the customer an appointment, taking into consideration the availability of the Group managers responsible for managing problems.

Fill out the form "Customer Visit Slip", clearly indicating: – Customer's first and last name – Address – Reason for the visit – Date set for the appointment – Group(s) assigned to solve the problem – Actual steps taken – Remarks – Name and job position of the signatory employee – Signature

Transmit the complaint file to the Agency Manager, including: – Customer visit sheets – Reference documents (customer contract, installation documents, receipt slips, etc.)

#### *Agency Manager*

Check that the file transmitted by the Head of Customer Relations is complete and sign the logbook.

### 2.1.3. La relecture du cas dans son contexte

L'AFD considère l'introduction d'un manuel de procédures dans la Société d'Électricité comme 'un succès éclatant'. Dans le sens où son intervention dans une entreprise camerounaise illustre bien les pratiques du management interculturel, il faut une relecture critique du cas afin d'élucider les conditions du succès. Le rapport réfère à trois éléments qui définissent le succès dont le troisième nécessite une analyse plus approfondie.

D'abord, le défaut de résistances explicites. C'est que le manuel n'a pas provoqué des résistances significatives de la part des employés. Le rapport ne mentionne aucune interruption du travail à cause de grèves. L'instrument s'est montré très utile pour l'implémentation d'une structure organisationnelle moins hiérarchique, plus efficace, en reliant une optimisation de la transparence du travail à un développement du concept 'responsabilité' dans les relations professionnelles. Il y a un deuxième élément. L'instrument du manuel s'est avéré en correspondance avec certaines pratiques culturelles dans le contexte camerounais, spécifiquement par rapport à l'intérêt de rituels et de cérémonies. Le rapport voit une corrélation entre les *procédures* du manuel et les *cérémonies* qu'on rencontre dans les 'tontines', des cercles d'amitié qu'on rencontre partout au Cameroun. Les tontines se créent sur la base d'un objectif social commun d'un clan, d'un patronyme ou d'une famille élargie. Elles ont des fins religieuses, commerciales et professionnelles et la vocation initiale est d'assister les membres face à des difficultés de la vie quotidienne. Sans entrer en détail, il est nécessaire de remarquer un haut degré de *ritualisation* au sein des tontines : l'échange social s'y réalise dans des cérémonies traditionnelles et il témoigne d'une formalisation de l'informel. Les procédures du manuel en tant qu'instances régulatrices y ressemblent dans leur configuration formelle des relations professionnelles. Selon le rapport il y a une corrélation évidente entre la forme organique des relations rituelles des tontines et la configuration plutôt mécanique du manuel. Par conséquent, la 'procédure' comme concept régulateur représente des dimensions cérémonielles qui sont connues auprès des employés camerounais. Ainsi, l'introduction des procédures écrites s'insère dans des pratiques socioculturelles *existantes*. Dans ce sens, les deux éléments énoncés ci-dessus – la réception sans résistances du manuel et son insertion culturelle – se caractérisent par une approche de la dimension culturelle où la continuité est essentielle. On verra un troisième élément qui se caractérise plutôt par une interruption des pratiques culturelles camerounaises.

Le rapport avance un troisième élément du succès du projet, qui révèle plutôt une attitude 'interventionniste' dans la dimension culturelle. Cet élément concerne l'introduction de l'objectivité dans les relations au sein de l'entreprise. Le manuel - le rapport le désigne comme 'the tool' - est présenté comme un instrument d'intervention dans des liens sociaux problématiques, caractérisés par un défaut de ce qu'on appelle 'objectivité'. De quoi s'agit-il et cette intervention est-elle vraiment un facteur convaincant qui soutient le succès du manuel dans la Société d'Électricité de Cameroun ? Le rapport constate deux éléments essentiels: l'objectivité introduit plus de transparence dans l'échange social et elle contribue à 'la qualité des intentions' des employés. Le fragment suivant présente ces deux éléments (au début on réfère à 'ces instructions', à savoir celles du manuel ):

*«The introduction of these instructions has brought some objectivity into relationships. On a practical level, it gives greater transparency to processes that are divided up with a view to protecting individuals from pressure. Furthermore, by assiduously following the instructions, each individual can provide visible proof of their adherence to good conduct. The fact that controls are set down in detail defuses intentionality. Someone who “systematically forgets” a task can be called to order. An individual who persists in non-observance, despite written instructions and several reminders, thus evidences his bad faith. Respect for procedures is a way of bringing to light what initially appeared to be the most difficult thing to invest with objectivity: the quality of intentions.»*

(Henry, 2007, p. 121)

L’objectivité se révèle comme une catégorie qui ne s’insère pas dans tant dans les pratiques culturelles existantes, elle y est surtout opposée. Le manuel permet d’instaurer une grille de contrôle objectif qui guide et évalue le travail de l’employé individuel. D’un côté, cette grille est un instrument indispensable dans le fonctionnement quotidien de l’organisation en introduisant plus de transparence. On a vu déjà des faiblesses dans le système organisationnel de l’entreprise. Dans ce sens, il est légitime de réformer un système de malveillance et de complaisance par les logiques de responsabilité, de gentillesse et d’entraide. De l’autre côté, l’objectivité est selon le fragment ci-dessus relatée à ‘la qualité des intentions’. Qu’est-ce qu’on veut désigner par ce terme ?

*« One of the conditions that validates the tool is a strictly limited right of interpretation. It has to be possible to demonstrate that one is constrained: “It’s understandable,” a director said, “you say: ‘We stick to the letter and the spirit of the text (sic).’ That way everyone knows that if you depart from it, you’ll be disciplined. And that two people behaving the same way won’t receive different sanctions.” [...] The strictness of standards precludes any interpretation of the intentions of those applying the rules. It provides a fixed behavioural frame that allows, in exchange, a free run for feelings of friendship. [...] Social judgment tends to give greater importance to gauging intentions, which makes any form of checking up a particularly difficult task. Its relative objectivity rests on periodic controls that in turn rely on formal instructions. Yet, procedures need to be strictly monitored if they are to have any force. When they are segmented, written down and monitored, they can open the way for a posteriori control and provide the basis of a friendly atmosphere. »*

(Henry, 2007, pp. 121-122)

La qualité des intentions réfère à une vision spécifique qui relate l’individu à sa fonction. Elle est l’effet d’une bonne implémentation de mécanismes de contrôle objectifs. Au lieu du ‘favoritisme’, constaté par les consultants, elle instaure un certain encadrement du comportement des employés qui est convenable d’une entreprise moderne. Ainsi, on vise à changer l’être social ‘camerounais’ dans un individu responsable qui ne cesse de montrer ses intentions pures de par les procédures auxquelles il est soumis. En fait, la qualité des intentions est une notion qui implique un ensemble de catégories culturelles entièrement différentes du contexte camerounais. Elle – y inclu le concept ‘objectivité’ - réfère à un réseau de notions comme ‘rationalité’, ‘impersonnalité’ et ‘rentabilité’, perçues comme modernes et d’origine occidentale. Ainsi, le projet semble inclure des desseins civilisateurs. Dans quelle mesure l’appréciation de l’objectivité correspond-elle à une perception qui oppose des pratiques culturelles plutôt modernes à des coutumes traditionnelles ?

Le rapport risque ici de construire des corrélations assez forcées. C'est que certains fragments suggèrent la correspondance suivante : la subjectivité - le manque d'objectivité - qui est caractéristique de la culture camerounaise a été propice au développement de modèles sociaux qui suppriment la responsabilité de l'individu et la stabilité de relations formelles. Quoique le sous-titre du rapport – *Managing in Synergy with Cultures* - affirme le contraire, l'AFD considère ici que l'inefficacité de l'organisation interne est inhérente au contexte culturel. Ainsi, le rapport situe la justification de son intervention *dans la culture*. Quelle en est la conséquence ? La culture n'est plus le matériau avec lequel on construit des institutions bien gérées, mais elle constitue plutôt l'obstacle à des impératifs économiques perçus comme universels. Autrement dit, l'entrée de l'objectivité dessert sans doute les exigences d'une entreprise moderne, mais elle ne semble guère mettre en perspective la dimension culturelle sur place. Là où le rapport réfère à un 'fixed behavioural frame', il justifie une réforme de la gestion de l'altérité, qu'importe qu'elle soit propre ou impropre au contexte culturel. Par conséquent, la culture camerounaise se révèle être la raison principale de la situation problématique. Il y a un discours subtil qui voit une symétrie assez stricte entre la mobilisation de comportements 'modernes' et des méthodes efficaces de gestion. Autrement dit, le projet vise une rupture plus fondamentale entre les logiques culturelles et les logiques économiques que l'introduction assez simple du manuel. Surtout, les critères plutôt cachés qui justifient l'intervention dans les modèles comportementaux ont des conséquences, qui vont plus loin que le rapport ne le suggère.

L'intérêt du 'civilisationnel' dans la notion des bureaucraties nationales de Crozier et celle des modes de gestion nationaux chez d'Iribarne témoigne d'une valorisation positive de ce qui est propre à telle ou telle culture. En revanche, le rapport légitime ici un décentrement profond du modèle social camerounais. Si le contrat, le consensus et l'honneur sont des catégories qu'on dérive des chantiers socioculturels aux États-Unis, aux Pays-Bas et en France, l'objectivité devient un concept qu'on veut implanter dans le modèle social au Cameroun. Contrairement à ce que suggère le discours de d'Iribarne dans *La logique de l'honneur* – à savoir l'*attribution* d'un thème principal aux modes de gestion dominants – la logique plutôt civilisatrice de l'AFD implique la *distribution* d'un modèle réformateur et correcteur des conceptions sociales camerounaises. Cette réforme du modèle social vise des discontinuités plutôt qu'une continuité.

En somme, le manuel représente une intervention considérable dans la culture camerounaise de l'entreprise, à l'aide d'un instrument apparemment simple. Le rapport réfère à trois conditions qui permettent de qualifier le projet comme un succès. On a vu que deux arguments sont légitimes et relatent les résultats du projet à leur acceptation locale et à la réalité socioculturelle. Le troisième argument du succès - une rupture des constitutions comportementales par l'entrée de l'objectivité - révèle un discours plutôt moralisateur : on vise l'introduction de concepts occidentaux tels que la rationalité, la responsabilité individuelle et la rentabilité. Une étude de cet argument dévoile une charge idéologique dans la politique de l'AFD dont le rapport ne rend pas compte. Néanmoins, cette analyse a permis de reconsidérer les résultats tels qu'ils sont présentés dans le rapport.



## 2.2. La privatisation du Chemin de Fer du Cameroun

### 2.2.1. Introduction

La privatisation est un phénomène assez récent en Afrique. Développée en Europe, elle concerne le transfert de pouvoir de l'État dans une entreprise (semi-)publique à des investisseurs privés. En général, la privatisation s'accompagne d'un contrôle continu de la part de l'État et d'une restructuration profonde de l'organisation interne. L'entreprise est désormais orientée vers la maximalisation du profit. Camrail, la mise en concession du chemin de fer du Cameroun, concerne une privatisation qui est différemment appréciée selon les parties qu'on consulte. L'AFD, un des bailleurs de fond du projet, reconnaît cette évaluation ambiguë. Dans le rapport intitulé 'La concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire', l'AFD commente les différentes étapes de la privatisation, le rôle de plusieurs organisations qui y sont impliquées et les mécanismes qui ont contribué à la réception ambivalente de la nouvelle entreprise, Camrail. Le rapport est écrit par Aymeric Blanc, qui travaille dans le département de la Recherche de l'AFD, et par Olivier Gouirand, consultant chez l'AFD. En 2.2.2. on verra les dimensions concrètes du projet. Ensuite une évaluation critique du rapport mettra en perspective l'approche des auteurs concernant les facteurs de rejet et d'admission du projet. Avant d'aborder ces éléments, il est nécessaire d'ajouter une remarque. La privatisation en tant que projet est une activité partagée entre plusieurs concessionnaires (français et camerounais) privés et semi-publics, et l'État du Cameroun. Le rapport couvre le processus en entier dans lequel l'AFD a deux fonctions, celle du bailleur de fond et celle d'instance consultative.

### 2.2.2. Le départ du partenariat

La privatisation – aussi désignée sous les termes de 'contractualisation' ou PPP (partenariat public-privé) – de Camrail est soutenue par des initiatives de deux côtés. Depuis les années 1990 l'État du Cameroun, largement endetté, s'est mis à privatiser les secteurs des télécom et de l'énergie. Ainsi, plusieurs entreprises publiques comme les transports urbains, le transport maritime et la compagnie aérienne sont privatisées. Par ailleurs, la Banque mondiale et la Banque européenne d'investissement (BEI) développent des programmes de financement et de coopération pour des PPP dans les pays en développement. Leur rôle est de fournir les moyens financiers à des concessionnaires locaux par des crédits spécifiques et d'assister les participants en tant qu'organisme consultatif.

Camrail, le nom des chemins de fer dès la mise en concession, comprend un réseau d'environ 1000 km en trois lignes. Reliant plusieurs villes, l'intérêt dominant du réseau est son rôle de 'désenclavement' des villes et de zones rurales dans l'hinterland du Cameroun. En plus, le Cameroun est un pays de transit pour plusieurs pays voisins en raison de ses ports maritimes. Le fret représente entre 75% et 85% du chiffre d'affaires dont les bois, les hydrocarbures et les céréales sont les principales marchandises transportées. Quoique le transport des passagers soit d'un intérêt assez restreint, il est important dans un pays où le réseau routier est peu développé. Les racines historiques des chemins de fer datent de la colonisation française et allemande. Comme les travaux étaient à l'époque réalisés par les Camerounais, il y a jusqu'à aujourd'hui un engagement pour les rails parmi les populations.

La mise en concession de la voie ferrée du Cameroun est réalisée selon un processus classique de désengagement de l'État qui veut assainir ses finances et qui confie la gestion d'un service déficitaire à des concessionnaires nationaux et internationaux. Dans le cas de Camrail il s'agit de l'AFD, le groupe industriel français Bolloré, la Banque mondiale, la BEI, plusieurs banques camerounaises et l'État. Les banques capitalisent Bolloré de € 93Mio en 5 ans. Le partenariat est réalisé selon des conditions caractéristiques des privatisations en Europe, comme l'électricité et l'eau :

*«La concession porte sur l'exploitation des services de transport de marchandises et de voyageurs, ainsi que le renouvellement, l'entretien et la maintenance de l'infrastructure ferroviaire. L'État reste propriétaire des rails, qui sont confiés au concessionnaire comme un bien de retour, tandis que le matériel roulant est la propriété du concessionnaire.»*

(Blanc, 2007, p. 10)

Dans ce cas, Bolloré est le concessionnaire qui assure le trafic de fret et de voyageurs au Cameroun pendant une période de 20 ans. Après la mise en concession les premières complications apparaissent.

Après quelques années d'exploitation, les bailleurs de fonds constatent plusieurs aspects assez fragiles dans le partenariat. Il semble qu'il y ait une répartition déséquilibrée des profits. L'État jouit d'un assainissement des finances publiques, en limitant sa contribution au maintien de l'infrastructure. Le groupe Bolloré atteint un retour sur ses investissements situé entre 14% et 20% par an. En plus, on lui reproche de donner un accès quasiment exclusif à des entreprises filiales du groupe qui dépendent du rail pour les exportations de produits agricoles. Ainsi, plusieurs ajustements dans le contrat du partenariat sont réalisés en 2005. Ils corrigent les stratégies monopolistes de Bolloré et accélèrent les investissements de l'État dans le maintien du réseau ferroviaire. Cependant, les complications dans le fret sont négligeables par rapport à celles qui affectent le transport des voyageurs.

Le transport des voyageurs ne représente que 15% à 20% du chiffre d'affaires du Camrail. Depuis la mise en concession en 1999 l'État continue à limiter les subventions au transport des voyageurs, ce qui est accordé dans le premier contrat du partenariat.<sup>17</sup> Ainsi, un grand nombre de dessertes est fermé, ce qui suscite une indignation générale parmi les communautés camerounaises concernées. Il s'y ajoute une augmentation des tarifs de plus de 15%, une montée des retards (2 heures est un retard moyen), l'usage de matériel vétuste. En outre, la concession oblige Bolloré à verser une prime annuelle à l'État en cas de profit. Dès la première année, Bolloré est capable de faire du profit et il se met à verser la prime, ce qui a renforcé l'inquiétude des voyageurs. Ceux-ci voient une relation entre l'augmentation des tarifs et le versement de la prime. Par conséquent, après quelques années, il y a une désapprobation générale de la privatisation et les attentes sont déçues chez cette population très liée à l'histoire du rail.

Alors en 2005, il a fallu renégocier le contrat : une renégociation que le rapport présente comme un rééquilibrage du partenariat. Il envisage un programme de compensation plus étendu de la part de

---

<sup>17</sup> Selon le rapport, il faut distinguer entre deux services. Les services dits commerciaux relient les grandes villes. Les 'services omnibus' desservent beaucoup de villages dans l'hinterland et ils s'arrêtent aussi sur demande de petites communautés rurales.

l'État pour le transport des voyageurs, la création d'un comité de voyageurs et un renforcement de la responsabilité de l'État pour les investissements dans l'infrastructure. Les institutions internationales dans le partenariat, comme la Banque mondiale, la Banque européenne d'investissement et l'AFD ont largement contribué à un nouvel équilibre entre la réalité interne du partenariat et la perception des usagers qui ont fini par assumer une position privilégiée dans le partenariat. Cependant, il est nécessaire de découvrir les logiques qui expliquent le défaut de participation civique dans le partenariat. Dans quel sens est-il relaté à une perception différente du concept de 'contrat' ?

### 2.2.3. La relecture du cas dans son contexte

Le rapport 'La concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire' est une évaluation de la privatisation du chemin de fer au Cameroun. Quels sont les critères de l'AFD qui se présentent dans le rapport et qui légitiment cette observation ? Si le projet dans la Société d'Électricité au Cameroun concerne l'organisation interne, ce projet vise une révolution dans le modèle organisationnel de l'entreprise dans l'intégration de plusieurs parties différentes et de différents contextes culturels - les usagers africains, l'État du Cameroun, une exploitation française et des bailleurs de fonds internationaux – dans une forme de coopération d'origine occidentale, le partenariat public-privé. De quelle façon les différents paramètres culturels se présentent-ils dans le rapport ? On distinguera trois points :

- un défaut d'anticipation face aux contextes de concertation politique et culturelle de la part des partenaires internationaux
- une sous-estimation des connotations culturelles de la forme occidentale du contrat qu'est un PPP
- un rééquilibrage réussi qui est bien argumenté dans le rapport.

D'abord, le rééquilibrage réussi du contrat. Comme déjà évoqué, la forme originale du contrat comprend plusieurs défaillances qu'il a fallu corriger quelques années après la mise en concession. Le rapport présente une évocation objective de cette période : le rééquilibrage est considéré comme urgent surtout par les bailleurs de fonds. Dans ce sens, l'AFD se rend compte de sa responsabilité dans le partenariat. Le rapport décrit minutieusement les raisons du mécontentement des populations camerounaises. Quoique le transport des voyageurs ne contribue que de façon limitée au chiffre d'affaires, la désapprobation des populations se révèle essentielle pour une progression correcte de la privatisation. C'est que l'intervention correctrice de l'AFD souligne un engagement direct et permanent. La proposition du rééquilibrage peut bien être considérée comme la manifestation d'une politique de concertation avec tous les partenaires impliqués dans la privatisation, y inclus les usagers quotidiens. Ainsi, les critères qui soutiennent l'évaluation positive dans le rapport sont assez clairs. Pourtant, il faut poser une question plus importante : aurait-on pu éviter le rééquilibrage complexe du partenariat ? Autrement dit, le rapport met-il en perspective qu'un meilleur encadrement du projet selon les objectifs de 'bonne gouvernance' et une évaluation positive sont étroitement reliés ? Avant de répondre à cette question, il est nécessaire de présenter l'encadrement de bonne gouvernance comme le rapport la dévoile à l'aide d'une étude de l'ENGREF.

Le deuxième point concerne la sous-estimation des connotations culturelles de la forme occidentale du contrat. Le rapport réfère à une étude de l'ENGREF (École Nationale du Génie Rural

des Eaux et des Forêts) qui présente une approche du partenariat dans une privatisation à trois dimensions :

*«- la dimension contractuelle repose sur un modèle d'incitations, par lequel le partenaire privé accepte de prendre un risque, moyennant l'espérance d'une rémunération, qui se matérialisera si ce risque est bien géré ;*

*- la dimension institutionnelle fait référence à la capacité de pilotage du contrat par les institutions mises en place. L'articulation de cette dimension avec les deux autres est le fruit d'un bon équilibre entre flexibilité et légitimité des institutions et capacité à faire appliquer les termes du contrat ;*

*- enfin, la dimension participative, propre au PPP, renvoie au rôle des usagers dans la réforme et à leurs différents modes d'implication (depuis l'information jusqu'à la cogestion).»*

(Blanc, 2007, p. 31)

Le rapport admet que la dimension participative n'avait pas été prise suffisamment en considération :

*«Les préoccupations des populations ne faisaient pas partie des raisons à l'origine de la mise en concession. Cette privatisation répondait plus à un désengagement de l'État qu'à une réforme d'un service public dans un souci d'amélioration de la qualité. L'attachement des Camerounais à leur voie ferrée, qui est largement mis en avant aujourd'hui pour expliquer la mobilisation des populations, ne semble pas avoir été évoqué à l'époque.»*

(Blanc, 2007, p. 31)

On reconnaît un examen insatisfaisant des demandes et des attentes du troisième partenaire dans le contrat, les voyageurs. Dans ce sens, il devient clair que l'AFD a sous-estimé les implications du contrat pour les populations qui ont un engagement historique avec les rails. Ainsi, il s'avère que les motifs financiers et économiques ont l'emporté sur les intérêts socioculturels. Cette sous-estimation du paramètre 'culture' est bien illustrée par deux fragments dans le texte. D'abord, l'AFD est surpris par la réception hostile de la privatisation. L'exploitation efficace permet un versement de la prime annuelle à l'État dès le début de la concession. Dans une perspective de l'AFD, cette prime illustre un fonctionnement efficace de la privatisation. Cette perspective n'est pas partagée par les populations camerounaises qui ne voient qu'une relation directe avec l'augmentation des prix et une baisse de la qualité du service :

*« En effet, « la satisfaction de l'utilisateur » est le maître mot qui sert de justification à la privatisation auprès du public. Malheureusement, cette satisfaction est rarement définie par des critères mesurables auxquels sont attachés des objectifs précis. Tout au plus se décline-t-elle en un objectif d'« amélioration de la qualité du service ». Tant et si bien que chacun nourrit des espoirs qui lui sont propres et qui relèvent de l'imagination. Ainsi, on s'entend dire aujourd'hui qu'« on ne s'attendait certes pas au TGV, mais...».*

(Blanc, 2007, p. 27)

Le rapport y répond avec un argument général et assez 'technique' : cet effet de la privatisation n'était pas prévisible en raison de ce qu'on appelle :

*« un problème récurrent dans les pays d'Afrique subsaharienne : celui du manque de données statistiques. L'illustration la plus révélatrice au Cameroun concerne les données démographiques qui sont basées sur un recensement datant de 1987.[...] Depuis la fin de l'appui de l'USAID au dispositif de statistiques agricoles du ministère de l'Agriculture et du Développement rural (MINADER) en 1996, les statistiques agricoles ont énormément perdu de leur pertinence : des agents chargés de la collecte de données statistiques sont déployés bon an mal an sur l'ensemble du territoire, mais ne disposent d'aucun matériel (moto, carburant, pluviomètre, voire même papier et stylo...).»*

(Blanc, 2007, p. 28)

Autrement dit, les conséquences pour les populations auraient été mieux quantifiables dans un pays développé. Dans le cas de la privatisation du Chemin de fer du Cameroun les effets négatifs ont surpris les partenaires. Néanmoins, le rapport essaie de reconstruire les incidents à posteriori, en ayant recours à la perspective historique du colonialisme :

*« La tribu des Bassa, par exemple, a été fortement marquée par l'époque coloniale allemande et c'est sous la contrainte que ce peuple a réalisé les travaux de construction de la voie, dans des conditions très difficiles (percements de tunnels, travaux jusqu'à l'épuisement, etc.). Cela amène une grande partie de la population à dire que leurs « aînés ont payé de leur sang la construction du chemin de fer ». A ce titre, le discours développé par ces populations est celui d'un droit à un service gratuit et de qualité.»*

(Blanc, 2007, p. 27)

Le discours de l'AFD risque ici de dénoncer la dépendance des populations camerounaises du rail, son intérêt historique et donc son importance culturelle, ce qui aurait pu être remarqué avant la mise en concession. L'absence de données statistiques ne suffit pas à expliquer les choix et la non prise en compte des usagers comme 'une quantité négligeable' versus les revenus financiers. On a l'impression que l'horizon dominant est économique et que la prise en compte des réalités humaines et culturelles est assez faible et insuffisante. Il y a un autre fragment dans le texte qui soutient cette analyse. On a déjà référé aux manifestations du mécontentement par certaines communautés, très dépendantes du rail. Cette situation est ainsi abordée dans le rapport :

*« C'est donc par la manière forte que les usagers du train ont fait valoir leur point de vue. Les révoltes ont parfois été très agressives : les populations n'ont pas hésité à s'asseoir sur la voie pour forcer les trains à s'arrêter, ou à démonter les rails, allant jusqu'à provoquer le déraillement des trains. Elles ont eu régulièrement recours à ces méthodes pour manifester leur opposition aux décisions de l'entreprise. Au cours du premier trimestre 2006 par exemple, les populations riveraines de Mbitom ont bloqué la voie pour s'opposer à la récupération d'un groupe électrogène que Camrail avait mis gratuitement à la disposition de la population. Ces procédés, qui pourraient renvoyer à la question du civisme, renvoient à une dimension culturelle de la résolution des conflits qui se caractérise souvent en Afrique par un recours à la confrontation verbale et physique. Cette tendance trouve des résonances dans certaines valeurs camerounaises qui semblent se fonder, bien qu'il soit délicat de généraliser sans une analyse sociologique plus approfondie, sur les concepts de force et de puissance. »*

(Blanc, 2007, p. 32)

L'inquiétude des populations s'exprime dans des comportements explicites. Pourtant il y a un autre élément plus intéressant dans ce fragment : l'encadrement culturel des réactions violentes. C'est qu'en référant à la culture tribale, l'explication de la confrontation violente dépasse le statu d'un incident unique. Est-il nécessaire de 'culturaliser' ces incidents provocatrices et d'attribuer des qualifications assez primitives à une culture en entier ? Le rapport reconnaît implicitement le risque que représente cette lecture : elle réfère à l'étude d'un certain Mbongo, qui est sociologue à l'université de Douala.<sup>18</sup> Pourtant la référence est assez arbitraire. C'est qu'elle permet surtout de qualifier le comportement 'aberrant' comme inhérent à la culture camerounaise. Il est plutôt surprenant de constater qu'une contextualisation culturelle très spécifique est mise sur la table. Pourquoi la violence et la culture camerounaise sont-elles perçues comme correspondantes ? On peut bien voir des stéréotypes culturels : l'indigène agressif, une violence innée dans la culture africaine et une résolution des conflits par le recours au combat. Ce genre d'associations ne renvoie-t-il pas à une certaine perspective épistémologique ? Les implications de cette représentation de 'l'Africain indigène' peuvent bien être relatées au rapport particulier entre l'Orient et l'orientaliste, bien étudiée par Said<sup>19</sup>:

*«One can explain such statements by recognizing that a still more implicit and powerful difference posited by the Orientalist as against the Oriental is that the former writes about, whereas the latter is written about. For the latter, passivity is the presumed role; for the former, the power to observe, study, and so forth; as Roland Barthes has said, a myth (and its perpetuators) can invent itself (themselves) ceaselessly. The Oriental is given as fixed, stable, in need of investigation, in need even of knowledge about himself. No dialectic is either desired or allowed. There is a source of information (the Oriental) and a source of knowledge (the Orientalist), in short, a writer and a subject matter otherwise inert. The relationship between the two is radically a matter of power, for which there are numerous images. »*  
(Said, 1979, p. 308)

Said dénonce l'objectivité de la perspective occidentale sur l'Orient : elle a recours à des méthodes scientifiques quasiment légitimes et elle s'enracine dans des discours colonialistes. Quoiqu'il soit impossible de construire une correspondance entière entre la perspective sur l'Afrique et l'Orient et l'intérêt des discours historiques, on peut néanmoins dégager une symétrie essentielle. S'il y a une relation de dépendance (ou même de soumission) entre la source d'information – ici l'Afrique ou l'Africain – et la source de savoir – ici le rapport en tant qu'instance d'analyse, il est impossible de justifier objectivement le regard externe par une source interne. Ainsi, la référence à une étude africaine permet de soutenir certaines perspectives typiquement occidentales. Si la référence au sociologue camerounais Mbongo semble présenter une vue objective sur les caractéristiques de 'l'esprit camerounais', elle peut bien renvoyer à une conception de l'Afrique qui est dominée par des discours colonialistes : l'africain agit par l'intermédiaire de la tribu, la violence est une expression

<sup>18</sup> Il saute aux yeux qu'il manque une citation de l'œuvre de Mbongo dans le rapport. Il y a seulement la référence bibliographique. (Mbongo, N. (2003), *Pensée thérapeutique africaine et traitement des conflits – La méthode de la lutte constructive*. Université de Douala.)

<sup>19</sup> Quand il réfère à 'such statements', il vise une stratégie dans l'Orientalisme - la perception occidentale institutionnalisée de l'Orient – qui favorise l'usage de perceptions d'origine arabe en tant qu'évidence de la perception occidentale. Autrement dit : l'orientalisme justifie sa perspective en raison de certaines sources arabes qui la soutiennent.

commune et elle est liée à une culture qui honore les concepts de force et de puissance. Il y a une différence essentielle entre une référence neutre à des études objectives et un renvoi à des sources perçues comme évidentes mais qui soutiennent une certaine lecture privilégiée. Ainsi, le rapport introduit une contextualisation des manifestations de désapprobation de la privatisation qui accentue le comportement aberrant des populations et qui semble minimiser l'oubli de la dimension participative.

Il y a un dernier élément qui concerne l'anticipation faible à la réalité politique au Cameroun. Deux fragments dans le rapport illustrent bien comment des logiques culturelles influencent le rôle de l'État dans le partenariat. Dans la réorganisation de la Société d'Électricité de Cameroun on a vu l'importance de la région (et du 'clan', le réseau familial dans un contexte large). Elle se révèle aussi dans ce projet. La politique nationale est dominée par des intérêts régionaux. Ainsi, certains politiciens rouvrent des arrêts du rail par des raisons électorales. C'est une des raisons pour lesquelles l'équilibre dans le partenariat s'est effondré et qu'il fallait une renégociation. Le rapport réfère à deux conditions importantes qui caractérisent le rôle de l'État dans le partenariat: des défauts de communication et une orientation excessive des avantages financiers.

D'abord, le rapport constate qu'un des grands défis d'une privatisation est de garantir l'engagement financier de l'État. On cite une thèse de l'ENGREF qui formule brièvement ce défi :

*« L'impact des privatisations sur la dépense fiscale des États s'est généralement manifesté par une diminution de celle-ci, au moins sur le court terme. Cependant, ces économies ont souvent été le résultat d'un processus pervers, qui réduit la dépense budgétaire à destination du secteur, sous prétexte de reprise des investissements par le secteur privé. »*

(Blanc, 2007, p. 18)

Cette thèse de l'ENGREF de 2004 se base sur plusieurs privatisations de l'eau en Afrique et elle constate que la privatisation n'est souvent pas une solution au financement des infrastructures. Généralement, la répartition des rôles dans les partenariats réserve un rôle limité aux investissements au long terme. Si l'État fournit une concession à un tiers, elle continue à être responsable du maintien des infrastructures. Dans le cas de Camrail, le rapport constate que le partenariat n'a pas bien prévu cette dimension de la privatisation. Ainsi, on aurait pu réserver les primes du concessionnaire à l'État pour les investissements nécessaires dans le réseau ferroviaire. Pourquoi un fonds d'impôts et de primes co-géré par les partenaires n'a-t-il pas été mis en place ? S'il faut remarquer que le rééquilibrage a contribué à une meilleure responsabilité de l'État dans ce domaine, il est néanmoins assez surprenant de constater l'attitude indifférente de l'AFD et d'autres bailleurs de fonds par rapport au désengagement financier de l'État. Le rapport y ajoute que les bailleurs de fonds n'ont pas été capables de fonder un partenariat équilibré dès le début de la mise en concession en 1999. Le groupe Bolloré et l'État sont les vrais gagnants en réalisant des profits financiers aux dépens de la fonction sociale du rail. Ainsi, le rôle de l'État semble bien être sous-estimé par les partenaires internationaux. D'une part, on voit des investissements régionaux pour des raisons électorales et d'autre part une abstention totale par rapport à sa responsabilité de l'infrastructure nationale du réseau. On remarque une intervention trop tardive dans l'approche peu responsable de l'État dans la première période.

Il y a une deuxième condition qui a renforcé la dichotomie entre l'État et la population. Le rapport constate que la mauvaise communication de l'État dans le processus explique en partie la déception des populations. On remarque une absence de renseignements concrets comme des panneaux sur les gares et un manque d'objectifs clairs quant à l'amélioration de la qualité du service. La Commission de l'État qui a accompagné la privatisation n'a produit aucun communiqué public. En plus, l'État n'a pas fourni d'information sur les travaux effectués, les effets de la mise en concession pour les voyageurs et l'absence d'une relation directe entre le versement des primes et l'augmentation des prix. Le rapport suggère que ce désengagement n'est pas dépourvu d'intérêts politiques :

*«L'exemple du rail camerounais fait ressortir la responsabilité de l'État en termes de communication. Une communication pertinente a en effet cruellement manqué dans le processus de privatisation. De nombreux problèmes d'acceptabilité auraient pu être résolus aisément si cet outil avait été utilisé à bon escient. En refusant d'endosser plus clairement cette réforme, l'État a également contribué à maintenir l'impression d'un changement imposé par les bailleurs de fonds.»*

(Blanc, 2007, p. 29)

Cette dernière observation devient d'autant plus remarquable qu'on se souvient des avantages financiers prévus par l'État à la suite de la mise en concession. Dans le partenariat, l'État est longtemps vu comme un auxiliaire soumis. Cependant, les bailleurs de fonds n'ont pas remarqué la position assez ambivalente de l'État. Par conséquent, les rôles entre les partenaires étaient déséquilibrés dès le début de la mise en concession. Ainsi, les partenaires internationaux ont manqué à montrer un esprit d'observation spécifique de la dimension politique. D'abord, on a supposé une relation directe entre la population et leur représentant, l'État. Il s'est avéré que la réalité est assez différente au Cameroun. L'État et la population ont développé des dynamiques différentes ce que la mise en concession du rail a bien montré. Ainsi, les fonctionnaires de l'administration ont voulu présenter la privatisation comme un changement imposé, tout en cachant les avantages financiers. Par conséquent, les populations n'ont pas compris les changements nécessaires. Comme il leur était impossible d'entamer ces questions par la voie démocratique, les populations se voient forcées à montrer leurs inquiétudes d'une façon qui surprenait les partenaires internationaux.

En conclusion, le projet est qualifié d'une 'réussite impopulaire et paradoxale'. On a vu qu'un bon partenariat est réalisée en trois dimensions : la dimension contractuelle, institutionnelle et participative. Deux de ces trois dimensions ont été problématiques dans ce projet. Est-il arbitraire que ces deux dimensions sont relatées à la réalité sur place, à savoir l'État du Cameroun et les populations camerounaises ? N'est-il pas surprenant de constater que le rapport oublie de poser la question essentielle si l'échec de ces deux dimensions ne serait pas dû à la coopération du PPP  *dans sa forme contractuelle* ?<sup>20</sup> On verra que ces dimensions seront encore plus problématiques dans le troisième projet, la privatisation de l'Électricité du Mali.

---

<sup>20</sup> Cette question sera développée en chapitre 3.1 à l'aide du concept d'«asymétrie de connaissance». Il s'agit de la question dans quelle mesure le contrat comme catégorie culturelle a contribué à certains malentendus communicationnels.



## 2.3. La privatisation de l'Énergie du Mali

### 2.3.1. Introduction

En janvier 2007 l'AFD publie un rapport – intitulé 'Énergie du Mali, ou les paradoxes d'un échec retentissant' – qui évalue les résultats de la privatisation de cette entreprise jusqu'à la rupture à l'amiable de la concession. Dans l'avant-propos on formule les objectifs :

*« L'expérience du dernier partenariat public privé qu'a connu Énergie du Mali (EDM) entre 2000 et 2005 est généralement considérée comme un « échec retentissant » de la part des entités publiques concernées, des bailleurs de fonds, des professionnels et de l'ensemble de la population malienne. Cette recherche s'oppose à cette interprétation. Elle suggère que celle-ci est issue de lectures normatives et déformées qui occultent des processus complexes à l'œuvre. »*

(Hibou, 2007, p. 3)

En 2.3.2. on décrit brièvement les étapes du partenariat qui préparent une analyse du rapport. Dans cet examen en 2.3.3. il y a trois questions essentielles. D'abord on se demande de quelle façon le rapport réussit à s'opposer à l'interprétation dominante. La deuxième question est : si le rapport voit une divergence entre les logiques culturelles du Mali et les mécanismes économique d'origine occidentale, dans quelle mesure prend-il une position idéologique en présentant l'expérience comme 'un échec retentissant' ? Et : quels sont les paradoxes qu'observe le rapport ?

### 2.3.2. Les limites d'un partenariat

Il y a un écart important entre les deux rapports traités et la publication sur la privatisation de l'Énergie du Mali. Cet écart ne concerne pas seulement la connotation négative du projet qui s'annonce déjà dans le titre, mais surtout l'origine et l'objectif du rapport lui-même, puisqu'il est fait par deux auteurs extérieurs à l'AFD : Béatrice Hibou, directeur de recherche au CNRS et Olivier Vallée, économiste et docteur en sciences politiques, lié à l'université d'Orléans. Le rapport n'évalue pas le projet, mais il évalue l'évaluation dominante de la privatisation de l'Énergie du Mali, celle d'un échec retentissant. Les auteurs visent à introduire une lecture nouvelle des processus qui ont mené à la rupture à l'amiable du projet en 2005. On avance trois approches :

*« Nous montrerons tout d'abord que l'appréciation négative qui prévaut actuellement est directement issue de glissements, de biais et de déformations des perceptions dans le temps. Nous mettrons ensuite en évidence l'ampleur des différences entre acteurs, dans les compréhensions, l'intérêt, les niveaux, les positionnements, les séquences et les interprétations de ce qu'est un « bon » partenariat. Nous soulignerons enfin l'hétérogénéité et les ambivalences des positionnements des acteurs maliens, qui contribuent à expliquer la rupture du contrat. »*

(Hibou, 2007, p. 5)

Avant d'aborder ces trois lectures, il est nécessaire de résumer le projet. Énergie du Mali est créée en 1961 par l'État du Mali, juste après l'indépendance par rapport à la France en 1960. Dans les années soixante EDM entame une coopération intensive avec EDF, qui se poursuit avec la construction

commune du barrage de Manantali dans les années quatre-vingts, soutenue par des financements de bailleurs de fonds internationaux. EDM est responsable de la distribution d'énergie, d'électricité et d'eau au Mali. Pourtant, l'électricité ne contribue que pour 1% de la consommation totale d'énergie dans le pays, où la majorité de la population utilise des énergies traditionnelles comme le charbon et le bois. Dans une transformation nécessaire de l'entreprise et une réforme des dépenses fiscales de l'État, EDM est soumis à un processus de privatisation sous la tutelle de bailleurs de fonds internationaux comme la Banque mondiale et l'AFD. Saur/IPS qui fait partie de Bouygues assume l'exploitation. On s'accorde sur des versements annuels de l'État pour le maintien nécessaire de l'infrastructure des réseaux qui sont effectués en 2001 et en 2002. Dès 2003 on voit des tensions entre les partenaires sur le versement des compensations de l'État ce qui mène à une renégociation du partenariat. Ce rééquilibrage ne contribue pas à une amélioration des relations entre les partenaires. Il s'y ajoute une réception assez négative de la population. La privatisation est devenue un sujet dans les élections présidentielles. Enfin, le parti gagnant d'Amadou Toumani Touré nationalise EDM. C'est la fin de la privatisation. Fin 2005, les partenaires signent un accord sur la rupture à l'amiable. Dans ce document on s'accorde sur une non-dénonciation de la partie adverse. Pourtant, il s'avère que toutes les parties développent leur point de vue face à l'éclatement du contrat. Une analyse de ces perspectives et des causes profondes se trouve dans le rapport de l'AFD, publié en 2007.

### 2.3.3. La relecture du cas dans son contexte

Les auteurs du rapport veulent introduire une relecture des événements qui ont mené à la fin de la privatisation d'Énergie du Mali en 2005. Ils proposent des perspectives alternatives à trois niveaux, (déjà présentées en 2.3.2.) qui concernent :

1. Une évaluation trop marquée par les événements au cours du projet.
2. Une perception différente de ce que c'est un 'bon partenariat'
3. L'ambivalence de certains partenaires et le contexte politique peu stable au Mali

D'abord, l'insistance des parties sur les interprétations qui surgissent au cours du projet. Le rapport aborde le sujet d'une façon singulière, en référant à l'oubli de l'histoire de la part de tous les partenaires. C'est qu'il y a des expériences antérieures qui sont oubliées ; ainsi, on contribue à une contextualisation de l'échec. Car, la réalité à laquelle ces expériences renvoient est nécessaire pour une meilleure compréhension de ce que le rapport appelle 'le conflit'. D'abord, on oublie l'époque coloniale où les partenariats public-privés étaient nombreux :

*« Ainsi, la Compagnie des eaux et électricité de l'Ouest africain (EEAO) était une société privée, à l'instar de la majorité des entreprises de service public de l'époque. Dès la fin de la première guerre mondiale, elle assurait la production et la distribution de l'eau et de l'électricité dans quelques centres urbains. Si l'appellation de PPP n'existait pas à l'époque, le principe était le même que celui actuellement préconisé par les bailleurs de fonds. »*  
(Hibou, 2007, p. 7)

Sans doute, cette réalité historique est explicitée afin de souligner que le PPP dans sa forme n'est pas dépourvu de connotations négatives en Afrique :

*«Le moment colonial semble avoir exacerbé les dérives de la concession en tant que modèle rentier au profit d'un capitalisme sauvage. La puissance publique se refusait en effet à assumer un investissement que le partenaire privé ne pouvait, non plus, prendre en charge, le marché solvable étant réduit à la seule population privilégiée des zones urbaines et blanches. Cette expérience, dont les ressorts sont encore présents après les indépendances, n'aurait rien de positif pour la reprise d'une délégation de service public dans des pays africains en crise économique et financière quasi-permanente. »*  
(Hibou, 2007, p. 8)

Ensuite, une deuxième expérience qui ne semble pas mise en perspective est la banalité de renégociations et le nombre assez élevé de privatisations qui sont considérées comme un échec :

*« En Amérique latine par exemple, 76 % des concessions d'eau ont fait l'objet de renégociations, en moyenne un an et 6 mois après la signature du contrat. Pour l'ensemble des pays en développement, 40 % des contrats de distribution d'eau et d'assainissement font l'objet d'une procédure d'arbitrage ou d'annulation. Les personnes impliquées dans le processus malien ne semblent pas avoir à l'esprit les expériences dans d'autres régions (notamment en Amérique latine, avec Porto Rico, Buenos Aires, La Paz, etc.) mais aussi ailleurs en Afrique. Pourtant, une étude comparative, même rapide, démontre la banalité des conflits sur le tarif de l'eau, sur la formule tarifaire, sur la responsabilité des investissements et leur maîtrise, sur la répartition des investissements par le concessionnaire entre zones favorisées et zones défavorisées. »*  
(Hibou, 2007, p. 9)

Une dernière illustration des oublis qui caractérisent le projet concerne l'explication électoraliste de l'échec. Les conflits dans le partenariat s'accumulent lorsqu'un nouveau président, Amadou Tourmani Touré, est élu en 2002, (selon certains partenaires dans le PPP) grâce à sa vision électoraliste de l'eau et de l'électricité. Selon le rapport, cette corrélation manque de logique :

*« L'expérience enseigne que les effets positifs du PPP sont beaucoup plus visibles en début de contrat, grâce au professionnalisme des opérateurs qui peuvent, sans coût supplémentaire, améliorer les performances du réseau existant et la gestion des clients. [...] Les problèmes apparaissent avec d'autant plus de fréquence qu'il y a changement de ministre ou de responsable politique, et que le nouveau venu ne retire pas d'avantages du PPP : ce n'est en effet pas lui qui a négocié le contrat, le gros des améliorations a eu lieu et les investissements à venir mettront du temps à produire leurs effets alors même que l'entreprise gagne souvent de l'argent, exposant le responsable politique aux critiques de la population. »*  
(Hibou, 2007, p. 15)

*«L'équipe Amadou Toumani Touré entendait privilégier une logique sociale sur une logique de coût (adapter les prix au pouvoir d'achat) et une logique développementaliste sur une logique financière (baisser les prix pour les industries, et de façon générale pour favoriser le développement économique). Émergent ainsi une autre conception du rôle de l'État et du développement, une autre conception de la rentabilité d'une entreprise de service*

*public, une autre conception du bien public, remettant en cause le processus de «commodification» enclenché par l'équipe Konaré, qui entendait implicitement améliorer la gestion d'un existant (le petit segment de la population déjà branché) en considérant l'eau et l'électricité comme des biens exclusivement économiques sur la base d'un service minimal et stable dans le temps. La perception de l'équipe Amadou Toumani Touré en vient à modifier de facto les termes du contrat en élargissant la population cible, en rejetant cette définition strictement économique et en adoptant une vision dynamique dans le temps.»*  
(Hibou, 2007, pp. 16-17)

La deuxième thématization dans le rapport renvoie aux différentes perceptions de ce que c'est un 'bon partenariat'. Les auteurs voient un ensemble de divergences dont la perception différente de la tarification et de la rupture elle-même sont les plus importantes. Par rapport au prix de l'eau et de l'électricité des conflits profonds surgissent. Ces conflits ne reflètent pas tant des attentes sur des prix concrets mais surtout des visions par rapport à la dimension sociale des biens communs que sont l'eau et l'électricité. Ces visions diffèrent selon les parties qu'on consulte :

*« On peut opter pour un prix politique, comme beaucoup de représentants de l'État. Le prix juste résulte alors de nombreuses logiques concurrentes ou complémentaires, et pas seulement d'un arbitraire politique. Il est d'abord calculé par rapport au pouvoir d'achat et c'est en ce sens que les prix exigés par EDM sous le régime de la concession sont apparus excessifs, pour une des populations parmi les plus pauvres d'Afrique.»*  
(Hibou, 2007, p. 22)

*«Mais l'État n'est pas une entité unique pensant « quelque chose », et le prix juste pour la CREE par exemple est tout autre. C'est un prix comptable calculé par rapport aux « justes » coûts de fonctionnement d'EDM. Pour la commission de régulation en effet, les prix proposés par EDM ne reflètent pas la réalité des coûts, et il est possible de baisser les prix de l'eau et de l'électricité à travers une évaluation juste de ceux-ci. La CREE remet en cause le compte d'exploitation d'EDM et propose un prix à partir de sa propre évaluation de la cohérence des charges qu'elle entend apprécier dans leur « réalité ». Pour la direction Saur/IPS d'EDM, le prix doit être calculé par rapport à un modèle financier et à un équilibre bilanciel à moyen terme. C'est un prix technique. »*  
(Hibou, 2007, p. 23)

Pour les parties maliennes il est difficile d'accepter que la privatisation ne permette pas d'offrir une tarification à un niveau accessible, à moins qu'on n'augmente le versement des compensations de l'État. L'absence d'accord sur cet élément essentiel mène à la renégociation qui est vue par le rapport du premier stade de la rupture. Une autre illustration de perceptions différentes est la rupture elle-même. Le rapport remarque :

*«Toutes les parties avaient le sentiment d'une trahison du contrat, et d'un contrat en lui-même source de trahison. [...] Les autorités maliennes, qui affirment ne pas comprendre l'échec des négociations et la décision de Bouygues de partir, adoptent ainsi un discours de façade destiné à cacher le caractère inéluctable de la rupture. [...] Pour Bouygues, on peut penser que le contrat n'aurait sans doute pas dû être signé en 2000, d'autant plus que la*

*conjoncture internationale n'a ensuite cessé d'évoluer et que le groupe a réorienté ses activités en vendant la majorité des activités de Saur et en se désengageant de la gestion des services publics. »*

(Hibou, 2007, p. 31)

Alors, ce sont les bailleurs de fonds qui ont refusé de voir l'aporie dans laquelle le partenariat se trouve, même avant la renégociation. Le rapport leur reproche une certaine naïveté :

*« L'enjeu des discussions ne résidait alors plus dans la renégociation du contrat, mais dans la minimisation des inconvénients financiers, économiques et politiques de la rupture. Il fallait en l'occurrence éviter le versement de compensations trop importantes, empêcher qu'une trop grande publicité à la rupture soit accordée au plan international et tout faire pour que l'image du Mali ne soit pas ternie. In fine, on peut donc penser que les négociations autour de solutions alternatives, notamment autour de l'affermage, furent largement fictives et qu'elles cachaient la réalité de la discussion, à savoir le départ du partenaire privé dans les meilleures conditions possibles pour Bouygues et pour l'État malien. Les seuls qui, peut-être, se sont laissé prendre par la logique de la négociation sont les bailleurs de fonds, dans une logique toute bureaucratique de leur mission. »*

(Hibou, 2007, p. 32)

La troisième contextualisation dans le rapport se concentre sur les logiques hétérogènes et l'ambivalence des acteurs maliens. Le Mali est un pays où l'État est considéré par le rapport 'rhizomatique' et l'appareil du pouvoir manque d'une structuration institutionnelle. Plusieurs termes dans le rapport renvoient à un contexte politique qui est parfois instable. On réfère à 'un chevauchement des positions de pouvoir', 'un centre de décision pas clairement identifié' où il y a 'des conflits permanents' et 'tout se négocie'. L'ambivalence qui est indissolublement liée à culture politique au Mali a freiné la confiance mutuelle entre les partenaires :

*« Les conflits et les intérêts divergents autour d'EDM doivent être compris dans un contexte où les techniques de l'esquive et du faux-semblant caractérisent le jeu politique. Ceci est d'autant plus vrai au Mali que la tradition de contournement ou d'ignorance des injonctions de l'État, de silence ou d'acquiescement qui veut dire refus est particulièrement prégnante. [...]*

*Dans ce système polycentrique caractéristique de l'État rhizome, il est particulièrement difficile de déceler les orientations et la volonté de l'« État malien » du fait des nombreux cercles d'influence et de la prolifération de réseaux aux positions difficilement déchiffrables, car instables. [...]*

*L'impuissance à arbitrer dans le conflit ou à mieux négocier ex ante le partenariat tient peut-être au fait que l'État hybride privilégie la compatibilité interne de ses tensions plutôt qu'une cohérence externe, quelle que soit la puissance des pressions des bailleurs de fonds. »*

(Hibou, 2007, p. 36)

La réalité difficilement déchiffrable du contexte politique au Mali révoque l'argument central des bailleurs de fonds selon lequel les élections auraient interrompu le partenariat. C'est que le système polycentrique au Mali risque toujours d'arrêter des processus ou de changer leur direction. Il est peu

vraisemblable que l'absence d'élections aurait garanti un déroulement de la privatisation sans aucune difficulté.

En conclusion, les trois perspectives alternatives que le rapport met en avant sont convaincantes dans le sens où l'on s'oppose aux perspectives de *tous* les partenaires dans le projet. Les auteurs dénoncent des stratégies idéologiques. En revanche, ils constatent un défaut de préparation aux contextes politiques maliens de la part des bailleurs de fonds. Puis, on reproche aux actants étatiques maliens une politique de privatisation inachevée et inconsidérée. Saur/IPS ont bien voulu investir mais ils ont accepté un contrat qui manquait de garanties solides de la part de l'État. Ensuite, la renégociation n'était que la préparation à un départ prématuré. On aperçoit chez toutes les parties des attitudes opportunistes qui séparent les partenaires dès le début. Cet opportunisme s'accompagne d'attentes déçues, de perceptions différentes, de calculs insatisfaisants et un manque d'ouverture mutuelle aux logiques d'autrui. Pourtant, le rapport constate dans sa conclusion une dynamique nouvelle après la rupture :

*« Désormais, on parle moins de l'entreprise EDM que d'un secteur, celui de l'eau et de l'électricité, difficile à gérer, en rappelant qu'il est impossible, dans le contexte d'un État pauvre au territoire aussi étendu, de fournir l'accès à ces biens publics à partir d'une seule entité, quelle soit publique ou privée. À travers la mise en place effective d'institutions (cas de l'AMADER)<sup>21</sup> ou à travers les débats autour de l'institutionnalisation de nouvelles entités (cas de l'Agence de l'eau), on envisage une pluralité d'acteurs dans le secteur. Auparavant masquée par les difficultés propres à l'entreprise publique puis au fonctionnement de la concession, la problématique de l'accès à l'eau et à l'électricité semble enfin pouvoir s'élargir et prendre en compte l'ensemble de la population malienne. »*  
(Hibou, 2007, p. 40)

Les auteurs du rapport voient une nouvelle conscience de la corrélation entre les logiques culturelles et les logiques économiques qui peut réussir. Ainsi, l'éclatement de la concession d'Énergie du Mali a contribué à une meilleure compréhension des complexités qui entourent la gestion de biens publics dans les pays en développement. Le paradoxe qui se manifeste est qu'on comprend désormais qu'une privatisation est un processus continu qui exige des partenaires un esprit et une capacité d'entamer et de continuer un dialogue. Cette capacité est d'autant plus essentielle que le contexte et le nombre de partenaires peut varier mais qu'il faut toujours une réflexion *générale* et *partagée* sur le développement de mécanismes économiques en synergie avec les logiques culturelles.

---

<sup>21</sup> AMADER: l'Agence Malienne pour le Développement de l'Énergie Domestique et l'Électrification Rurale. L'Agence a pour mission principale la maîtrise de la consommation d'Énergie domestique et le développement de l'accès à l'électricité en milieu rural et périurbain.

## 2.4. Synthèse

Les rapports de l'AFD révèlent certaines perspectives sur de nombreux phénomènes : la culture africaine, les actants locaux, le regard des consultants, les logiques culturelles et les modes de gestion économique. Dans ce sens, les rapports sont des *discours de développement*. Dans leur forme textuelle ils représentent des productions de connaissances, d'expériences, de connotations et de références. Chapitre 3 veut être une analyse approfondie des modèles et des paradigmes qui se révèlent dans ces représentations. Avant d'aborder ces questions, il est nécessaire de traiter brièvement la forme textuelle qu'est le rapport. De quelle façon se distingue-t-il d'études scientifiques ? Stirrat, sociologue (lié à l'université de Sussex) et ancien consultant, décrit quelques caractéristiques de ces rapports et les situe dans un discours moderniste.

En général, les rapports d'agence de développement qui sont écrits par des consultants externes ou internes suivent des dessins caractéristiques. On avance une certaine objectivité, qui est néanmoins différente d'un discours scientifique :

*«The appeal to objectivity. Words like 'perhaps', 'some', 'unclear', 'uncertain' and so on are strangely absent in consultancy reports. Rather the picture that is presented is one of certainty. Doubt is not allowed, nor is opinion, and quantitative data is preferred over qualitative information. Linked to this is the absence of the author in consultancy reports. Authorial names may appear on the cover but never in the text, and the passive tense is beloved of successful report writers. What is being written about is distanced and objectified: both authors and readers are firmly excluded from the text.*

[...]

*The appeal to legitimacy. Acronyms present a sense of an official world, and despite the list of formal translations at the beginning of the report acronyms function to 'officialize' the document while decreasing its transparency for those not familiar with the letters. Sources cited tend to be other reports, in particular those produced by the standard bearers of the development world: the World Bank in particular and the regional development banks in general. Academic works tend to be ignored. The result is the generation of orthodoxies, 'facts' being recycled over the years, with sources sometimes cited and at other times simply plagiarize.»*

(Stirrat, 2000, p. 42)

L'absence de sources académiques est très intéressante. La bibliographie des trois rapports de l'AFD ne montre guère des sources en dehors du secteur. On cite surtout des publications concrètes sur des projets équivalents. Ainsi, on évite des références qui contribuent à une approche pluridimensionnelle. La dialectique qu'on rencontre souvent dans les articles académiques est absente. Parfois, le discours est concret, objectif, vérifiable et bien lisible.<sup>22</sup> Les textes s'insèrent dans un certain discours culturel et on se demande dans quel sens le texte se rapporte à la réalité. Le rapport ne devient-il pas une réalité, indépendante de celle qu'il prétend analyser ? Stirrat se

---

<sup>22</sup> Il faut remarquer que ceci est aussi dû au contexte politique dans lequel beaucoup de ces rapports circulent.

rapporte à ses propres expériences dans la consultation et il affirme que les rapports risquent de créer des réalités autonomes :

*«... the point I wish to stress here is that what these characteristics of a 'good' consultancy report amount to is an exemplification of the values of modernism. And judgements about consultancy reports are based upon an aesthetic which values these qualities. When consultants are criticized it is because their reports in one way or another fail to live up to these aesthetic standards not because their reports fail to reduce 'abject poverty' or whatever. [...] Judgements are passed on skill, judgement and taste with which activities are related to outputs and 'objective verifiable indicators' are identified. Thus consultancy teams produce an object which is to be admired not because of its utility or its insights but because of its beauty and its fulfilment of certain aesthetic standards: rationality, objectivity, impersonality, closedness, etc. What consultants do is a cultural activity. Although it is claimed that their work has pragmatic objectives, in practice it is judged in terms of aesthetics, judgement and taste. Consultants are cultural performers, cultural artists, whose product should not be judged in terms of its supposed practical ends. »*

(Stirrat, 2000, pp. 42-43)

Selon Stirrat les rapports révèlent un regard spécifique qui favorise des valeurs modernistes comme l'objectivité. Le discours des consultants est selon lui lié à une vision du monde qui oppose 'eux' et 'nous', passé et présent, tradition et modernité, culture et rationalité. Ainsi, une représentation de la réalité surgit qui ne semble pas être influencée par les développements postmodernistes et la conscience des concepts comme 'lecture', 'discours' et 'pouvoir'. Stirrat intensifie sa critique dans ce fragment, en référant aux auteurs comme des 'short term consultants':

*« Development consultants are constrained by a very specific cultural tradition which has its roots in Enlightenment thought and is characterized by a self-conscious 'rational objectivity': a culture of modernity. This shared culture is what makes short-term development consultancy possible: short-term consultancy is one manifestation of this particular culture. One cannot imagine such activities in the pre-modern world for instance, and the idea of 'postmodern' consultancies is a contradiction in terms. Like the rest of the development industry short-term development consultants attempt to present their culture as objective and acultural even to the extent of remodelling 'other cultures' to fit the categories of their own. Thus, while it is misleading to characterize development agencies or individual consultants as agents of imperialism or neocolonialism, there is a sense in which there is an imperialism of thought, particular cultural models and categories being imposed upon and often accepted in the developing world. »*

(Stirrat, 2000, p. 40/41)

A part cette critique féroce de Stirrat, il est essentiel de remarquer que le discours de l'aide au développement représente certaines perspectives culturelles dont les préférences, les modèles et les principes ont des conséquences considérables. Les rapports entre la source du texte et son objet sont souvent mis à l'écart. Néanmoins ils reflètent une relation de pouvoir qui légitime les sédiments d'un point de vue culturel, l'impérialisme colonial européen. Ainsi, le discours risque d'être une



reproduction historique. Cette analyse sera développée en chapitre 3 dans une confrontation de ce discours avec trois modèles empruntés aux sciences sociales.

## Chapitre 3

### 3.1. Introduction

Dans le chapitre 2 on a vu trois projets de management interculturel dans la pratique. Parfois sous des conditions difficiles, deux concepts de gestion d'origine occidentale sont réalisés dans un contexte africain. Ces concepts, la procédure et la privatisation comme instruments organisationnels, interviennent profondément dans la structures sociales des entreprises. C'est qu'ils se relatent parfois à des notions qui sont différentes selon les contextes culturels qu'on rencontre. A part l'entrée de deux instruments organisationnels on a vu chez l'AFD une politique qui vise à introduire des conceptions socioculturelles considérées comme convenables d'une entreprise modernes. Cette politique civilisatrice concernant l'introduction d'objectivité et de critères assez normatifs autour l'idée d'un bon partenariat s'est confrontée à des logiques culturelles différentes. Les projets représentent ainsi des ateliers concrets du management interculturel et de la communication interculturelle. En plus, dans le sens où les rapports reflètent ces projets dans une certaine forme textuelle, on les a considérés comme des *discours de (aide au) développement*. L'objectif dans le chapitre 3 est de faire abstraction et d'étudier ce discours dans une forme cohérente. Qu'est-ce qui permet de considérer les trois rapports comme un tout cohérent ? Et de quoi parle-t-on en référant à 'un discours de développement' ?

D'abord, la variation des rapports permet d'abstraire de leur contenu concret. Les textes forment un corpus équilibré à l'aide duquel on peut formuler quelques caractéristiques du management interculturel qui est l'objectif de l'AFD dans les projets concernés. Par rapport aux représentations, aux déformations discursives et aux références culturelles qui apparaissent dans le corpus il est possible de dégager certaines particularités des structures qui *précèdent* au texte. Selon la conception foucauldienne ces structures révèlent des informations qui sont très essentielles pour une compréhension plus approfondie du texte lui-même. Ainsi, la notion de 'discours' aide à élucider des traces d'une reproduction historique.<sup>23</sup> C'est que la façon dont le texte est construit permet de dégager certaines perspectives dominantes chez l'auteur. Stirrat remarque que le travail des consultants est une activité culturelle elle-même. Par conséquent, on peut considérer le discours comme une *construction culturelle* dont il est possible de dériver des anthropologies dominantes. Ces anthropologies revêtent une forte dimension historique en raison d'un incessant échange de connaissances, profondément ancrées dans une culture. Dans ce sens, la notion de 'discours' aide à éclaircir les perceptions centrales des textes comme productions de connaissance. Autrement dit, elle permet un regard critique sur la *pratique culturelle* qu'est la production épistémologique.<sup>24</sup>

Dans ce chapitre, il y a trois approches qui seront relatées aux rapports dans une façon abstraite. Dans cette approche triangulaire on se concentre sur certaines dimensions qui seront

<sup>23</sup> Stirrat montre de façon ludique les risques d'une reproduction historique quand il réfère au fait qu'un bon nombre de consultants dans l'aide au développement descendent par lien familial des missionnaires de l'époque colonialiste. (Stirrat, 2000, p. 33)

<sup>24</sup> Dans ce contexte, il faut une définition assez courante de la notion de 'discours', quoiqu'elle soit aussi conçue différemment depuis les années 1960. On se limite ici à la définition foucauldienne.

énoncées à l'aide de trois modèles ou de concepts. D'abord, en 3.2. le concept de 'répertoire de genres culturels' dans la communication interculturelle. Ce concept permet d'analyser les malentendus autour la notion de 'contrat'. En 3.3. la théorie organisationnelle de Mintzberg et l'idée des bureaucraties nationales de Crozier est reprise afin d'élucider les différentes configurations culturelles des modèles organisationnels. De quelle façon pourrait-on parler de bureaucraties africaines ? Le sous-chapitre 3.4. mettra en évidence la logique culturelle nationale des modes de gestion selon les idées de d'Iribarne. L'approche triangulaire est complétée par une analyse de la pertinence de la capacité médiatrice, comme elle est avancée dans la communication interculturelle. Il s'agit de savoir dans quelle mesure l'accord entre les parties est 'médié' ou dans quel sens la capacité médiatrice aurait pu contribuer à un accord.

### 3.2.1. Les asymétries des connaissances dans la communication interculturelle.

Comme des cultures ne communiquent que d'une façon abstraite et métaphorique, ce sont les membres issus de différentes cultures dont on parle par rapport à la communication interculturelle. Dans cette communication les membres s'attendent à certains comportements des autres membres. Ces attentes sont définies par des situations communicatives antérieures mais aussi par des images de l'autre engendrées dans la culture propre. Ainsi, la communication interculturelle est un échange social qui réunit des expériences précédentes, des attentes fournies par la culture à laquelle on s'adhère et des dynamiques de l'interaction elle-même. C'est spécifiquement à cette corrélation qu'un article de Susanne Günther et de Thomas Luckmann paie attention en référant aux couches culturelles dans la communication interculturelle. L'article distingue deux principes qui guident les attentes envers l'autre culture. Il y a le principe de la 'réciprocité des perspectives' qui concerne la supposition fondamentale mais parfois tacite que l'autre est identique à soi-même. Ainsi, la perception de l'autre est dominée par la présomption qu'il n'est pas différent. On reconnaît ce principe dans les versions d'ethnocentrisme. L'autre principe renvoie à la connaissance spécifique et explicite des différences qui apparaissent dans la communication. Il restreint le premier principe en définissant les conditions où il est valide. Ainsi, les Camerounais et les Français partagent certains traits tandis qu'ils sont différents par rapport à d'autres caractéristiques. Ces traits collectifs d'origine culturelle renvoient à ce que l'article appelle 'the social stock of knowledge'. Ces 'stocks' se distinguent selon les groupes socioculturels ou les sociétés qu'on observe et ils sont transmis d'une génération à l'autre par une société. Dans le sens où ils contribuent à la formation et au maintien des pratiques culturelles *dans leur variation*, ils correspondent à ce que Lévi-Strauss appelle 'la diversité culturelle'. Pourtant, Günther et Luckmann l'approchent sous l'angle de la communication et ils se concentrent sur les malentendus qui apparaissent à la suite d'asymétries de connaissances'.<sup>25</sup> Ce concept est au cœur de leur analyse.

Au 'stock social de connaissances' appartiennent des conventions dans la communication qui réduisent les malentendus au sein de telle ou telle société en raison de leur force unificatrice. L'article les appelle 'des genres communicatifs' :

---

<sup>25</sup> L'article utilise le terme 'asymmetries of knowledge' ce qui est traduit ici par 'asymétries de connaissance'.

*« Communicative genres are historically and culturally specific, fixed solutions to recurrent communicative problems. On the one hand, they guide the interactants' expectations about what is to be said (and done) in pre-defined types of situations. On the other hand, they are the sediments of socially relevant communicative processes. Only those processes which are of some relevance to the social actors are likely to conceal into genres.»*

(Günther & Luckmann, 2001, p. 61)

La conscience de ces genres dans 'le stock social' inclut aussi les conventions d'un usage propre. Ainsi, les genres communicatifs qui accompagnent ou expriment la salutation ou le deuil sont réalisées dans presque chaque société et ils s'insèrent dans des pratiques universelles. Mais, il y a aussi des recettes à certains problèmes communicatifs qui sont bien institutionnalisées dans certaines sociétés mais qui sont absentes dans d'autres, par exemple l'activité masculine des vœux consécutifs pendant l'action de trinquer en Europe orientale. L'échange social qui y est lié n'est pas connu dans la plupart d'autres sociétés européennes. Ainsi, les genres communicatifs sont des productions culturelles qui se réunissent dans un ensemble, 'le répertoire' :

*« As historical and cultural products, communicative genres are, however, open to change and cultural variation. If we take communicative genres as socially constructed solutions which organize, routinize, and standardize dealings with particular communicative problems, it seems quite obvious that different cultures may construct different solutions for specific communicative problems. [...] Thus the repertoire of communicative genres varies from culture to culture. In situations in which members of different cultures communicate with one another, they 'start' with different but possibly partly similar repertoires of communicative genres. »*

(Günther & Luckmann, 2001, p. 62)

La connaissance du répertoire de genres de l'autre culture en tant que compétence communicative est nécessaire pour une interaction réussie dans la communication interculturelle. Si cette conscience manque, inévitablement certaines irrégularités dans la communication s'imposent. La théorie appelle ces irrégularités des 'asymétries de connaissance'. En plus, la théorie affirme que des asymétries de connaissance sont presque toujours présentes dans la communication interculturelle, ce qui est dû aux différents répertoires de genres communicatifs. Une conscience insatisfaisante de ces asymétries peut mener à des malentendus graves. Il est intéressant de constater que Günther et Luckmann considèrent que la notion de 'répertoire' ne concerne pas seulement les variations de style ou des tournures. Il inclut l'ensemble de logiques culturelles qui affectent la communication. On peut penser aux interactions des actants (féminins/masculins), la distribution des rôles pendant la conversation et la sélection de genres communicatifs selon le contexte (réunion informelle, rencontre formelle). En plus, la variation culturelle se manifeste aussi dans la formulation elle-même de pratiques ou de concepts qui sont différents selon le contexte culturel. Ainsi, on peut penser à des notions comme 'contrat', 'partenariat' et 'accord' qui ont une dimension culturelle différente selon le contexte. L'article réfère à des situations où la confrontation de plusieurs répertoires peut avoir des conséquences imprévisibles :

*«When members of different societies and cultures communicate with one another they usually, at least at first, proceed on the assumption of shared knowledge – an instance of the*

*general principle of the reciprocity of perspectives. [...] For misunderstandings and misapprehensions and failures of communication, most if not all cultures offer stereotypical blame (e.g., in terms of national character) rather than structural explanations (e.g., in terms of asymmetries of knowledge). »*

(Günther & Luckmann, 2001, p. 74)

Le concept de 'répertoire' et d'asymétries de connaissance' contribue à une meilleure compréhension de certains concepts qui ont provoqué des malentendus selon notre corpus. Comme on a vu que la notion de 'contrat' a été relativement problématique, il est justifié de l'approcher sous l'angle qu'on a décrit ci-dessus.

### 3.2.2. Le contrat et l'intérêt culturel du répertoire des genres communicatifs

Dans le corpus il n'y a guère de références à l'interculturel comme il apparaît dans la communication. Ainsi plusieurs dimensions relatives à la communication ne sont pas mises en perspective. On peut penser à la langue véhiculaire entre les consultants et les employés locaux, l'usage d'interprètes, la forme de réunions, l'intérêt de conversations informelles etc. Par conséquent il est très difficile de dégager certaines logiques de l'interaction entre les actants. Par rapport à cette dimension, les rapports ne semblent guère reconnaître que les projets sont aussi des laboratoires intensifs de communication. Dans le sens où ce discours méconnaît ces particularités communicatives, il risque de restructurer l'espace interculturel dans un espace homogène. Günther et Luckmann soulignent que la connaissance des différents répertoires dans un dialogue interculturel fournit le 'contexte' qui permet de comprendre le 'texte'. Donc, comment interpréter le texte qu'est l'interaction communicative sans se rendre compte du contexte interculturel ? Dans le corpus on a vu qu'il est difficile de partager des pratiques culturelles comme des textes. Ainsi, en considérant le 'contrat' comme texte, il n'est pas surprenant de constater des lectures différentes. Si le contrat est un concept assez universel, il peut référer à des univers sémantiques différents. Dans la mesure où le sens du contrat varie selon le contexte culturel, il est nécessaire de s'orienter sur son contexte dans une situation interculturelle. Dans ce sous-chapitre, on se concentre sur le contrat qui (1) met en perspective la présence de plusieurs genres communicatifs et (2) dans la non mise en compte duquel se révèlent des asymétries de connaissance.

Le contrat est présent dans les trois rapports qui constituent le corpus. C'est surtout la privatisation de deux entreprises publiques qui illustre une réception problématique de la forme du contrat convenable d'un PPP. On peut penser au conflit qui résultait du contrat de l'Énergie du Mali :

*«Toutes les parties avaient le sentiment d'une trahison du contrat, et d'un contrat en lui-même source de trahison. »*

(Hibou, 2007, p. 31)

A plusieurs reprises, on réfère à la réception difficile et ambivalente du contrat, sans qu'on pose la question si ceci n'est pas relaté aux conditions dans lesquelles il est 'communiqué'. Si le contrat est généralement conçu comme une expression de confiance et d'accord, il est surprenant de constater qu'il est associé à l'opposé, à la trahison. Cette observation expose d'autant plus une discontinuité radicale dans la communication que le conflit n'est pas relié à des conditions extérieures mais au

contrat lui-même. Alors, cette observation introduit la question si importante : quand les parties parlent d'un contrat, partagent-elles une conception identique ? Et sinon, les parties ont-elles devinées que la conscience des articulations contextuelles du contrat est essentielle dans la communication ? Dans le corpus il n'y a pas de preuves d'une telle conscience chez les parties. Néanmoins, il montre bien la présence de différentes approches qui sont communiquées par rapport au contrat, ces approches auxquelles Günther et Luckmann réfèrent comme des 'asymétries de connaissances'. Mais y-a-t'il une conscience de ces genres communicatifs qui caractérisent les asymétries par rapport au contrat ?

Une approche du contrat par un questionnement du rôle de la culture apparaît nécessaire. D'Iribarne montre que le contrat se communique différemment. Ainsi, dans un contexte anglais le contrat est associé à un genre communicatif de l'autonomie individuelle et l'idée de l'homme libre. Dans la culture française le contrat réfère plutôt aux droits et aux devoirs liés au rang (d'Iribarne, 2003). Si ces différents univers de sens sont déjà véhiculés par le concept de 'contrat' au sein de l'espace européen, ils sont encore plus distincts dans le contexte africain. Dans le corpus il n'y a aucune référence au fonctionnement spécifique du contrat dans la culture locale, ni dans le stade de préparation ni après la mise en concession. On peut poser trois questions par rapport au fonctionnement du contrat dans un contexte interculturel où différents répertoires de genres communicatifs sont actifs. D'abord, la stabilité du contrat dépend de la stabilité des partenaires. Si le contrat dans la perspective malienne et camerounaise nécessite un maintien structurel des relations informelles dans un contexte politique relativement rhizome et instable, il est considéré comme la confirmation formelle d'une coopération certaine dans un contexte occidental. Ce n'est que plus tard qu'on se rend compte du fonctionnement rhizomatique de l'État et de son rôle centrifuge dans le partenariat. Cette instabilité dans le contrat n'est pas prévue par les parties internationales. On aurait pu s'attendre à différents répertoires qui définissent l'interaction relatif au contrat dans un espace culturel hétérogène.

Par rapport à la dimension de 'temps', il faut poser une autre question. Quelle est la signification d'un horizon de trente ans pour une concession du rail ou de l'énergie dans un contexte culturel qui est en train de se développer, quelques décennies après la fin du colonialisme ? Les exigences de rentabilité nécessitent une longue période de concession et donc un contrat à long terme. Les renégociations fréquentes des contrats dans le corpus montrent que les répertoires culturels par rapport à la dimension de temps sont différents. Par rapport à la dimension communautaire et politique, il faut se demander quelles institutions formelles et informelles sont capables de garantir l'exécution et la supervision du contrat pendant cette période? On a vu que le comité de voyageurs est instauré plus tard comme une réalisation de la dimension participative, d'abord négligée par les autorités maliennes et camerounaises. Dans leur perspective le contrat n'inclut pas nécessairement la participation des usagers. Les parties internationales avancent un contrat basé sur un modèle incitatif et plutôt démocratique. Qu'est-ce qu'un contrat ? Cette réflexion essentielle sur les conséquences pour la communication de la dimension contextuelle du contrat est absente dans le corpus.

On a vu un défaut dans le corpus au niveau de la conscience des différentes opérationnalisations du contrat. La présence des variables culturels affecte l'interaction des agents. La théorie de Günther et Luckmann est un instrument efficace qui permet de distinguer que l'effondrement du contrat n'est pas dû à une dynamique mal prévisible de la privatisation. En raison des asymétries de connaissance

insuffisamment reconnues d'avance on est confronté à des décalages et des incompréhensions par rapport à la notion du contrat. Ainsi, un meilleur encadrement des univers de sens communiqués par le concept aurait pu contribuer à un pontage des discontinuités. Enfin, la théorie de Günther et Luckmann expose que le discours de l'AFD considère des concepts tels que le contrat comme *isolés de leur dimension culturelle*. Cet isolement qui est en fait une non mise en compte de la perspective d'autrui, introduit en même temps une hiérarchisation importante qui surestime la valeur des propres genres communicatifs. Les privatisations dans le corpus montrent bien que l'approche du contrat comme un concept isolé de ses dimensions culturelles a au moins en partie contribué aux résultats insatisfaisants des projets.

### 3.3.1. La configuration organisationnelle de Mintzberg

A part des dimension culturelles il y a une dimension importante dans le corpus: celle qui concerne la structure de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit ici de la dimension organisationnelle dans la sociologie de l'entreprise. Henry Mintzberg a développé une typologie des organisations qu'on applique aux entreprises dans le corpus. Elle aide à éclaircir l'objectif des réorganisations qu'on analyse dans le corpus. Après cette approche descriptive on va ensuite relier les résultats à la notion de bureaucratie comme elle est développée par Michel Crozier.

Mintzberg, né en 1939 à Montréal, distingue cinq types d'organisations – ou de configurations - à l'aide de trois critères. Ces critères sont liés aux mécanismes de coordination dominants, la composante fondamentale dominante et le degré de (dé)centralisation. Le premier critère, les mécanismes de coordination dominants, concerne la façon dont les processus décisionnels sont organisés : par gestion directe, par standardisation du travail ou des normes, ou par ajustement mutuel. Le deuxième critère réfère à cinq composantes hiérarchiques dans l'entreprise moyenne. Ainsi Mintzberg distingue le sommet stratégique, la technostructure (le département qui fournit l'instrumentaire technique), le centre opérationnel et les services de soutien. Le centre opérationnel est synonyme du département des employés généraux, souvent le département le plus gros (numérique). Enfin, les divers types de (dé) centralisation, verticale ou horizontale, réfèrent au degré de délégation hiérarchique. Dans le tableau ci-dessous, on voit que les différents critères définissent cinq types d'organisations (configurations).

<b>Configuration structurelle</b>	<b>Mécanisme de coordination principal</b>	<b>Partie clef de l'organisation</b>	<b>Type de décentralisation</b>
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	Centralisation horizontale et verticale
Bureaucratie mécaniste	Standardisation de procédés de travail	Technostructure	Décentralisation horizontale et verticale limitée
Bureaucratie professionnelle	Standardisation de qualification	Centre opérationnel	Décentralisation horizontale et verticale
Forme divisionnalisée	Standardisation des produits	Ligne hiérarchique	Décentralisation verticale limitée
Adhocratie	Ajustement mutuel	Support logistique	Décentralisation sélective

(Mintzberg, 1978)

Mintzberg souligne par le terme de 'configuration' que l'organisation de l'entreprise est définie par quelques composantes. Quoiqu'elle soit un modèle universel qui présente une même configuration pour tout type d'entreprise ou de pays, elle aide à éclaircir le phase de transition des entreprises dans le corpus.

### 3.3.2. L'intérêt de la transition vers une nouvelle configuration structurelle

Dans les corpus on rencontre des interventions dans la structure de l'entreprise. A l'aide de la théorie de Mintzberg on peut déterminer le type d'organisation des entreprises en question. Le rapport sur la décentralisation du travail par les procédures au Cameroun est ici une bonne illustration d'une entreprise *en transition*. Par rapport à cette transition, la théorie de Mintzberg permet de mieux comprendre les changements dans l'organisation de l'entreprise. L'entreprise est d'abord caractérisée par un haut degré de centralisation. Le défaut d'une standardisation du travail mène à la situation où le sommet de l'entreprise est responsable de toute décision. Aussi on peut parler d'une *structure simple* de l'organisation de l'entreprise selon la théorie de Mintzberg. Cette structure simple fonctionne bien dans des entreprises de petite taille : l'entrepreneur joue un rôle privilégié et la structure simple et informelle offre une bonne capacité d'adaptation. C'est que Mintzberg la définit aussi comme *l'organisation entrepreneuriale*. On la trouve presque toujours dans les PME et PMI (au maximum 250 salariés). En revanche, la Société d'Électricité emploie plus de 3500 personnes.

D'un point de vue organisationnel, la transition d'une structure simple à une structure plus convenable de la taille de l'entreprise ne manque pas de logique. Ainsi, on peut considérer le manuel de procédures comme l'introduction d'une nouvelle configuration de l'entreprise. Quelle configuration ? Il est assez difficile de discerner le degré exact de la décentralisation. Le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Ces procédures sont élaborées par les spécialistes dans une coopération intensive avec les salariés du centre opérationnel. La structure nouvelle de l'entreprise est plutôt proche de ce que Mintzberg appelle 'une bureaucratie mécaniste'. La transition de l'organisation de l'entreprise est d'autant plus importante qu'elle introduit une façon de travailler ensemble, la bureaucratie, qui a une forte dimension historique et culturelle.

La transition de la configuration structurelle à une bureaucratie n'est pas une nouveauté. Comme on a vu dans 1.2.3. la bureaucratie s'insère dans une révolution sociale qui caractérise les administrations publiques en Europe depuis le début du XXème siècle. Crozier introduit la notion de 'bureaucratie nationale' après avoir constaté que l'organisation du travail est définie par des modes de vie et des structures sociales, différents du contexte culturel. Ainsi, on considère que la bureaucratie est une expression des mentalités nationales. Ces mentalités influencent la position du chef comme autorité et l'idée de la dépendance personnelle. Si la bureaucratie définissait autrefois les administrations publiques, elle s'applique aujourd'hui à toute forme d'organisation.

Comme la procédure s'approche de la notion du 'rituel à la camerounaise', il y a une correspondance avec le contexte culturel. Néanmoins, on a vu que la procédure vise aussi la mobilisation de comportements modernes où l'idée occidentale d'un individu responsable peut rencontrer des limites. En outre, suivant les idées de Crozier, il faut poser la question : la bureaucratie *de qui* est introduite ? Si la bureaucratie comme phénomène social est sans doute de date récente en Afrique, il faut être conscient du paramètre 'culture'. Sinon, on risque d'intégrer une configuration de



l'entreprise qui peut certainement réussir mais qui ne permet pas de développer un modèle culturel national de bureaucratie à long terme. Ainsi, changeant le modèle descriptif de Crozier dans un modèle prescriptif, il faut constater qu'une réflexion sur le développement d'un modèle de gestion bureaucratique 'à la malienne' ou 'à la camerounaise' manque. C'est un discours qui témoigne d'une approche où les concepts de gestion sont isolés de leurs dimensions culturelles.

### 3.4.1. L'approche de d'Iribarne : accéder à la culture par ses ressources

Les recherches menées par d'Iribarne se caractérisent par deux aspects importants. D'abord, il dégage un thème dominant des pratiques des cultures d'entreprises, lié au matériau génétique de la culture nationale. Ensuite, les trois nations qui constituent le centre de sa théorie sur la logiques nationales de gestion, la France, les États-Unis et les Pays-Bas, sont des sociétés modernes. Elles sont profondément marquées par la modernité. Une modernité qui n'est pas antitraditionnelle. D'Iribarne souligne que les thèmes principaux de contrat, de consensus et d'honneur sont *simultanément* traditionnels et modernes. Ce qui caractérise ces modèles à la fois traditionnels et modernes, c'est qu'ils sont des formes d'intégration des individus à la collectivité. Ainsi, les individus développent leur rôles dans la société par les constructions sociales que sont les modes de vies. Dans la culture d'entreprise, on voit de la même façon le fonctionnement des traditions nationales. La théorie de d'Iribarne se distingue dans sa mise en perspective du paramètre 'culture' dans les modes de vie de l'entreprise. Par rapport à la corrélation du moderne et du traditionnel qui s'imposent simultanément, il n'a pas mal contribué au champ théorique et pratique du management interculturel.

Le consensus, le contrat et l'honneur sont des discours de la modernité et de la tradition simultanément. Dans le contexte africain il est difficile de distinguer des versions correspondantes. Faudrait-il parler d'un discours de modernité inachevé ou guère commencé ? Et comment se relier au discours traditionnel : le passé tribal ou plutôt l'histoire imposée du colonialisme, ou les deux ? Ainsi, est-il justifié de parler de modèles nationaux de gestion dans le contexte africain auquel réfère notre corpus ? D'Iribarne a poursuivi ses études après les analyses initiales en Europe. Il souligne que ces analyses ne sont pas directement applicables dans un contexte assez différent comme en Afrique. Si les modèles nationaux de gestion n'y sont guère identifiables, il faut d'abord essayer de comprendre les particularités culturelles :

*« Face à une situation où on ressent plus ou moins confusément qu'on doit gérer des réactions que l'on ne sait pas décoder, et où on hésite sur la manière de réagir, les possibilités ne manquent pas. Un premier stade consiste à être attentif aux réactions de ceux qui vous sont étrangers, à chercher à les comprendre à ne trop vite condamner les manières de faire qui réunissent localement au nom des diktats d'une rationalité technique ou organisationnelle supposée universelle. [...] Il s'agit de saisir, au-delà de ce qu'autrui est capable d'explicitier, ce qui est pour lui tellement fondateur qu'il manque de recul pour l'analyser. On est alors amené à découvrir ce qui inspire réellement ses réactions. Les méthodes correspondantes ont été mises en œuvre dans un ensemble déjà suffisamment diversifié de cultures et de situations de gestion pour qu'on puisse compter sur leur capacité à traiter une gamme très large de questions pratiques dans des questions (et au premier chef dans des délais) compatibles avec les exigences d'une vie d'entreprise. »*

(d'Iribarne, 2002, pp. 321-322)

Les exigences d'une vie d'entreprise auxquelles d'Iribarne sont souvent l'encadrement d'une réforme des comportements. Il admet que les entreprises souhaitent souvent disposer de recettes détaillées pour chaque point de gestion dans chaque culture. Elles veulent également disposer de connaissances précises sur l'interaction entre la culture de leur pays d'origine et d'autres cultures et des manières de traiter les éléments complexes. D'Iribarne donne ici des recettes qui contribuent à une compréhension profonde des modes de vies dans un contexte culturel non occidental. Il souligne qu'il est essentiel d'essayer de décoder le sens des modes de gestion. Ainsi, les ressources que la culture locale offre sont le matériau avec lequel on met en œuvre de nouvelles procédures ou de nouveaux modes de gestion. Dans quelle mesure une vision de la culture comme 'univers de sens', qui caractérise l'œuvre de d'Iribarne, est-elle présente dans le corpus ? Et de quelle façon le corpus témoigne-t-il d'une mise en perspective des ressources (imprévues) de la culture locale ?

### 3.4.2. Perspectives de la culture comme système de sens

D'Iribarne se concentre sur l'alchimie de plusieurs modes de gestion nationaux dans la culture d'entreprise. Dans cette étude comparative des cultures, il s'agit souvent d'une intervention dans les mentalités des employés. Dans l'œuvre de d'Iribarne, on voit des cas où une étude des pratiques culturelles et des logiques économiques contribue à un meilleur emploi des ressources disponibles. Deux des trois cas dans le corpus sont assez différents. Si l'introduction de la procédure au Cameroun est un instrument créé sur place qui s'insère dans certaines pratiques culturelles, la privatisation par contre est une 'réalité donnée', accordée d'avance par les responsables politiques et les parties internationales. Autrement dit, le rapport sur la procédure décrit une réforme des comportements plutôt 'bottom-up' (de bas en haut). Les projets de privatisations concernent une pratique uniforme, introduite 'top-down' (de haut en bas). Ces deux types d'intervention ont des conséquences pour la marge de manœuvre face au maintien de la diversité culturelle.

D'abord, les projets de privatisation. Le contexte d'interprétation du culturel est dominé par la notion du partenariat. Dans les deux cas, le partenariat qui est instauré à la suite d'une privatisation montre des difficultés qu'on a déjà amplement évoquées en chapitre 2. Par rapport à l'interprétation de la culture de d'Iribarne comme un modèle dynamique d'échange et de communication, il y a deux choses qui surgissent. D'abord, la privatisation comme instance régulatrice marque une forme de partenariat qui sied aux paramètres culturels occidentaux. Chaque société gère à sa façon les questions de coopération et de gestion. On peut constater que les modes de gestion 'à la camerounaise' et 'à la malienne' sont parfois contraires aux formes de coopération imposées par le contrat de la privatisation. Les rééquilibrages du partenariat sont importants mais ils ne changent rien à la réalité même de la privatisation. Ensuite, si l'on considère que le partenariat dans une privatisation est un principe de gestion émanant du capitalisme européen comme matériau génétique, il faut souligner qu'il héberge des logiques culturelles et des logiques économiques qui ne font que sens dans le contexte où elles sont issues. Autrement dit, suivant le trajectoire de Weber, le partenariat comme 'univers de sens' est un principe de gestion proportionné aux horizons d'attentes sociales et économiques en Europe. Ainsi, la privatisation n'est pas seulement un instrument régulateur d'un point de vue économique. Elle traduit en outre des modes de vie, empruntés à

l'histoire sociale de pas mal de sociétés européennes.<sup>26</sup> Ainsi, l'introduction de haut en bas de la privatisation ne permet presque aucune mise en perspective du paramètre 'culture' dans un contexte non occidental. On ne renvoie pas aux ressources de la culture africaine.

Ensuite, l'introduction des procédures au Cameroun. Il y a dans ce projet une tentative remarquable qui vise à relier la procédure à l'échange social façonné dans les tontines. Cette tentative témoigne d'un usage créatif des ressources de la culture camerounaise. La procédure prend sens au moment où elle réfère à des modes de vie rituels et cérémoniels. Ainsi, on évite des litiges profonds en cherchant un discours social disponible sur place. Les méthodes internationales d'organisation sont institutionnalisées dans un contexte non occidental, tout en observant les limites et les aptitudes qu'offrent les mentalités locales. Cette approche affirme que, dans le contexte camerounais, les relations personnelles ne sont pas séparées de l'exercice du rôle professionnel. Sans doute, cette mentalité n'est pas partagée par ceux venant des cultures européennes où la fonction est première et les relations personnelles sont secondes. Néanmoins, une intervention réussie passe par l'analyse des pratiques locales. Le manuel, qui imite le caractère rituel des tontines, a fini par favoriser le succès de l'entreprise par une mise en évidence de la pluralité des univers de sens. Ainsi, les ressources imprévues de la culture locale ont largement contribué au succès d'une pratique de management, jadis considéré comme inadaptable au contexte africain. Enfin, 'la révolution par les procédures' renvoie à une conception de la culture comme une dynamique qui prend sens par des modèles nationaux de gestion et coopération. Évidemment, les idées centrales de d'Iribarne ont aidé à une mise en perspectives de la diversité culturelle dans cet accord entre des logiques européennes et extra-européennes.<sup>27</sup>

### 3.5.1. La médiation comme atout communicatif dans l'espace interculturel

Une dernière approche du corpus passe par l'analyse des capacités médiatrices. En chapitre 1.4. on a déjà décrit les éléments essentiels d'une notion qui est récemment reconnue comme atout communicatif dans l'entreprise et le management interculturel. Si la médiation réfère dans une conception classique à l'intervention par un tiers, elle comprend aujourd'hui un ensemble de traits nécessaire pour une compréhension de l'autre et de l'interaction dans un espace interculturel. Zarate la définit ainsi :

*« La médiation culturelle constitue une vaste catégorie qui englobe la compréhension, l'explication, le fait de commenter, d'interpréter et de négocier divers phénomènes, faits, textes, comportements, situations, sentiments, émotions, etc., entre personnes appartenant à différentes cultures ou subcultures. »*

(Zarate, 2003, p. 110)

Ainsi, la médiation culturelle reconnaît les discontinuités, les ambiguïtés et les litiges dans l'interaction culturelle et elle s'y oppose comme une compétence pratique et réfléchie. Dans ce sens, la médiation culturelle reprend le concept d'asymétries de connaissance' en développant des

<sup>26</sup> En chapitre 2.3.3. on a vu que le rapport réfère aux oublis de l'histoire par rapport à l'échec de la privatisation au Mali. Un de ces oublis concerne l'époque coloniale où les partenariats public-privés étaient déjà nombreux (comme la *Compagnie des eaux et électricité de l'Ouest africain (EEAO)*). Ce partenariat renvoie dans le contexte malien aux profits d'un capitalisme sauvage.

<sup>27</sup> La participation au projet d'Alain Henry, collègue de d'Iribarne au CNRS, y est sans aucun doute liée.

techniques communicatives convenables d'un acteur social dans son espace interculturel. Ces techniques permettent de construire un pontage sur discontinuités selon la définition de Kaës. De quelles techniques ou compétences parle-t-on ?

L'ensemble des 'techniques' d'un médiateur culturel vise la compétence à identifier et à analyser les mécanismes identitaires en jeu dans la communication interculturelle. Elle est de l'ordre cognitif où elle demande une analyse incessante des mécanismes qui peuvent engendrer des conflits. Elle est de l'ordre relationnel où elle permet d'intervenir dans les liens sociaux et sait ramener un horizon de compréhension entre les divers actants. L'empathie est ici un mot-clé. L'empathie est un élément indispensable dans le sens où elle présuppose des connaissances culturelles et demande une identification avec l'autre. C'est qu'on l'appelle aussi 'une ouverture informée'.<sup>28</sup> Il s'y ajoute une capacité spécifique : celle de considérer les mécanismes culturels sous un autre angle. Ainsi, le médiateur culturel n'admet pas seulement le fonctionnement des différences culturelles, il est capable de changer de perspective et de s'identifier à l'autre. Dans ce sens, la médiation est un incessant exercice de réflexion sur l'altérité. Par rapport au corpus, la question essentielle est de savoir quelles formes de résolution de conflits sont *institutionnalisées* comme stratégies communicatives.

### 3.5.2. Évaluer une stratégie communicative par la capacité médiatrice

La capacité médiatrice s'adresse à un acteur qui est au service de la cohésion sociale. Dans l'évaluation de cette capacité dans le corpus, on réfère à deux éléments. Ces deux éléments sont considérés comme indispensables pour le fonctionnement d'un médiateur interculturel. Dans ce contexte, on les applique à l'AFD comme acteur social et au rôle qui lui est réservé dans le corpus. La médiation culturelle comprend entre autres :

*« Mettre en place un outillage conceptuel indépendant des catégories nationales. [...] Orienter la description culturelle en favorisant la description de continuités culturelles. [...] Favoriser une vision dédramatisée de la rupture culturelle réfutant une perception de l'Autre appréhendée sous forme de menace, établir une typologie graduée des conflits et des activités de médiation et des procédures de remédiation culturelle. »*  
(Zarate, 2003, pp. 243-244)

D'abord, un outillage conceptuel indépendant des catégories nationales. On a déjà constaté que l'AFD fonctionne dans un espace culturel qui, selon la conception de Lévi-Strauss, est marqué par un optimum de diversité. L'abondance des différences culturelles implique une stratégie communicative qui permet d'opérer dans cet espace interculturel et en même temps de réaliser des objectifs politico-économiques, imposés par le contexte français. Si ce contexte national s'exprime par une position privilégié des pays émergents membres de la Communauté francophone, le corpus témoigne plutôt d'une autre perspective dominante. On voit un outillage conceptuel qui est très dépendante des catégories européennes ou occidentales comme l'exigence de contrôle objectif, l'usage d'un discours de rentabilité, la préférence pour des modes d'analyse 'universels' et une prédilection de réalités calculables. On peut bien parler d'un usage fréquent de *concepts totalisables*. Ces concepts qui ne correspondent parfois pas à la réalité interculturelle introduisent une grille de

<sup>28</sup> L'empathie se distingue ici clairement de la sympathie qui est plutôt une attitude d'indifférence.

lecture des comportements et des situations qui est très dépendante des catégories européennes. Autrement dit, les concepts d'analyse ne sont pas suffisamment 'médiés'.

Ensuite, une orientation de la description du culturel en favorisant la description des continuités culturelles. L'introduction des concepts de gestion occidentaux dans le contexte africain est elle-même une pratique de médiation. Surtout l'introduction de la procédure implique un exercice de médiation profonde dans le sens où elle est relatée à un modèle de gestion local. Ainsi, on voit une approche qui vise à limiter les discontinuités culturelles en construisant un concept dans une forme plus proche du contexte culturel local. Cette mise en perspective du paramètre 'culture' illustre une capacité d'interpréter des mécanismes identitaires complexes. Dans ce sens, le projet du manuel est un exercice qui réussit à contribuer à la cohésion sociale. En revanche, le partenariat public-privé dans la privatisation concerne un concept peu 'médié'. Son introduction est accompagnée par des conflits qui sont surtout dus à une mise en évidence insuffisante des discontinuités culturelles. On peut considérer les rééquilibrages comme des activités de médiation et de remédiation. Pourtant, les résultats de cette médiation ont été assez limités. Par rapport à la privatisation, le corpus montre bien que le médiateur comme acteur social a besoin d'une compétence de la (re)constitution des liens sociaux et doit être capable de faire sens entre des éléments disjoints et séparés. Cette dimension de la médiation, le processus d'interprétation et du pontage des discontinuités culturelles, est essentielle. Ainsi, l'apparence du partenariat comme utopie communicative est liée à une mise en perspective insuffisante des discontinuités culturelles. Une meilleure institutionnalisation de la médiation comme atout communicatif serait un enrichissement de l'outillage conceptuel de l'AFD.

La pertinence de la médiation comme compétence dans la communication interculturelle est claire. Si l'on peut caractériser la position du médiateur comme 'celui qui sait ouvrir une perspective et créer les conditions d'un avenir', il n'est pas surprenant de constater qu'il faut un enrichissement de la capacité médiatrice chez l'AFD. Enfin, Lévi-Strauss constate que les différences culturelles existent *en raison des contacts* entre les cultures. La diversité culturelle exprime le rapprochement des cultures et non pas l'éloignement. La médiation s'insère dans ce discours tout en cherchant à abolir le conflit culturel ou les ambiguïtés culturelles *par le contact*. Dans ce sens, le médiateur comme acteur social est celui qui *fait sens des discontinuités culturelles* en construisant un pontage de compréhension.

### 3.6. Synthèse

L'approche triangulaire a permis de relever les certaines particularités des rapports dans le corpus. L'approche des asymétries de connaissance montre les décalages conceptuels entre les partenaires et les conséquences pour la communication. La classification organisationnelle de Mintzberg aide à comprendre la transition de l'entreprise d'une structure à l'autre. Elle dévoile l'introduction d'une conception assez classique en sciences de gestion : la bureaucratie. Ensuite, la conception de la culture comme système de sens révèle que les idées de d'Iribarne ont été reprises ça et là dans les projets. Il manque une conception cohérente qui guide les trois projets dans le corpus. Enfin, la notion de la médiation culturelle réussit à mettre en perspective l'intérêt d'une intervention qui est convenable des liens sociaux et concepts culturels locaux. En plus, la médiation apparaît comme un enrichissement nécessaire des atouts communicatifs de l'AFD.

## Conclusion

Dans cette conclusion on retourne à la question centrale comme elle est définie dans l'introduction : *De quelle façon la dimension culturelle définit-elle les différents degrés de succès de trois projets de management interculturel de l'Agence Française de Développement en Afrique ?* Fondamentale dans la politique de l'AFD est le soutien des activités économiques dans les pays émergents. Les contextes culturels où elle fonctionne en tant qu'institution de conseil et bailleur de fonds se caractérisent par un optimum de diversité culturelle. Cette diversité nécessite une approche équilibrée et réfléchie face à des interventions dans les logiques sociales et les logiques économiques. Le corpus révèle que les interventions dans l'échange social sont parfois reçues de façon ambivalente sur place. D'où vient cette ambivalence ?

L'approche triangulaire du corpus montre qu'une considération permanente du paramètre 'culture' est essentielle pour une intervention réussie dans les modes de vie locaux. Par rapport à ce paramètre, on voit chez l'AFD une conception de la culture qui est parfois basée sur des *anthropologies anciennes*, où l'analyse par des *concepts totalisables* est dominante et l'introduction de nouveaux modes de gestion se caractérise par un *isolement de la dimension culturelle*. Les anthropologies anciennes, contribuant à une représentation de l'individu moderne plutôt que postmoderne, se révèlent dans une attitude impérialiste où certaines modèles culturels et catégories sociales sont imposées dans les pays émergents. Une conscience des concepts comme 'lecture' et 'discours' comme instances de pouvoirs semble parfois absente. Ici, une reproduction historique dans un discours néocolonialiste est un des pièges à éviter.

En outre, les concepts perçus comme innovateurs qui sont au centre du corpus, la procédure et la privatisation, sont rarement reliés à leur dimension culturelle. Néanmoins il devient clair qu'il est impossible de considérer ces recettes de structuration sociale comme isolées de leurs couches culturelles voire idéologiques. Dans un des rapports on souligne un opportunisme profond chez tout les parties. Cet opportunisme se caractérise par des attentes déçues, des perceptions culturelles différentes et un manque d'ouverture aux logiques d'autrui. Par conséquent, une mise en perspective de l'altérité et des connaissances des mécanismes identitaires est indispensable. Dans cette identification aux attentes de l'autre et une approche prudente des litiges éventuels dans la communication, une réflexion sur les dimensions culturelles en jeu est indispensable. Aussi, le succès d'un des projets est nécessairement lié à un processus de communication où le nouveau concept de gestion est bien 'médié'. Cette illustration de la médiation culturelle comme pontage sur des discontinuités révèle une conception particulière de la culture. Une vision de la culture comme univers dynamique de sens souligne les décalages qui peuvent surgir dans un espace interculturel.

On peut considérer que la dimension culturelle se révèle comme décisive dans le management interculturel. Le discours de la mondialisation impose une logique économique qui réussit, parfois à l'encontre du contexte culturel local. Les pays émergents en Afrique sont caractérisés par un contexte culturel fragile. Ils sont en plus exposés à des logiques économiques plus sauvages. Les trois rapports mettent en évidence qu'il y a des relations entre ces logiques qui peuvent réussir. Les éclatements et les échecs dévoilent des paradoxes essentiels. Ils contribuent sans doute à une nouvelle conscience. Cette conscience comprend une capacité d'entamer et de continuer un dialogue tout en observant les défis et les limites qu'offrent un *développement réfléchi* des logiques culturelles et des logiques économiques: une alchimie du local et de l'universel.

## Bibliographie

- Blanc, A. e. (2007). *La concession du chemin de fer du Cameroun: les paradoxes d'une réussite impopulaire*. Paris: Agence Française de Développement.
- Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*. Paris: PUF.
- Derrida, J. (1972). *Marges de la philosophie*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- d'Iribarne, P. (2002). *Cultures et mondialisation*. Paris: Éditions du Seuil.
- d'Iribarne, P. (2003). *Le Tiers-monde qui réussit: nouveaux modèles*. Paris: Odile Jacob.
- Ferréol, G. (2003). *Dictionnaire de l'altérité*. Paris: Colin.
- Günther, S. & Luckmann, T. (2001). Asymmetries of Knowledge in Intercultural Communication. In A. Di Luzio, *Culture in Communication* (pp. 55-85). Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Guillaume-Hofnung, M. *Le concept de médiation et l'urgence théorique*. Cahiers du CREMOC no. 35.
- Henry, A. (2007). *Revolution by Procedures in Cameroon in: Succesfull Companies in the Developing World (s.d. Philippe d'Iribarne)*. Paris: Agence Française de Développement.
- Hibou, B. (2007). *Energie du Mali, ou les paradoxes d'un « échec retentissant »*. Paris: Agence Française de Développement.
- Kok-Escalé, M.-C. (1988). *Instaurer une culture par l'enseignement de l'histoire, France 1876-1912, contribution à une sémiotique de la culture*. Berne: Peter Lang Publishing Group.
- Lévi-Strauss, C. (1961). *Race et Histoire*. Paris: Editions Gonthier.
- Ogay, T. (2000). *De la compétence à la dynamique interculturelles*. Berne: Peter Lang.
- Said, E. (1979). *Orientalism*. New York: Vintage Books.
- Stirrat, R. (2000). Cultures of Consultancy. *Critique of Anthropology (vol. 20)* , 31-46.
- Wolton, D. (2003). *L'autre mondialisation*. Paris: Flammarion.
- Wolton, D. (1997). *Penser la communication*. Paris: Flammarion.
- Zarate, G. (. (2003). *Médiation culturelle et didactique des langues*. Strasbourg: Éditions de Conseil de l'Europe.

