

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

Par Serge Alain GODONG

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

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

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

Terrain d'enquête et méthodologie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Photo © Paris Musées / Musée Carnavalet – Histoire de Paris

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

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

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

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

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

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

La figure du "Big Man"

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

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

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

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

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

Lorsqu'un manager à l'Évu négatif succède à un manager à l'Évu positif

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

Un ancien éditorialiste à la CRTV écrit ainsi :

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

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

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

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

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

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

Il estimait, raconte son ancienne secrétaire :

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

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

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

Une erreur impardonnable : gérer « à l'occidentale »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Amadou Vamoulke était-il un « sorcier » ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Petite anecdote dans ce sens, racontée par un voisin :

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

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

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

Et les histoires alimentant cette légende sont nombreuses :

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

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

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

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

C'est la raison pour laquelle, par exemple :

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

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

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

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

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

Ce qui engendrait de nombreuses situations absurdes :

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

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

Conséquence :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSION

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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