



HAL
open science

Processus de privatisation et nouveau management dans les entreprises gabonaises

Djeneric Saka Alandji

► **To cite this version:**

Djeneric Saka Alandji. Processus de privatisation et nouveau management dans les entreprises gabonaises. Economies et finances. Université de Lorraine, 2016. Français. NNT : 2016LORR0075 . tel-01754667

HAL Id: tel-01754667

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01754667>

Submitted on 30 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE



LABORATOIRE LORRAIN
DE SCIENCES SOCIALES

Université de Lorraine

ÉCOLE DOCTORALE FERNAND-BRAUDEL

Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S) / ERASE

THÈSE

En vue de l'obtention du doctorat en Sociologie

Présentée et soutenue par Djeneric SAKA ALANDJI

Le 22 juin 2016

*Processus de privatisation et nouveau management
dans les entreprises gabonaises.*

Thèse dirigée par Anne SALMON

Jury :

Anne SALMON, Professeur de sociologie - Université de Lorraine.

Danièle LINHART, Directrice de recherche émérite - CNRS.

Fidèle-Pierre NZE-NGUEMA, Professeur de sociologie - Université Omar Bongo.

Ahmed BOUBEKER, Professeur de sociologie - Université de Saint-Etienne.

Emmanuel JOVELIN, Professeur de sociologie - Université de Lorraine.

Université de Lorraine
ÉCOLE DOCTORALE FERNAND-BRAUDEL

Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S) / ERASE

THÈSE

En vue de l'obtention du doctorat en Sociologie

Présentée et soutenue par Djeneric SAKA ALANDJI

Le 22 juin 2016

*Processus de privatisation et nouveau
management dans les entreprises gabonaises.*

Thèse dirigée par Anne SALMON

Jury :

Anne SALMON, Professeur de sociologie - Université de Lorraine.

Danièle LINHART, Directrice de recherche émérite - CNRS.

Fidèle-Pierre NZE-NGUEMA, Professeur de sociologie - Université Omar Bongo.

Ahmed BOUBEKER, Professeur de sociologie - Université de Saint-Etienne.

Emmanuel JOVELIN, Professeur de sociologie - Université de Lorraine.

« Le problème des privatisations c'est qu'à un moment donné une fois que le processus de privatisation est fini, les États ont tendance à laisser tomber leur vigilance. On ne suit plus ce qui se passe au sein de l'entreprise qui a été privatisée, et ça, à mon avis, ce n'est pas bon parce que une entreprise, comme ça, qui est considérée comme l'un des fleurons de notre économie nationale ne doit pas être abandonnée mais, disant qu'on doit suivre de près ce qui se passe parce qu'au-delà du visuel, qui montre l'apparence d'une grande entreprise, on ne sait pas, est-ce que les travailleurs sont bien traités ? Il y a un certain nombre de questions qui mériteraient de temps en temps d'être revisitée pour voir déjà si l'engagement qui avait été pris par le repreneur a été totalement respecté [...]. C'est peut être l'occasion pour l'État gabonais de s'asseoir avec ses dirigeants pour faire un bilan d'étape. Vous êtes là depuis 10 ans, qu'est-ce qui a été fait et qu'est-ce qui n'a pas été fait ? [...]. Aujourd'hui, l'État est engagé dans un processus de lutte contre le chômage des jeunes, en quoi cette entreprise peut aider ? Il y a tellement de partenariat public-privé. Dans le processus de privatisation, il ne faut pas, ça n'engage que moi en tant que gabonais, que les gabonais continuent à être spectateurs de leur développement. Il est temps qu'ils deviennent acteurs. Devenir acteur, c'est participer activement au développement. Voilà, je suis assis derrière un bureau, je travaille et puis j'attends le salaire. Or, je dois savoir ce que cette entreprise rapporte à mon pays voilà. C'est très important sinon, l'argent sera produit ici et ira ailleurs. »

(Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Siat Gabon)

Remerciements

À ma directrice de thèse, Madame le Professeur Anne Salmon, j'exprime ma gratitude. Ce travail n'aurait pu voir le jour sans son précieux soutien. Sa grande disponibilité, ses nombreuses lectures attentives et ses commentaires stimulants, nous ont aidé à surmonter les périodes critiques et à achever notre travail de recherche. Je la remercie également de m'avoir encadré tout en m'accordant sa confiance.

Je remercie chaleureusement Madame Danièle Linhart d'avoir accepté d'être rapporteur de ma soutenance de thèse et pour ses travaux qui ont été d'un support théorique important dans l'élaboration de cette thèse.

Mes remerciements vont également à l'endroit de Monsieur le Professeur Fidèle-Pierre Nze-Nguema pour avoir accepté d'être rapporteur de mon travail et aussi pour ses enseignements au département de sociologie à l'université Omar Bongo.

Mes remerciements vont également à l'endroit de Monsieur le Professeur Ahmed Boubeker qui m'honore de sa présence dans ce jury, lui qui avait fait le nécessaire pour que je m'inscrive en Master Villes et sociétés salariales.

Sans oublier Monsieur le Professeur Emmanuel Jovelin à qui j'adresse mes remerciements pour avoir lu et apporté ses conseils et critiques dans les derniers moments de cette thèse. Et je le remercie également d'avoir accepté d'être membre de ce jury.

J'exprime ma reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette thèse. Je pense à monsieur Anaclé Bissielo, à Bertin Yanga Ngary, à Fortuné Matsiegui, à Dimitri Ndombi, à Dany Békalé, à Rachide Belkacem, à Jean-Emery Etoughe Efe, à Lionel Ikogou, à Aude Meziani, à Chancela Ondo et à Matilde Camille.

Merci également à mes amis qui m'ont soutenu pendant ce dur labeur. Je pense à Charelle Nguiabissa, Régis Saint-Val, madame et monsieur Igoho, Guy Donald Adjoi, Brice Ipandi et Oswald Mbamba.

Un grand merci à ma famille qui m'a soutenu. Je pense particulièrement à ma mère Marguérite Ndoulou, cette femme de cœur, à mon père Barthélémy Saka, à mon oncle Yvon Opalaga, à mes frères Marius Constant Saka et Dorna et à mes sœurs Nancy, Leida, Anouchka, Elga et Ornéla.

Enfin, je dédie cette thèse à mes amours Raphé, Angelo, Élysée et Love Léaticia qui ont su me soutenir et me supporter tout au long de cette thèse.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	10
PARTIE 1 : L'EMPRISE ECONOMIQUE DES FIRMES INTERNATIONALES	27
INTRODUCTION	29
CHAPITRE I : L'INDEPENDANCE DU GABON ET LA CREATION D'ENTREPRISES PUBLIQUES	37
Introduction	38
1.1. Les orientations politiques	39
- <i>L'État et les doctrines mobilisées</i>	39
- <i>Les nouveaux organismes publics</i>	49
- <i>Les modalités d'interventions</i>	51
- <i>Le pétrole au cœur de la stratégie</i>	55
1.2. La crise pétrolière et l'amorce des privatisations	62
- <i>La période de 1978 à 1988</i>	63
- <i>Fragilisation des entreprises publiques</i>	67
Conclusion	70
CHAPITRE II : LE PROCESSUS DE PRIVATISATION	75
Introduction	76
2.1. La feuille de route des institutions internationales	79
- <i>Le programme d'ajustement structurel</i>	79
- <i>Démocratisation de la privatisation/privatisation de la démocratisation</i>	83
- <i>La charte des investissements</i>	87
- <i>Cadre institutionnel et réglementaire de la privatisation</i>	93
2.2. Les méthodes de privatisation	95
Conclusion	105
CHAPITRE III : UNE CARTOGRAPHIE DES NOUVEAUX DETENTEURS DE CAPITAUX	106
Introduction	107
3.1. Une analyse par secteurs d'activité au Gabon	108
- <i>Le secteur de la communication</i>	109
- <i>Le secteur des transports et de l'aménagement</i>	112

- <i>Le secteur industrie, commerce, agriculture, élevage et services</i>	118
- <i>Le secteur de l'industrie, du commerce et des services</i>	120
- <i>Le secteur pétrolier</i>	127
3.2. Analyse de la situation africaine	128
- <i>Le secteur des télécommunications</i>	129
- <i>Le secteur de l'eau</i>	132
- <i>Le secteur de l'électricité</i>	135
Conclusion	138
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	144
DEUXIEME PARTIE : L'EMPRISE MANAGERIALE DES FIRMES	
INTERNATIONALES	152
INTRODUCTION	154
CHAPITRE I : LA GESTION PUBLIQUE ET SES PROBLEMES	158
Introduction	159
1.1. Présentation des entreprises étudiées	161
1.2. L'entreprise publique et son organisation du travail	164
1.3. La <i>gabonisation</i> des postes	171
Conclusion	198
CHAPITRE II : L'ENTREPRISE MANAGERIALE	199
Introduction	200
2.1. Nouveau management et action publique	203
- <i>La réforme du Code du travail</i>	203
- <i>La « dimension sociale » de la privatisation</i>	207
- <i>La généralisation des licenciements</i>	212
2.2. Lire le nouveau management au travers du MRH	220
- <i>La flexibilité du travail</i>	225
- <i>La sous-traitance</i>	230
- <i>La polyvalence</i>	235
- <i>Les nouvelles figures professionnelles</i>	240
- <i>Le management par objectifs</i>	245
Conclusion	250

CHAPITRE III : L’AFFAIBLISSEMENT DES CONTRES-POUVOIRS	251
Introduction	252
3.1. Déstabilisation des pratiques de travail	253
- <i>Le « un peu plus d’effort »</i>	253
- <i>La guerre de carrières</i>	257
3.2. Déstabilisation des contestations	270
- <i>La fragilisation syndicale</i>	270
- <i>La corruption</i>	277
- <i>Le turn-over des dirigeants</i>	279
- <i>Le dialogue social</i>	281
Conclusion	289
CONCLUSION GÉNÉRALE	292
BIBLIOGRAPHIE	304
ANNEXES	323

« La fonction publique et les services publics sont à bien des égards la colonne vertébrale d'un pays [...], ils se trouvent aujourd'hui doublement menacés de calcification et de désagrégation. De calcification par les partisans du statu quo, plus soucieux de la défense de leur rente de situation que du service public. Et de désagrégation par les apôtres (souvent intéressés) de sa privatisation ou de son alignement sur le modèle des entreprises de secteur marchand. »

A. Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Éditions du Seuil, 2010, p. 54.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

2007, Cimgabon l'entreprise gabonaise de ciment est en rupture de stock. Privatisée comme l'essentiel des entreprises publiques créées après l'indépendance du pays, elle peine à satisfaire les consommateurs. La pénurie est récurrente. Les livraisons aux détaillants¹ sont fréquentes mais la production est insuffisante pour répondre à la demande. À Libreville, la capitale, les premiers arrivés sont les premiers servis. L'horaire légal d'ouverture des dépôts agréés est 8h du matin. Mais en temps de rareté, il faut se présenter avant le lever du jour pour espérer obtenir quelques sacs. Souvent, une heure après l'ouverture, il n'y a plus rien à la vente. Les gens le savent et arrivent au dépôt dans la nuit. Nous les avons accompagnés : à trois heures du matin, plus d'une centaine de personnes sont déjà là, la file d'attente est longue. Cette année-là, la pénurie a duré plusieurs mois. Elle a cessé avec l'introduction du ciment chinois sur le marché gabonais. La situation est d'autant plus surprenante que l'obligation de fourniture est l'une des clauses mentionnées dans la convention de cession des entreprises publiques comme l'était « Les Ciments du Gabon ».

2008, au cours d'une visite dans les locaux de Siat Gabon, entreprise d'agriculture tropicale privatisée en 2004, nous assistons à une scène devenue banale. À son arrivée à 7h30 du matin, une secrétaire de direction, après 17 ans de service, prend connaissance de sa lettre de licenciement au motif d'incompétence. Des salariés s'attroupent autour d'elle pour comprendre la situation. Ce n'est pas le premier cas et les rumeurs courent que les repreneurs veulent remplacer les salariés par des prestataires de service². Il apparaît qu'une stagiaire doit être embauchée le temps de supprimer définitivement son poste de travail.

Le problème

La loi **n°1/96 du 13 février 1996** définit le cadre juridique dans lequel la privatisation doit avoir lieu en République gabonaise. Cette loi concerne les établissements publics, les sociétés d'économie mixte et les sociétés à participation financière publique. Le gouvernement gabonais entend mener une politique qui se décline en trois actes : la restructuration, la liquidation et la privatisation. Ainsi, depuis 1997, sur la liste des 50 entreprises publiques retenues, une vingtaine d'entre elles ont fait l'objet de privatisations³. Cimgabon et Siat Gabon sont sur la liste.

¹ Ces revendeurs ou détaillants sont des quincailleries et des briqueteries de quartiers.

² Les prestataires de service dans le cas de Siat Gabon représentent la sous-traitance si cette dernière est organisée en coopérative. Les travailleurs isolés sont considérés comme des temporaires ou comme des journaliers et sont rangés dans la catégorie du travail atypique.

³ Voir tableau 10, p. 139.

Cette politique est présentée comme une réponse aux insuffisances de la gestion étatique de l'économie. Celle-ci est contestée au nom de son inefficacité et de sa partialité. Ainsi que le soulignent Emmanuel Moussone et Gabriel Zomo Yebe :

« Le modèle étatique dans les pays de l'Afrique subsaharienne connaît un échec depuis les années 1980 au moins pour deux raisons : crise de la dette publique et les multiples opérations de privatisations des entreprises publiques et parapubliques. En effet, la crise de la dette a considérablement réduit les ressources financières publiques nécessaires à la réalisation des investissements productifs. De plus, la privatisation des entreprises publiques et parapubliques est la conséquence de la mauvaise gestion de ces structures et traduit en partie la perte de crédibilité d'un modèle de développement reposant essentiellement sur l'État providence⁴. »

Remède-miracle, panacée,⁵ le transfert de la propriété publique vers la propriété privée serait l'unique moyen d'accroître la performance des entreprises et les repreneurs, les seuls à pouvoir adapter le système productif au besoin du marché en introduisant de nouveaux modes de gestion. Il existe en effet une relation entre la privatisation et le système managérial « moderne ». Comme le souligne Olivier Bouin, « la notion de privatisation se traduit généralement aux cessions d'actions ou d'actifs publics à des repreneurs ou acquéreurs privés. Cette conception tend à assimiler l'évolution de la répartition du capital de l'entreprise entre actionnaires publics et privés à l'évolution de sa gestion⁶. » (...) « le contrôle d'une entreprise échoit à celui des actionnaires qui est en mesure d'imposer une gestion conforme à ses objectifs⁷. »

Le démantèlement des entreprises publiques gabonaises a été justifié par un discours valorisant l'efficacité du secteur privé, c'est du moins ce qui transparaît de l'étude d'une partie de la littérature et des documents officiels étudiés dans le cadre de cette thèse. Le pays s'est alors engagé dans la privatisation et la managérialisation d'une grande partie de son appareil productif.

Dans ce contexte, la performance est souvent définie du point de vue de la rentabilité financière. En ce sens, elle relève de « la capacité d'une organisation à maximiser sa

⁴ E. Moussone et G. Zomo Yebe, *Le potentiel économique de l'Afrique subsaharienne*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2011, pp. 7-8.

⁵ O. Bouin, « La privatisation dans les pays en développement : réflexions sur une panacée », *Cahier de politique économique*, n° 3, Centre de développement de l'OCDE, 1992.

⁶ *Idem.*, pp. 18-19.

⁷ *Ibid.*

rentabilité ainsi que l'avoir de ses actionnaires⁸. » Du point de vue de la consommation et du travail, les deux exemples puisés dans la vie quotidienne des Gabonais conduisent toutefois à s'interroger sur son intérêt pour les citoyens.

Comment une vision si restrictive de la performance dont les bénéficiaires paraissent limités aux actionnaires peut-elle continuer à s'imposer alors que les expériences quotidiennes d'une majorité de la population semblent actuellement pouvoir permettre d'en contester la pertinence ? Faut-il repérer de nouveaux phénomènes d'emprise autrement plus efficaces que les armes au temps du colonialisme ?

Les prémisses de la recherche

Dès 2007, une première étude⁹ a été effectuée pour comprendre les réseaux de distribution du ciment et les causes des dysfonctionnements. Après avoir obtenu l'autorisation préalable (et obligatoire) d'un membre de la direction, des entretiens auprès de personnes ressources ont été réalisés. À cette époque, deux raisons sont invoquées pour expliquer la situation de pénurie.

La première raison relève de la stratégie des repreneurs. Selon un directeur, les propositions pour augmenter les volumes de production n'ont jamais abouti. Le conseil d'administration est resté sourd aux besoins de l'usine pourtant en capacité d'assurer un meilleur ajustement de l'offre et de la demande. À cet égard, il faut noter qu'après la privatisation, le ciment en provenance de Chine était contrôlé par la société Cimgabon et vendu exclusivement dans les dépôts agréés de l'entreprise. Il lui revenait de fixer la quantité des importations et de réguler les ventes. En 2007, comme l'expliquait un responsable syndical, les repreneurs étaient les principaux bénéficiaires des retombées de la vente du ciment chinois. La méthode avait changé et pour cause, l'entreprise privée redirigeait la production locale vers la Guinée équatoriale où elle pouvait vendre une tonne de ciment au double voire au triple du prix pratiqué au Gabon.

La seconde raison est liée aux sous-effectifs. Depuis la privatisation, Cimgabon n'a pas remplacé le personnel licencié. La direction a préféré développer de nouvelles figures

⁸ Hachimi Sanni Yaya, *Les privatisations en Afrique Occidentale. Entre mythes et réalités, promesses et périls : l'administration publique africaine à la croisée des chemins*, Éditions PUL, Coll. « Nord-Sud », Canada, 2007, p. 181.

⁹ D. Saka Alandji, *Privatisation et insécurité du travail : cas de Cimgabon*, Mémoire de maîtrise en sociologie, Université Omar Bongo, Libreville, 2007/2008.

professionnelles¹⁰ basées sur l'externalisation du travail. Il s'agit donc de faire travailler des journaliers¹¹ plutôt que d'embaucher des salariés permanents. Parmi ces journaliers, il y a des employés qualifiés, des ingénieurs, des agents de maîtrise comme l'explique un responsable technique. Un autre responsable précise que cette catégorie d'employés travaille sur des contrats d'une semaine à deux ans renouvelables. Un agent de maîtrise raconte qu'il est entré à Cimgabon en tant que journalier et a attendu près de trois ans avant de se voir proposer un CDI.

La société Siat Gabon et la SEEG¹² sont dans la même situation. Selon les informations recueillies auprès d'un directeur, dix ans après la privatisation de Siat Gabon, la société compte près de 4500 employés répartis en deux groupes. Le premier est composé des emplois stables en CDI. Il représente 10 % des employés soit 450 personnes. Les prestataires de service, c'est-à-dire 4000 temporaires, réalisent désormais la quasi-intégralité du travail. En 2012, un directeur de la SEEG expliquait qu'après la privatisation, l'entreprise avait sous-traité 90 % de ses activités auprès des sociétés comme SOCEG ETDE, SETEG, SOBEA et une trentaine de petites entreprises.

Une des dimensions du nouveau management gabonais est la gestion des emplois. Les licenciements, le recours à la sous-traitance et aux journaliers, saisonniers, temporaires, correspondent à un accroissement de la flexibilité du travail et à une réduction de son coût.

L'acharnement des repreneurs à réduire la masse salariale au nom de la compétitivité est identique à celui que l'on peut constater dans les pays du nord. De ce point de vue, la sociologie du travail telle qu'elle est développée dans les pays occidentaux est pertinente pour analyser la situation dans les pays du sud comme le Gabon. Mais dans le contexte africain où, il faut le rappeler, la main d'œuvre est à bas prix, la question de savoir si l'enjeu pour le patronat est uniquement la baisse du prix de journée se pose. Sans doute, les mobiles économiques comme on l'a vu à travers l'exemple du ciment chinois, ne peuvent être évacués, mais par-delà, la précarisation entraîne des phénomènes de dépendance qui donnent à ces techniques une coloration plus politique et culturelle. Au niveau du travail, ils soulèvent

¹⁰ D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, Éditions La Découverte, 3^e édition, Coll. « Repères », Paris, 2010, p. 49.

¹¹ C'est une nouvelle figure professionnelle considérée comme précaire. Elle est caractérisée par des travailleurs temporaires qui ont une durée de travail qui varie entre 2 semaines et 2 mois renouvelable. Elle est très prisée dans les entreprises privatisées comme Cimgabon. Cette figure professionnelle ne donne pas accès sinon quasiment plus à un contrat de travail stable (CDI).

¹² La SEEG est spécialisée dans la distribution de l'énergie et de l'eau potable dans tout le pays. Elle n'a pas de concurrent.

la question des logiques d'emprise contenues dans ces dispositifs¹³ gestionnaires imposés au Nord au nom de la concurrence internationale. En ce sens, les expériences des pays en voie de développement qu'ils soient africains ou non, peuvent enrichir les observations et les analyses en favorisant les regards croisés entre les chercheurs du Nord et du Sud.

Le déficit d'évaluation des politiques économiques

Paradoxalement, il manque cruellement d'études permettant d'appréhender les effets de la privatisation au Gabon. Lorsqu'elles existent, leurs audits ne sont pas rendus publics, signe d'un processus problématique qui mérite d'autant plus d'être examiné à un double niveau :

- au niveau macro, puisque c'est une politique économique nationale orchestrée par l'État gabonais ;
- au niveau micro, c'est-à-dire au sein des entreprises dans lesquelles les directions organisent le pouvoir et la décision et qui, dans cette mesure, jouent aussi un rôle politique.¹⁴

La réticence à procéder à de tels bilans et surtout à les publiciser est l'un des problèmes rencontrés tout au long de cette recherche. Voilà pourquoi il est essentiel de mettre en avant la façon dont s'est organisé le travail empirique pour lever les nombreux obstacles qui ont jalonné l'enquête. Il faut souligner la difficulté d'accéder à la documentation et aux données statistiques ainsi qu'aux personnes travaillant dans les entreprises privatisées.

Certaines informations techniques recueillies dans cette thèse ont un caractère confidentiel et ne sont pas disponibles au public : les conventions de concessions ou de cessions, les audits mandatés par le gouvernement, les noms des repreneurs (certains groupes étrangers sont en effet inconnus des citoyens). Pour obtenir ces données, nous avons travaillé

¹³ En reprenant les idées de Michel Foucault, Giorgio Agamben entend par dispositif : « [...] tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants. Pas seulement les prisons donc, les asiles, le *panoptikon*, les écoles, la confession, les usines, les disciplines, les mesures juridiques, dont l'articulation avec le pouvoir est en un sens évidente, mais aussi, le stylo, l'écriture, la littérature, la philosophie, l'agriculture, la cigarette, la navigation, les ordinateurs, les téléphones portables et, pourquoi pas, le langage lui-même, [...] ». » G. Agamben, *Qu'est-ce qu'un dispositif?*, Traduit de l'italien par M. Rueff, Éditions Payot & Rivages, Paris, 2014, p. 31. M. Foucault, *Dits et écrits*, Volume III, p. 299 sq.

¹⁴ Si l'on se réfère à une définition large du politique c'est-à-dire « l'organisation du pouvoir et de la décision » ainsi que l'entend Pierre Vidal-Naquet dans « Tradition de la démocratie grecque », Préface de « Démocratie antique et démocratie moderne » de Moses I. Finley, Traduit de l'anglais par Monique Alexandre, Éditions Payot et Rivage, Paris, 2003, p. 13.

à partir de multiples sources et par recoupements afin d'identifier les documents officiels existants, d'y avoir accès pour les analyser et permettre une première publicisation.

Notre approche est à la jonction d'une sociologie économique destinée à saisir les enjeux macro autour, notamment, de l'identification des repreneurs des entreprises publiques gabonaises et d'une sociologie du travail permettant d'appréhender, au niveau micro, les enjeux du nouveau management dans un contexte postcolonial. La thèse repose sur un travail empirique qui comporte une double dimension :

- une enquête visant à recueillir et étudier les documents livrés au public ou tenus hors de sa portée. Ce travail de terrain exposé dans la première partie intitulée « L'emprise économique des firmes internationales » entend reconstituer les processus de privatisation mis en œuvre au Gabon, présenter les justifications des acteurs qui l'ont promu, mais aussi dresser la cartographie des nouveaux actionnaires. Comment et dans quelles conditions se sont opérés les transferts de propriété ? Comment ont-ils été justifiés ? Quels en sont les principaux bénéficiaires ?

- une enquête auprès des salariés des entreprises privatisées réalisée avec ou sans l'aval des directions. En prenant appui non seulement sur des entretiens classiques de type semi-directifs, mais aussi sur des entretiens plus informels, l'analyse s'est concentrée sur la perception des effets de la privatisation par les salariés. Cette étude est au cœur de la seconde partie intitulée « L'emprise managériale des firmes internationales ». Elle explore le nouveau management sous un angle politique, dans le sens où l'organisation du pouvoir et de la décision au sein des entreprises touchent aux formes de socialité dans le travail et produisent de l'impuissance collective tout en introduisant de nouvelles manières de se représenter le rapport à l'autre. Trois entreprises de secteurs variés et stratégiques, l'énergie et l'eau, l'alimentation, le bâtiment, sont examinées en détail : la SEEG, Siat Gabon, Cimgabon.

L'hypothèse d'ensemble suggère que l'emprise économique des entreprises internationales s'étaye sur de nouvelles formes d'emprises culturelle et symbolique qui s'appuient sur des dispositifs inédits : le système managérial.

Dans un pays libéré depuis peu du colonialisme, la question sous-jacente est celle d'un renouveau des dominations, des exploitations et des justifications du pillage des ressources par des puissances étrangères privées. Certes, ces firmes ne bénéficient plus du soutien militaire d'une nation qui, comme au 19^e siècle, exporterait son pouvoir politique afin d'y

préservé des intérêts économiques privés ainsi que le décrivait Hannah Arendt¹⁵ pour la phase coloniale. C'est une situation plus complexe dans laquelle une compétition entre les groupes multinationaux de différents pays riches s'exacerbe : le Gabon semble le terrain de ces affrontements.

La perspective développée ici ne relève pas d'une discussion autour du colonialisme, du post-colonialisme et du néocolonialisme.¹⁶ Elle reste centrée sur une approche empirique visant les mutations contemporaines et tout particulièrement celles opérées à partir de l'appareil productif. Cette étude devait être réalisée pour contribuer à combler un vide important au niveau du recueil des données. Il s'agit de produire de la connaissance à partir d'éléments connus parce qu'affichés dans le discours officiel mais aussi et surtout, méconnus parce que conservés à l'abri des regards.

La méthode

En inscrivant cette recherche dans une approche qualitative, nous avons essentiellement eu recours à deux méthodes de recueils de données : la recherche documentaire et la technique d'entretiens semi-directifs.

La recherche documentaire

La recherche documentaire sur les processus de privatisation au Gabon alimente la première partie de la thèse portant sur les phénomènes d'emprise économique des firmes internationales. En effet, comme on le voit grâce à l'élaboration de la cartographie du nouvel actionnariat des entreprises gabonaises, le démantèlement des entreprises publiques, souvent opaque, a largement profité aux repreneurs étrangers. Parmi les documents recueillis, nous avons sélectionné ceux qui abordaient directement les méthodes de privatisation, le rôle des multinationales (Charte d'investissements) et la législation du travail (Code du travail). Il s'agit de textes officiels : textes juridiques, textes politiques et les documents précisant les missions des différentes structures publiques en charge de l'organisation de la privatisation.

¹⁵ H. Arendt, *L'impérialisme. Les Origines du totalitarisme*, Traduit de l'américain par M. Leiris, Révisé par H. Frappat, Éditions Gallimard, Nouvelle édition, Paris, 2002. Titre original : *Imperialism* (et « Preface to the *Imperialism* »).

¹⁶ Ces trois concepts peuvent faire l'objet d'une éventuelle recherche en lien avec le processus de privatisation. Dans une telle perspective, on peut se poser la question de savoir si nous ne sommes pas dans une « situation coloniale » ? A. Boubeker *et al.*, *Le Grand Repli*, Préface d'A. Mbembe et postface de B. Stora, Éditions La Découverte, Paris, 2015, p. 170.

Ces écrits sont élaborés par différents acteurs : le gouvernement et le Comité de privatisation, les institutions internationales, en complicité avec les sociétés de conseils. Ces textes présentent la vision officielle des processus engagés. Pour plus de lisibilité, nous présentons ci-dessous le tableau des principales sources utilisées et une synthèse de leurs objectifs. La collecte s'est déroulée d'avril à août 2012.

Tableau 1 : Les sources de la documentation officielle

Documents	Objectifs
Comité de privatisation 4, <i>La privatisation au Gabon</i> , Comité de privatisation	Favoriser l'efficacité, la compétitivité nationale et internationale des entreprises ou des secteurs d'activités entiers ; stimuler l'économie en éliminant certaines rigidités induites par une grande implication de l'État dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises publiques ; favoriser l'émergence d'un actionnariat privé national, capable de contrôler une partie importante de l'activité économique nationale ; définir le cadre réglementaire de la modernisation de l'Environnement juridique des Affaires, la réforme et la privatisation des grandes entreprises.
Le courrier de la Privatisation, <i>La réussite de la Réforme du secteur productif, un atout de poids dans les négociations avec la communauté financière internationale</i> , Publication du Comité de privatisation de la République Gabonaise, N°6, Avril-Mai 2000.	Faire état de la situation de la société Agrogabon et ressortir les difficultés des entreprises privatisées à supporter la déréglementation.
Le courrier de la Privatisation, <i>L'exigence d'une politique sociale plus large et équitable</i> , Publication du Comité de privatisation de la République Gabonaise, N°9, Juin 2005	Renseigner sur la prise en charge du volet social (pensions de retraite, la couverture sociale des travailleurs, les dettes des administrations et entreprises publiques, etc.) par l'État gabonais pendant le processus de privatisation ; décrire comment l'État arrive à contourner la pression sociale et les soulèvements lors des privatisations.
Comité de privatisation, <i>Le programme de privatisation des entreprises publiques : objectifs, organisation et missions</i> , Publication du Comité de privatisation de la République Gabonaise.	Ce document fournit des informations sur la réglementation en vigueur en matière de privatisation. Il présente le cadre légal et institutionnel dans lequel a lieu le processus de privatisation.
<i>Charte des investissements</i> . Promulguée sous la « Loi n° 15/1998 »	Renseigner sur la modernisation de l'environnement des affaires tant sur le plan juridique, économique, politique que social ; favoriser la croissance et la diversification de l'économie sur la base d'un développement du secteur privé ; incité les multinationales étrangères à formuler des demandes de rachat des entreprises à privatiser.
Le Code du travail est régi sous la « Loi n°3/94 du 21 novembre 1994. Journal officiel, numéro spécial, n° 1, pp. 1-36) »	Décrire le cadre légal dans lequel s'exerce le contrat de travail qui lie l'employeur et le salarié. Il contient l'ensemble des textes juridiques qui régissent toutes les relations entre employés et employeurs, ou tous actes juridiques liant deux parties, une qui offre une force de travail (les salariés) et une autre qui assure la rémunération (l'employeur), tout en protégeant les droits et obligations de chaque partie.

Source : Djeneric Saka Alandji, enquête de terrain. Avril-août 2012.

Afin de compléter cette approche, une enquête de terrain a été effectuée auprès du Comité de privatisation, placé sous l'autorité du ministre en charge des Finances. Ce comité est créé à partir du décret **n° 000287/PR du 19 mars 1997** qui fixe son organisation, ses attributions et son fonctionnement.

Il a pour mission de :

- choisir le procédé de privatisation adapté à l'entreprise ;
- procéder à l'évaluation de l'entreprise pour dégager le prix de cession des actions et des actifs ;
- déterminer les obligations de service public ;
- assurer l'organisation des appels d'offres et de la publicité de l'entreprise afférente.

Les interviews ont été réalisées plus particulièrement auprès des personnes en charge de la privatisation de la SEEG, de Cimgabon et de Siat Gabon. Elles ont été complétées par un entretien avec le chef de service chargé de la dimension sociale des privatisations. Quatre thèmes ont été privilégiés dans les interviews :

- un récit de vie en rapport avec le processus de privatisation (vécu et constaté) ;
- les origines des repreneurs des entreprises privatisées ;
- les plans sociaux ;
- le point de vue des interviewés sur les politiques de privatisation.

L'enquête au Comité de privatisation a permis d'identifier un autre acteur important : la Direction provinciale de l'Hydraulique urbaine (Estuaire). Cette direction s'occupe des plans d'urgence en matière d'eau sur l'ensemble de la province. Elle a pour prérogative d'assurer les plans d'aides en cas d'incident sur le réseau hydraulique en attendant l'arrivée des techniciens de la SEEG. Notre objectif était d'obtenir des informations sur la régulation du marché de l'eau. La loi sur la privatisation et l'ouverture du marché prévoyait-elle une intervention de l'État ? Nous visions aussi l'obtention d'un rapport d'audit réalisé à la SEEG qui avait été mandaté par le gouvernement afin de faire la lumière sur les engagements du repreneur (Véolia eau) lors de la signature du contrat de concession en 1997. Selon le Comité de privatisation, ce rapport d'audit n'était pas ouvert au public et encore moins aux chercheurs. Il fallait s'adresser à cette direction afin de tenter d'en prendre connaissance.

Le rapport d'audit de la SEEG est symptomatique des difficultés d'accès aux informations sensibles. Nous avons obtenu un entretien avec un directeur (après plusieurs

reports de rendez-vous). Cet entretien n'a duré qu'un quart d'heure. Le directeur était particulièrement réticent à aborder deux points : le premier concernait la régulation du marché de l'eau au Gabon et le second, le contrôle et le respect du cahier des charges de la SEEG contractualisé lors de la privatisation. Nous avons compris que le directeur ne voulait pas répondre et qu'il considérait que sa position d'homme politique exigeait de la retenue tout particulièrement sur la question de l'eau. La SEEG est la seule société pour laquelle l'État a commandé un audit spécial. Si nous n'avons pas pu avoir accès au document, l'entretien malgré sa courte durée reste intéressant. Notre interlocuteur a, en effet, souligné « *l'impuissance de l'État à discuter d'égal à égal avec les dirigeants de la SEEG* » et le fait que « *l'État gabonais n'a pas les moyens de rompre le contrat avec les repreneurs et, encore moins, de l'attaquer en justice* ». Selon lui, l'entreprise Véolia bénéficie de l'appui d'une myriade d'avocats de renom : elle est actuellement mieux outillée juridiquement que l'État gabonais. L'État se serait donc résigné à attendre la date de cessation de contrat prévu pour 2016.

Outre les documents officiels publics présentés dans le tableau, nous avons néanmoins réussi à entrer en possession d'informations classées confidentielles et par conséquent inédites dans le cadre d'une recherche sur les processus de privatisation au Gabon.

L'étude de terrain

Trois entreprises sont au cœur de l'étude de terrain réalisée en deux phases (2012-2014) : la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG), Cimgabon et Siat Gabon.

La SEEG est spécialisée dans la production et la distribution de l'eau et de l'électricité sur l'ensemble du territoire national. Elle en détient le monopole. Elle est la première entreprise publique à être privatisée, en 1997. Le nom de son repreneur est l'opérateur français Vivendi (Véolia eau). La première raison de ce choix est que l'eau et l'énergie sont des secteurs stratégiques, considérés comme *patrimoine national*. La seconde réside dans le fait que cette entreprise représentait le modèle de réussite de l'État gabonais en termes de gestion publique. Aussi, pour beaucoup, sa privatisation n'était pas justifiable au moins au regard des discours officiels sur la performance du management privé. Pour certains employés, il suffisait de renforcer les dispositifs de contrôle et de suivi des biens et services de la société.

Cimgabon est une société spécialisée dans la production et la commercialisation du ciment et ses dérivés (graviers, sable, etc.). Elle est privatisée en 2000 et reprise par le groupe

norvégien Scancem International. Cette société présentait à priori des facilités de recueil d'informations. On avait déjà une liste de contacts. Au final, c'est cette entreprise qui a présenté le plus de difficultés.

La demande d'autorisation pour effectuer des entretiens est restée sans suite. Les quelques directeurs rencontrés ont clairement refusé de nous rencontrer en raison de l'absence d'autorisation officielle de la direction générale. Face à cette situation, nous sommes allés au contact direct des employés pour obtenir des rendez-vous en dehors de la société.

Siat Gabon est spécialisée dans la culture du palmier à huile, du caoutchouc et du bovin. Elle est privatisée en 2004 et le repreneur est Siat, un groupe belge. Ici, les autorisations ont été accordées et nous avons pu effectuer des entretiens auprès des membres de la direction des ressources humaines, des délégués du personnel et des employés du site de Kango. La seule difficulté rencontrée est l'accès à des sources écrites donc aux documents officiels de l'entreprise et la distance qu'il fallait parcourir pour rejoindre notre terrain d'enquête (Kango), sachant que cette ville est située à 150 km de Libreville, avec un état des routes défectueux (voire impraticable).

Le travail d'enquête de terrain a été semé d'embûches tant les craintes des directions mais aussi des salariés sont sensibles. Dans certains cas, même après deux ans de relance auprès des dirigeants, les demandes d'autorisation pour rencontrer les salariés étaient toujours classées sans suite.

À titre d'illustration, nous présentons le cas de la SEEG. Cette société n'est pas nécessairement la plus difficile d'accès, mais elle est assez typique des stratégies d'évitement des responsables et des tactiques de contournement de la recherche pour les déjouer.

Le contrôle, voire l'interdiction de mener des entretiens pénalisent le travail de terrain, mais ils sont loin d'être incontournables. Le rôle des intermédiaires est souvent déterminant. Il permet d'éviter des démarches administratives qui risquent d'échouer comme cela a été le cas avec la société Cimgabon. Pour la SEEG, dans un premier temps, un ancien enseignant a permis de décrocher un premier rendez-vous auprès d'un chef de service qui a lui-même facilité le contact avec un directeur habilité à autoriser la recherche. Ce dernier exigeait un CV détaillé et un résumé précis des motifs de l'interview ainsi que le guide d'entretien. Ces éléments lui permettaient de savoir « à qui il avait à faire », à quel niveau situer le débat. Il pouvait donc élaborer une stratégie de réponse en fonction de ce qu'il estimait devoir dire et

taire mais aussi « proposer » des « améliorations » de la grille d'entretien qui globalement comportait trois volets :

- le mode de management de l'entreprise avant la privatisation et les raisons de sa privatisation ;
- le processus de privatisation de l'entreprise, ce que les salariés ont vécu et constaté pendant cette période ;
- le management et les changements introduits par les repreneurs.

Tous ces documents devaient parvenir une semaine avant le rendez-vous, sans doute pour être supervisés, en tous les cas pour être préparés. Les deux interviews avec ce directeur ont commencé par l'énoncé des points sur lesquels il acceptait de répondre et les points qu'il jugeait impossibles de traiter. En complément, il remettait toujours le *Rapport annuel*.

La grille d'entretien a été modifiée pour obtenir ces interviews. Partout où nous parlions de changement, il fallait utiliser le terme « d'innovation managériale ». Selon ce directeur, il s'agissait de manifester dès la formulation des questions une volonté de coopération à la dynamique de l'entreprise. Au final, elles étaient retravaillées pour paraître n'attendre que des réponses convenues et ne pas heurter la politique des directions. Ce jeu avec la censure a naturellement des effets. Mais même fortement contraintes, les paroles ont bien du mal à être perpétuellement cadencées. La méticulosité avec laquelle on forge les verrous en apprend d'ailleurs beaucoup.

Ce responsable a autorisé des entretiens avec trois autres directeurs. Un seul d'entre eux a accepté de nous recevoir. En revanche, il a été impossible, comme pour Cimgabon, d'obtenir les lettres officielles d'autorisation pour les rencontres avec les ouvriers et les agents de maîtrise. Pour contourner les interdictions, nous avons sollicité individuellement les salariés en dehors du lieu de travail. Cela suppose un travail préparatoire important et surtout des contacts avec des intermédiaires. Les rendez-vous étaient fixés soit au domicile des interviewés, soit dans des lieux publics. Dans ce dernier cas, il fallait prévoir de l'argent pour le taxi et pour se « rafraîchir la gorge ». C'était la condition à la SEEG mais aussi à Cimgabon. Les entretiens avec les ouvriers et les agents de maîtrise de Cimgabon se sont déroulés en partie à leur domicile, à la Cité de l'entreprise située non loin d'un des sites de travail. Certains de ces salariés avaient 30 ans d'ancienneté, ce qui a permis de recueillir des informations sur le mode de management actuel mais aussi sur le modèle de gestion du personnel d'avant la privatisation. Dans cette entreprise, nous avons également obtenu les

documents nécessaires à notre analyse. Ce qui n'a pas été le cas de la troisième entreprise étudiée : Siat Gabon.

Après de cette société, nous avons eu des facilités pour obtenir des rendez-vous auprès de l'ensemble du personnel y compris les délégués du personnel. En revanche, aucune source écrite n'a été transmise.

Le fait de réaliser l'enquête à deux ans d'intervalle a été très profitable car si en 2012, lors de la première rencontre avec les personnes interviewées, il n'était pas possible d'obtenir les réponses à nos questions, deux ans après, il arrivait que les réticences tombent (d'autant que certaines personnes avaient entretemps été licenciées) : nous avons alors accès à des informations relatives à l'avancement des employés, au nombre total des effectifs par catégorie, à des précisions concernant la flexibilité externe du travail (nombre des prestataires de service et de sous-traitance), à des chiffres permettant de mesurer l'ampleur des licenciements, mais aussi à des informations plus précises concernant les actionnaires des entreprises privatisées, les critères et les modalités de sélection des repreneurs.

Le tableau 2 ci-après synthétise l'enquête de terrain auprès des fonctionnaires du Comité de privatisation, des salariés de la SEEG, de Cimgabon et de Siat Gabon et du ministère technique chargé de la régulation du secteur de l'Eau.

Tableau 2 : Présentation des entretiens par entreprise et par structure

Entreprises Catégories	SEEG	Cimgabon	SIAT GABON	Comité de privatisation	Autres	Total
Exécutants	10	15	13			38
Maîtrises	2	5	3			10
Cadres	3	2	2			7
Membres de la DG	2	3	4			9
Délégués du personnel/délégués syndicaux	2	4	2			8
Personnel du Comité de privatisation				5		5
Autres ¹⁷					6	6
Total	19	29	24	5	6	83

Source : Djeneric Saka Alandji, enquête de terrain, avril-août 2012 et 2014.

Notre recherche est organisée en deux parties structurées autour de trois chapitres.

Dans la première partie, intitulée « *L'emprise économique des firmes internationales* », nous présentons tout d'abord les différentes doctrines sur lesquelles le Gabon a fondé son développement économique et social juste après la période coloniale (Chapitre 1^{er}). Nous y étudions le libéralisme économique dirigé et planifié puis le progressisme démocratique et concerté. Sur la base de ces deux doctrines, l'État a instauré une politique dite de « gabonisation des postes » qui a été l'un des points sur lesquels les critiques des entreprises publiques se sont cristallisées. Comme le secteur pétrolier (dominé par ELF) a été le facteur clé de la création du réseau d'entreprises publiques, le déclin des recettes pétrolières joue un rôle important dans le changement de modèle. La privatisation est présentée comme une solution à la crise budgétaire liée à l'effondrement de la manne pétrolière. Après avoir examiné les principales justifications de la privatisation (chapitre 2), il faut en examiner les

¹⁷ Par autres, nous entendons l'ensemble des enquêtés qui ne font pas partie des entreprises retenues pour notre travail mais susceptibles de nous apporter des informations. De ce fait, nous avons interrogé le Directeur général de l'Hydraulique urbaine région Estuaire, le consultant de la CNSS, l'ancien directeur de la société Eauleco, le Directeur général du Commerce, le chef du personnel de la société Eauleco, l'enseignant de gestion auteur de l'article sur l'actionnariat individuel dans le cadre de la privatisation de la SEEG.

effets et les bénéficiaires (chapitre 3). Dans ce chapitre, nous procédons à l'analyse des données de la recherche documentaire afin d'établir une cartographie de la structure du capital à partir de l'identification des repreneurs.

Dans la deuxième partie, intitulée « *L'emprise managériale des firmes internationales* », après avoir présenté les trois entreprises au cœur de l'analyse empirique (Cimgabon, la SEEG et Siat Gabon), nous exposons le modèle organisationnel à l'époque où elles étaient sous tutelle de l'État. La *gabonisation* des postes est une stratégie politique développée à grande échelle dans un contexte où le parti unique à la tête de l'État utilise le recrutement dans les entreprises publiques comme un moyen de consolider son pouvoir. Ce point est un élément important sur lequel s'appuient les justifications visant à transformer les méthodes de gestions et à introduire les nouvelles techniques managériales en même temps que serait introduite la démocratie à l'échelle nationale (chapitre 4). Il s'agit ensuite de procéder à l'analyse des effets de ces mutations (chapitre 5) en insistant sur l'affaiblissement des contre-pouvoirs et les conséquences en termes de mobilisation et de contestation collective (chapitre 6).

Les recherches sur la privatisation, sur les structures de l'actionnariat et sur les nouvelles modalités de gestions sont nombreuses et la littérature scientifique est foisonnante. Il nous a semblé intéressant de croiser ces approches pour interroger, au niveau du Gabon, les mécanismes d'emprise économique et managériale des multinationales. N'y aurait-il pas des affinités électives entre ces différentes dimensions souvent analysées séparément en raison parfois des cloisonnements disciplinaires ? De ce point de vue, le rapprochement entre la sociologie économique et la sociologie du travail nous semble avoir une valeur heuristique pour penser ces correspondances.

Première Partie
L'emprise économique des firmes
internationales

« Codifiés par les institutions économiques et financières internationales, les principaux dogmes de ce fondamentalisme économique (infaillibilité du Marché, les bienfaits de la concurrence généralisée, la privatisation des services publics, la déréglementation du travail, la libre circulation des capitaux et des marchandises) sont devenus en peu d'années une sorte de religion officielle. »

A. Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, *op.cit.*, p. 35.

INTRODUCTION

« Les hésitations qui entourent la notion de privatisation d'entreprises publiques tiennent, pour une bonne part, à ce qu'elle constitue en quelque sorte le pendant antagonique du concept d'entreprise publique¹⁸. »

Notre recherche des entreprises gabonaises nécessite que l'on se penche d'abord sur la création des entreprises publiques et sur leur mode de fonctionnement après l'indépendance du pays. Ce détour socio-historique nous permet d'analyser les raisons qui ont conduit à la privatisation de ces entreprises publiques. Il est d'une importance capitale pour l'analyse de ce processus, au terme de laquelle nous discuterons de l'hypothèse d'une emprise économique des firmes internationales.

Après l'indépendance, en 1960, le système économique et social du Gabon s'est fondé en partie sur la création d'un réseau d'entreprises publiques. Ce réseau est soutenu par la doctrine du libéralisme économique dirigé et planifié (1967), du progressisme démocratique et concerté (1977) et de la *gabonisation*. Aussi, il a nécessité l'apport des organismes publics (La banque Gabonaise de Développement, PROMOGABON et la SONADIG), de modalités d'interventions comme la loi, les Provisions pour investissements diversifiés, le code d'investissements et enfin des revenus pétroliers. L'apport du secteur pétrolier est capital dès lors qu'il représente plus de 60 % du budget total de l'État réparti au travers de subventions attribuées notamment aux entreprises publiques.

L'entreprise publique est définie, par le Centre européen de l'entreprise publique (CEEP), comme étant « [...] toute entreprise, au sens économique du terme, dans laquelle l'État, les collectivités publiques ou d'autres entreprises publiques disposent, directement ou indirectement, d'une part de capital suffisant pour assurer le contrôle effectif de l'entreprise¹⁹. » Donc, « toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière, ou des règles qui la régissent²⁰. »

¹⁸ N. Thirion, « Privatisations d'entreprises publiques, économie de marché et transformation des systèmes juridiques étatiques : un processus inéluctable ? », *Pyramides*, n° 2, Automne 2000, p. 87.

¹⁹ Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général. <http://www.ceep.org/>. Le Centre européen de l'entreprise publique est fondé au début de la décennie 1960 à l'initiative d'un consortium d'entreprises publiques et en accord avec les pouvoirs publics nationaux. C'est une association qui recouvre l'ensemble des entreprises publiques de la Communauté économique européenne (CEE) et dont le siège est à Bruxelles.

²⁰ *Ibid.*

De ce fait, l'entreprise publique apparaît au Gabon, comme dans d'autres pays africains, comme étant un moyen de développement économique et social mais aussi d'indépendance vis-à-vis des ex-puissances coloniales. Il s'agissait pour ces jeunes États de se substituer aux anciennes puissances colonisatrices en développant les services publics capables de les rendre autonomes. C'est ainsi que plusieurs gouvernements africains ont procédé à la création d'entreprises, soit sous la forme des sociétés d'État, soit grâce à la participation des sociétés d'investissements appartenant pour la plupart aux compagnies concessionnaires des ex-puissances colonisatrices. Ces entreprises ont fini par devenir les plus importantes du continent réparties dans plusieurs secteurs d'activité : le secteur de l'eau, de l'électricité, des transports publics, des caisses d'épargne, des organismes d'encadrement rural et de commercialisation de produits agricoles et alimentaires.

En 1986, la production intérieure brute de ces entreprises était de 30 à 60% et elles employaient entre 40 et 75% de la population active. Bruno Chavane²¹ souligne à cet effet que le nombre et le poids des entreprises publiques avaient atteint leur apogée au début des années 1980. Selon cet auteur, on pouvait observer près de 1500 entreprises publiques créées pendant cette période en Afrique noire francophone : au Bénin, 120 entreprises publiques ; en Côte d'Ivoire, 140 ; au Sénégal, 180 ; en Guinée, 110 et au Cameroun, 115 entreprises publiques, etc. Ces entreprises occupaient environ un tiers des emplois salariés et mobilisaient près de la moitié des emprunts de l'État. Le secteur public était devenu, presque partout en Afrique noire francophone, plus important que le secteur privé.

Mais il existe plusieurs raisons pour lesquelles les États africains ont développé le secteur d'entreprises publiques. Ibrahim Chitou²² relève trois raisons fondamentales : la première est d'empêcher que l'économie nationale glisse dans les mains d'investisseurs étrangers porteurs de capitaux ; la seconde est de favoriser le développement de l'économie nationale à travers des secteurs stratégiques comme ceux du textile, de l'énergie ou des transports et, enfin, la troisième raison est de pallier l'absence du secteur privé local.

En plus de ces raisons, la question de souveraineté nationale est importante car la création des entreprises publiques contribue à légitimer la souveraineté des États nouvellement indépendants en s'érigeant en État-patron pour mieux conforter leur autorité nationale. Ce qui a permis aux États africains de s'approprier le système productif et commercial, à travers les politiques de maroquinisation pour le Maroc, de sénégalisation pour

²¹ B. Chavane, *Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone : Une étape de la démocratisation ?*, Organisation International du Travail, Document du Travail-IPRED-1F, p. 3.

²² I. Chitou, *La privatisation des entreprises du secteur moderne en Afrique*, Thèse de Doctorat (nouveau régime), Université de Paris 1, Paris, 1991.

le Sénégal, de la camerounisation pour le Cameroun, de zaïrisation pour le Zaïre (aujourd'hui devenu la RDC) et de gabonisation pour le cas du Gabon. Il s'agissait de nationaliser les postes à responsabilités autrefois occupés par les Occidentaux. Les États africains voulaient affirmer leur souveraineté en se libérant de la tutelle du flot des coopérants affectés par les anciennes puissances coloniales pour les aider à construire leur développement.

Les jeunes États considéraient que sans leur implication dans le développement économique et social, ils ne connaîtraient pas une véritable indépendance et encore moins une autonomie de gestion. Comme le souligne Franck Petiteville²³, après les indépendances, plusieurs pays d'Afrique subsaharienne se sont lancés dans des politiques de développement économique contrôlé par les États eux-mêmes. Il s'agit des politiques fondées entre autres sur la création des entreprises publiques. L'entreprise publique devient un moyen important à la disposition de l'État pour atteindre un développement économique et social durable.

C'est ainsi que l'on peut parler de l'industrialisation de l'Afrique au travers de la création des entreprises publiques et de la nationalisation des entreprises, comme le rappelle Anne Salmon :

« La décolonisation s'accompagne en effet d'un nationalisme qui, au XX^e siècle, se charge d'un contenu économique et social. Les pays anciennement colonisés entendent devenir maîtres de leurs ressources naturelles. Cela se traduit concrètement par un vaste mouvement de nationalisations que les Européens ne peuvent endiguer. Nationalisation du canal de Suez en Égypte, nationalisation du pétrole en Iran et au Mexique, nationalisation des mines d'étain en Bolivie, nationalisation du cuivre au Chili²⁴. »

Il s'agissait de promouvoir l'industrialisation des matières premières comme le souligne le Rapport 2011 de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) :

« L'industrialisation était nécessaire pour assurer l'autosuffisance et réduire la dépendance vis-à-vis des pays avancés. Ils attendaient de l'industrialisation l'accélération du développement de leurs pays basé sur l'économie agricole vers une économie moderne, qu'elle crée des emplois, qu'elle améliore les revenus et les niveaux de vie et qu'elle réduise la vulnérabilité à la détérioration des termes

²³ F. Petiteville, « Les figures mythiques de l'État dans l'économie en développement », *Problèmes économiques*, n°2, Paris, La Documentation française, 1998.

²⁴ A. Salmon, *Les nouveaux empires. Fin de la démocratie ?*, Éditions CNRS, Paris, 2011, p. 39.

de l'échange résultant d'une trop forte dépendance vis-à-vis des exportations de produits primaires²⁵. »

Il s'agissait de développer les industries manufacturières, les industries extractives et la construction. Contrairement aux deux derniers secteurs industriels, le secteur manufacturier « est la branche d'activité industrielle qui offre les plus grandes opportunités en termes de croissance durable, d'emplois et de réduction de la pauvreté en Afrique²⁶. »

Les gouvernements africains soutenaient les entreprises locales nationalisées ou nouvellement créées en leur octroyant des subventions, d'une part, et en leur garantissant un certain niveau de protection, d'autre part. Cette protection était fondée sur la limitation et le contrôle du nombre et du type de produits commercialisables sur le marché local. Aussi, comme l'indique le rapport 2008 du CNUCED²⁷ sur la libéralisation du commerce en Afrique, le marché intérieur des pays africains était protégé de la concurrence étrangère grâce à certaines mesures comme les restrictions quantitatives à l'importation et les licences délivrées par les pouvoirs publics afin de contrôler les importations. Dans le domaine des importations, elles étaient souvent restreintes par un certain nombre de taxes à l'importation et aussi par des règles et réglementations strictes. Et, s'agissant des taux de change des pays hors zone franc CFA, ils étaient très surévalués et l'achat de devises rationné.

Le rapport 2011 du CNUCED et de l'ONUDI souligne de ce fait que :

« La mise en œuvre de l'industrialisation par le remplacement des importations en Afrique présente des spécificités nationales tenant aux mesures adoptées. Elle consiste en général à :

- a) limiter les importations aux produits intermédiaires et aux biens d'équipement dont les industries locales ont besoin ;
- b) user largement d'obstacles tarifaires et non tarifaires au commerce ;
- c) surévaluer la monnaie pour faciliter l'importation des biens nécessaires aux industries locales ;

²⁵ CNUCED et ONUDI, *Le développement économique en Afrique. Promouvoir le développement industriel en Afrique dans le nouvel environnement mondial*, Rapport 2011, Publication des Nations Unies, New York et Genève, 2011, p.9.

²⁶ *Idem.*, p.11. Aussi, le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU (DAES) définit l'activité manufacturière comme la transformation physique ou chimique en nouveaux produits de matières, de substances ou de composants. Les matières, substances ou composants transformés sont des matières premières issues de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche ou des activités extractives, ou des produits issus d'autres activités manufacturières. La modification, la rénovation ou la reconstruction substantielle de produits sont généralement considérées comme des activités manufacturières.

²⁷ CNUCED, *Le Développement économique en Afrique 2008. Résultats à l'Exportation après la Libération du Commerce : Quelques Tendances et Perspectives*, Nations Unies, New York et Genève, 2008, p.4.

- d) appliquer des taux d'intérêt bonifiés pour rendre l'investissement intérieur attrayant ;
- e) détenir directement des entreprises ou des participations publiques dans l'industrie ;
- f) enfin, accorder aux entreprises des prêts directs et leur donner accès aux devises pour importer des intrants²⁸. »

Cela a permis à certains États africains d'améliorer leur production manufacturière entre 1970 et 1980, selon les données présentes dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : Évolution du PIB du secteur manufacturier en Afrique (en pourcentage)

Années Régions	1970	1980
Pays africains en développement	6,25	11,92
Afrique de l'Est	1,67	4,93
Afrique centrale	10,27	11,81
Afrique du Nord	13,63	9,68
Afrique australe	22,03	20,90
Afrique de l'Ouest	13,28	16,78

Source : Djeneric Saka Alandji à partir des données issues du Rapport du CNUCED, 2011.

On observe dans ce tableau que les pays africains en développement ont presque doublé leur croissance (de 6,25 à 11,92 %) ; en Afrique de l'Est, de 1,67 à 4,93 % ; en Afrique centrale, de 10,27 à 11,81 % soit 1,54 % d'augmentation et en Afrique de l'Ouest, une hausse de 3,5 % (de 13,28 à 16,78 %) ; tandis que d'autres pays, notamment ceux de l'Afrique du Nord et de l'Afrique australe, connaissent une dégression de leur PIB, en l'occurrence dans le secteur manufacturier. Pour l'Afrique du Nord, elle est passée de 13,63 % à 9,68 %, soit une baisse de 3,95 % alors que l'Afrique australe, qui avait le plus grand pourcentage du PIB africain pendant cette période, est passée de 22,03 à 20,90%.

Au Gabon particulièrement, la création d'entreprises publiques visait plusieurs objectifs. Les principaux étaient de réduire le chômage, assurer l'équilibre social et penser à l'après-pétrole. La rentabilité, quant à elle, venait au second plan ainsi que le note Jean Suret-Canale :

²⁸ CNUCED et ONUDI, *Le développement économique en Afrique. Promouvoir le développement industriel en Afrique dans le nouvel environnement mondial*, op.cit., p. 14.

« Le secteur public en règle générale, ne fait pas de bénéfices, voire – pour certaines entreprises – doit demander à l'État un concours permanent, non seulement pour assurer l'amortissement et le renouvellement de son capital, mais parfois pour en assurer simplement le fonctionnement²⁹. »

De son côté, Cissé Kader Abdoulaye Abdoukadi souligne que l'entreprise publique apparaît comme une forme particulière de l'intervention économique de l'État et ne relèvera pas de l'existence d'un domaine public par nature.³⁰

Au Gabon, face à l'absence d'hommes d'affaires nationaux capables de développer le secteur privé, l'État a opté pour la création d'entreprises publiques pour soutenir l'économie et résorber le chômage. Un de nos interviewés dit à ce sujet :

« Qu'il n'y avait personne qui eût de l'argent pour créer une entreprise privée. C'est pourquoi dès le départ, la seule entité qui pouvait créer les entreprises et qui pouvait à la limite négocier avec les privés européens présents depuis l'époque coloniale, c'était l'État. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un universitaire et consultant dans une entreprise publique).

La création de ces entreprises devait contribuer au développement économique et social du Gabon. Donc, jouer un rôle important. Il s'agissait pour l'État de faire bénéficier toute la population des recettes pétrolières. En effet, pour faire aboutir le projet de création des entreprises publiques, l'État gabonais s'est appuyé sur les recettes pétrolières issues du « choc pétrolier » des années 1970. Ainsi, l'entreprise publique est ce moyen par lequel l'État exerce une fonction de redistribution des recettes pétrolières tout en assurant le fonctionnement de celle-ci à travers les subventions. C'est pourquoi plusieurs recherches ont montré que l'entreprise publique poursuit plusieurs buts à la fois.

Elles sont créées pour la plupart en fonction des besoins du moment et/ou de certaines circonstances historiques liées aux problèmes sociaux de pauvreté, de sous-emploi et de conjoncture économique. Pour la Banque mondiale, il s'agit d'« assurer des services publics, contrôler les monopoles, faire face à la carence de l'initiative privée, contrôler des secteurs clefs, empêcher des faillites, développer l'emploi, accroître l'indépendance nationale, promouvoir le développement régional, lutter contre l'implantation des multinationales³¹. »

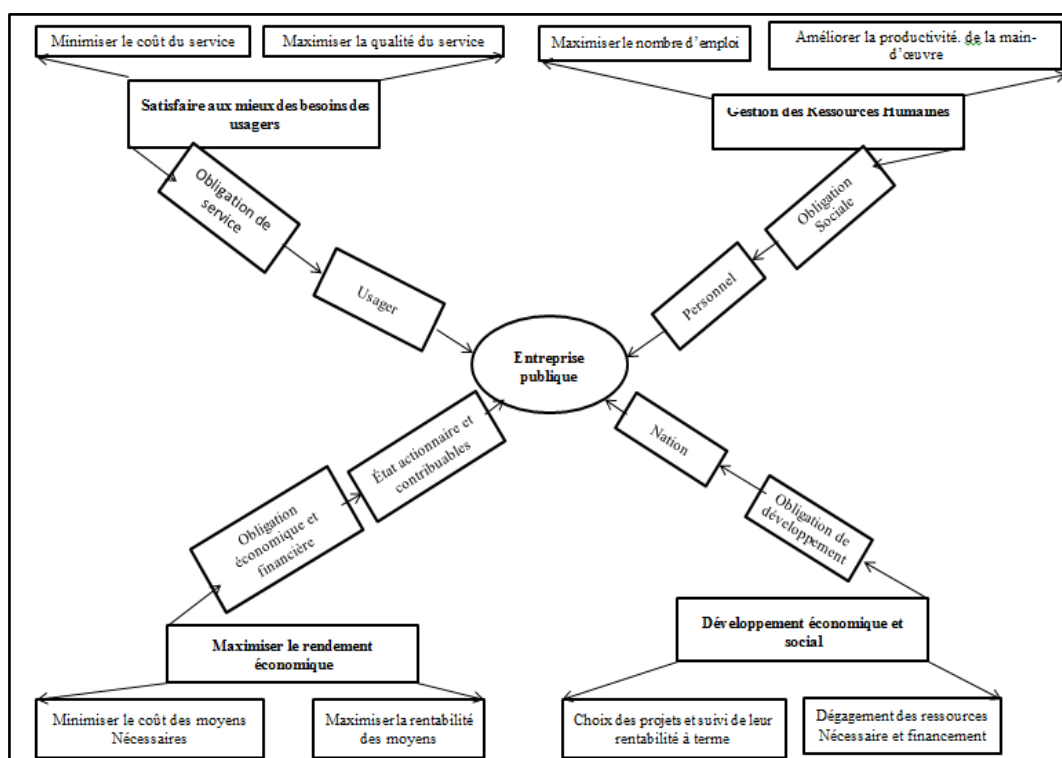
²⁹ J. Suret-Canale, *Afrique et capitaux : Géographie des capitaux et des investissements en Afrique tropicale d'expression française*, Tome 2, L'Arbre verdoyant Éditeur, 1987, p. 539.

³⁰ K. C. Abdoulaye Abdoukadi, *Les entreprises publiques en Europe : Ouverture du capital et privatisations*, Thèse de doctorat (Nouveau Régime) de sciences Économiques, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995, p. 22.

³¹ K. C. Abdoulaye Abdoukadi, *Les Entreprises Publiques en Europe : Ouverture du Capital et Privatisations*, *op.cit.*, p. 7.

Zoeyoba Désiré Nakoulma³² souligne que l'entreprise publique poursuit plusieurs buts qui sont parfois antagonistes ou difficilement réconciliables : la satisfaction des besoins des usagers, la maximisation du rendement économique et financier des équipements, la gestion et la valorisation des ressources humaines. L'entreprise publique a une énorme responsabilité sociale qui est d'articuler des objectifs économiques, sociaux et politiques, comme le décrit la figure ci-après.

Figure 1 : L'entreprise publique et ses multiples objectifs



Source : Hachimi Sanni Yaya, *Les privatisations en Afrique occidentale. Entre mythes et réalités, promesses et périls : l'administration publique africaine à la croisée des chemins*, op.cit., p. 34.

Selon Taïeb Hafsi³³, l'entreprise publique est considérée comme une institution, qui génère des biens et des services à travers une activité socioéconomique et culturelle. L'État y joue un rôle important, fondé sur la maîtrise des instruments de gestion et de prise de décision. Aussi, selon cet auteur, l'intervention de l'État dans la gestion de l'entreprise est généralement motivée par des considérations sociales d'équité et de justice. Il intervient pour des raisons fiscales, d'équilibre économique et des considérations politiques de souveraineté nationale.

³² Z. D. Nakoulma, *Privatisations et performances des entreprises : le cas du Burkina Faso*, Thèse de Doctorat (Nouveau Régime), Université de Toulouse 1, 2000.

³³ T. Hafsi, *Gérer l'entreprise publique*, Office des publications universitaires, Alger, 1990.

Associée à un discours politique autour de la construction de la souveraineté et de la réduction des inégalités à travers des mécanismes de redistribution, l'entreprise publique est attachée à la symbolique de l'indépendance. Or, comme on le verra dans cette première partie, en quelques années, ce réseau d'entreprises a été remis en cause. Quelles justifications a-t-on mobilisé pour démanteler un système de développement fondé sur l'articulation du politique, de l'économique et du social ? Comment s'est institué un nouveau modèle de développement reposant davantage sur l'entreprise privée et sur le primat de l'économique ? Comment a-t-il été justifié et mis en œuvre ? Ces mutations sont d'autant plus paradoxales que les bénéficiaires du démantèlement du service public sont en tout premier lieu les multinationales étrangères. Celles-là même dont les entreprises nationales avaient pour vocation de contenir les appétits ? Mais l'ont-elles véritablement contenu ? Faut-il repérer des formes plus ambiguës de relations entre l'État et les investisseurs étrangers au temps de l'indépendance ? Si la privatisation remet en cause ces « compromis », au nom de quels arguments cette politique a-t-elle fini par s'imposer ? Quels ont été les acteurs qui l'ont défendue ? Quels en sont les principaux bénéficiaires ? Doit-on parler de nouvelles formes de compromis et, si oui, entre quels acteurs ? Ou faut-il entrevoir un jeu de dupes dont il faut examiner les déséquilibres ?

Chapitre I : L'indépendance du Gabon et la création des entreprises publiques

Introduction

Depuis l'indépendance, en 1960, le développement économique et social du Gabon repose essentiellement sur l'action de deux groupes d'acteurs : l'État gabonais et les promoteurs étrangers. Comme nous le verrons dans un premier temps, ce développement est fondé sur les doctrines, des nouveaux organismes publics, de nouvelles modalités d'intervention et les recettes pétrolières. Autant de rouages sur lesquels se sont appuyés les acteurs politiques gabonais pour construire leur propre réseau d'entreprises publiques.

Nous aborderons ensuite la crise pétrolière des années 1980 qui a contribué à l'affaiblissement du secteur public.

Ce rappel historique est nécessaire dans la mesure où il ouvre à la compréhension de la logique des acteurs politiques et économiques³⁴. Nous suivons, en cela, l'idée selon laquelle « la mise à jour des institutions et des conventions permet, (...) de déterminer les indicateurs pertinents pour les acteurs et la société dans son ensemble³⁵. »

L'explicitation des politiques qui ont fondé la création d'entreprises publiques est nécessaire pour comprendre, par contraste, les enjeux des politiques de privatisation dans lesquelles le Gabon s'est engagé au milieu des années 1990 jusqu'à nos jours.

³⁴ Ph. Steiner et F. Vatin, *Traité de Sociologie économique*, Éditions Presses Universitaires de France, 2009, p. 77.

³⁵ *Ibid.*

1.1. Les orientations politiques

Ce point est consacré à l'étude des orientations politiques qui ont permis à l'État de construire le réseau d'entreprises publiques.

- L'État et ses doctrines

Trois doctrines ont sous-tendu le développement économique et social du Gabon, à savoir :

- le libéralisme économique dirigé et planifié ;
- le progressisme démocratique et concerté ;
- la *gabonisation*.

Si les deux premières doctrines se complètent, la dernière assure l'implication des nationaux dans la gestion quotidienne des organisations publiques et privées.

Le libéralisme dirigé et planifié

Appliquée au Gabon par le nouveau chef de l'État, Albert Bernard Bongo, dès 1967, cette doctrine a permis un processus de nationalisation et de création d'entreprises publiques gabonaises. Pour cela, l'État a fait appel aux investisseurs privés qui, pour la plupart, étaient d'anciennes compagnies concessionnaires coloniales³⁶.

Comme le souligne Polanyi, « ce qui représente l'avenir de certains pays peut déjà être le présent dans d'autres pays, cependant que certains peuvent encore incarner ce qui, pour le reste, est le passé³⁷. »

La doctrine du libéralisme dirigé et planifié est un courant occidental du début du XX^e siècle qui a inspiré le Gabon dès 1967.

Ce courant a été expérimenté pour la première fois en 1930. Il permet à chaque État de remettre en cause le fonctionnement du « marché autorégulateur » du XIX^e siècle. La doctrine du libéralisme dirigé et planifié met donc fin au mécanisme automatique de l'étalon-

³⁶ J. Suret-Canale, *Afrique et capitaux : Géographie des capitaux et des investissements en Afrique tropicale d'expression française, op.cit.*

³⁷ K. Polanyi, *La Grande Transformation*, Éditions Gallimard, Paris, 1983, pp. 339-340. Titre original : *The Great Transformation*.

or³⁸. Ainsi, elle permet à l'État de prendre le contrôle de l'activité économique. Cette évolution s'est faite de trois manières :

- « démocratique et aristocratique ;
- constitutionnelle et autoritaire ;
- de manière totalement imprévue³⁹. »

Le « planisme » est né sous la plume du socialiste belge Henri de Man, qui professe une révision du marxisme en abandonnant le principe de la socialisation des moyens de production. Henri de Man fait du « plan » une fin en soi qui consiste à donner à l'État, par la nationalisation du crédit et la construction d'une économie mixte, le contrôle de l'activité économique. Certains « plans » parlent de « socialisation », d'autres de « nationalisation » ; certains se concilient avec une forme de corporation, alors que d'autres s'y opposent ; certains remettent en cause le capitalisme, d'autres y restent fidèles.

Il n'y a donc pas d'unité doctrinale, même si les plans visent à offrir une solution alternative à l'économie libérale. Ainsi, ils confèrent à l'État une autorité nouvelle dans le domaine économique, par la mise en place d'organismes de prévision, de planification et de division de l'économie en deux secteurs (l'un planifié et l'autre soumis aux règles du marché⁴⁰).

Raymond-Alain Thiétart propose dans son ouvrage *Le management*, une définition de la notion de « plan » et de « planification », que nous pensons la plus claire possible. Selon cet auteur :

« La planification peut se définir comme étant une démarche permettant d'aboutir à un ensemble de plans liés les uns aux autres ; plans dont les caractéristiques diffèrent :

- en durée : du plan à court terme aux plans à moyen et long termes ;
- en domaine : du plan de ressources humaines au plan de production ;
- en nature : de la règle administrative au projet d'entreprise ;
- en niveau : du plan de département au plan d'entreprise ;

³⁸ L'étalon-or est un système monétaire dans lequel l'unité monétaire est définie en référence à un poids fixe d'or et chaque monnaie nationale est librement convertible en or. Cette définition, nous la tirons de la définition générale de la Banque de France notamment sur son site : www.banque-france.fr sous le titre de Focus, n° 5-22 novembre 2010.

³⁹ K. Polanyi, *La Grande Transformation*, op.cit., p. 339.

⁴⁰ F. Denord, « Aux origines du néo-libéralisme en France. L. Louis Rougie et le colloque W. Lippmann de 1938 », *Le Mouvement social*, 2001/2 n°195, p.9-34. DoI : 10.3917//ms.195.0009,p.14. Lire aussi S. Audier, *Le colloque Lippmann. Aux origines du « néo-libéralisme »*, Nouvelle édition augmentée. Texte intégral précédé de *Penser le « néolibéralisme »*, Éditions Le Bord de l'eau, Paris, 2012, pp.37-43.

- en caractéristique : du plan indicatif au plan très formalisé⁴¹. »

Friedrich Hayek, qui en fait la critique, souligne que le « libéralisme dirigé encore appelé l'"économie dirigée" serait essentiellement une tentative d'organisation sociale selon laquelle l'utilisation rationnelle de nos ressources exigerait une direction centrale et la mise en œuvre de toutes nos activités, conformément à un plan, un schéma, consciemment élaborés⁴². » Cette doctrine est caractérisée par les interventions publiques de l'État qui donne les orientations économiques et sociales.

L'objectif est donc d'orienter la production et la répartition des biens et services nécessaires à l'intérêt général. Cette conception est, elle-même, définie par le groupe planificateur, chargé de l'exécution et de la surveillance du Plan⁴³.

Cela dit, la mise en œuvre du libéralisme dirigé et planifié se matérialise par l'élaboration des budgets qui est, lui-même, une composante de la feuille de route d'un gouvernement.

Ce qui rejoint l'analyse de Walter Lippmann, à travers son ouvrage *La Cité libre*, selon laquelle :

« La planification et le contrôle par l'autorité supérieure de l'activité économique sont alors réalisables parce que le plan peut faire l'objet d'un calcul. On peut calculer parce qu'il existe un objectif déterminé à atteindre : à savoir fournir à une armée déterminée, au moyen de ressources connues, une quantité d'approvisionnements également déterminée. [...] Les faiseurs des plans savent exactement quels sont les produits et les quantités nécessaires. [...] On peut donc calculer le rapport des moyens aux fins, et exécuter le plan de gré ou de force⁴⁴. »

C'est sur la base de cette doctrine, dont Albert Bernard Bongo à la tête de l'État se réclame explicitement, que l'on assiste à la mise en place des systèmes nationaux de planification⁴⁵ d'où la création d'un ministère de la Planification. Le ministère de la

⁴¹ R.-A. Thiétart, *Le management*, « Que sais-je », Éditions Presses Universitaires de France, 11^e édition, Paris, 2003, p. 31.

⁴² F. A. Hayek, *The Road to Serfdom*, University of Chicago Press, 1944, p. 35. Cité par L. R. Franck, « Planisme français et démocratie », *Revue économique*, Volume 4, n° 2, 1953, pp. 195-196.

⁴³ *Idem.*, p. 198.

⁴⁴ W. Lippmann, *La Cité libre*, Traduit par G. Blumberg, Éditions Les Belles Lettres, Coll. « Bibliothèque classique de la liberté », Paris, 2011, Préface de F. Bibet, pp. 148-149.

⁴⁵ M. Gaud, *Les premières expériences de planification en Afrique noire*, Éditions Cujas, Paris, 1967. Commission des Communautés Européennes : Les plans de développement des États africains et malgaches associés à la C.E.E., 1969. In M. Penouil, « L'économie africaine : bilan et perspective », *Revue française de science politique*, 22^e année, n° 5, 1971, pp. 992-1016.

Disponible sur :

« http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsp_0035-2950_num_22_5_418946 »

Planification avait pour mission l'élaboration des plans en vue d'encadrer l'activité économique nationale. Ces plans permettent « de coordonner des études en vue de déterminer les orientations souhaitables de l'économie nationale⁴⁶ », comme le souligne Marc Penouil.

Pour l'auteur :

« Ces plans sont de deux types principaux. Les uns - les plus élaborés - partent des agrégats nationaux, tracent des projections en fonction de taux de croissance retenus, pour réaliser ensuite une ventilation sectorielle de la croissance qui débouche généralement sur des projets précis d'investissements et sur une analyse des conditions de l'équilibre économique. Les autres - en général dans les pays les plus pauvres - s'attachent, après une description sommaire de l'économie locale, à déterminer les actions sectorielles à entreprendre et en tirent des conclusions sur le taux de croissance souhaité au plan national ; cependant, dans ce cas, il n'apparaît le plus souvent aucune relation claire entre les projets sélectionnés et le taux de croissance national retenu⁴⁷. »

Albert Bernard Bongo s'est inspiré de ces idées. Cependant, la réalisation de ces projets d'investissements s'appuyait sur les recettes pétrolières, principal apport budgétaire du pays.

Comme le souligne Ahmed Boubeker que la « question de la diversité apparaît aujourd'hui prioritaire dans l'agenda des politiques publiques⁴⁸. » Ce qui fait que cette planification concerne tous les secteurs d'activité qui contribuent au développement économique et social du Gabon : industrie, mine, logistique (transport terrestre, fluvial et aérien), agriculture et agro-industrie. Dans chaque secteur, l'État élabore des projets de développement dont la phase de réalisation nécessite l'intervention des entreprises étrangères considérées comme les partenaires techniques. À cet effet, comme le souligne Anaclé Bissielo: « lorsqu'un projet industriel s'avère rentable, après étude, il finit par intéresser les promoteurs qui s'adressent aux pouvoirs publics⁴⁹. »

Ainsi, la planification⁵⁰ pourrait se résumer à l'organisation et à l'accélération de l'extorsion des différentes ressources naturelles, selon Pierre-Claver Maganga-Moussavou⁵¹:

⁴⁶ M. Penouil, « L'économie africaine : bilan et perspective » ? *op.cit.*

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ A. Boubeker, « Diversité culturelle et globalisation au miroir de la ville et de l'ethnicité », *Questions de communication*, 14/2008, pp. 183-196.

⁴⁹ A. Bissielo, *La Montée de l'encadrement dans les processus socio-contemporains au Gabon*, Thèse de Doctorat en Sociologie, Université de Paris VII, 1987, vol. 2, p. 376.

⁵⁰ Au-delà du cas gabonais, la majorité des pays de l'Afrique francophone notamment ceux de l'Afrique centrale ont emprunté ce schéma de politique économique basé sur le libéralisme dirigé et planifié, au soir des indépendances. Le cas du Cameroun est suffisamment clair dès lors qu'après les indépendances, il était le pays le plus peuplé d'Afrique centrale avec près de 4 millions d'habitants. D'après l'article publié en août 1976 dans le journal en ligne *Le Monde diplomatique* par Pierre Chauleur, rédacteur en chef de la revue *Marchés tropicaux*, au Cameroun, pour assurer son développement économique, le président de la République, Ahidjo, a fait le choix du libéralisme planifié pour conduire son projet de société. Il s'agit de

« Pour les pouvoirs publics gabonais, le libéralisme économique dirigé et planifié est la prise en compte des intérêts réciproques des deux parties, à savoir : les objectifs du gouvernement et les préoccupations légitimes des investisseurs. Le terme "dirigé" et "planifié" voulant seulement traduire de façon claire le contrôle de l'adéquation de l'initiative privée aux objectifs clairement définis par la politique nationale⁵². »

Dans cette optique, les investisseurs s'orientent donc vers les secteurs profitables et en premier lieu vers les matières premières afin d'assurer l'approvisionnement des industries. Pierre-Claver Maganga Moussavou approuve que « le libéralisme économique, planifié et dirigé est la collusion de certains responsables gabonais et des détenteurs du capital pour accélérer l'exploitation des différentes ressources naturelles du Gabon⁵³. »

Précisément, le libéralisme dirigé et planifié est une démarche qui vise à « rassurer les investisseurs potentiels sur les intentions du gouvernement gabonais et (à) tracer les limites de l'intervention de l'État⁵⁴. » En d'autres termes, les pouvoirs publics œuvrent pour « un compromis entre la liberté économique qu'il faut laisser aux individus et l'autorité économique que l'État seul peut, et doit, tenir⁵⁵. »

Cette doctrine entend résoudre les principaux problèmes auxquels le Gabon est confronté après l'indépendance. Elle permet de combler l'absence d'hommes d'affaires gabonais capables de développer l'économie du pays, et permettre aussi de faire face aux manques de capitaux. La doctrine du libéralisme dirigé et planifié assure donc au Gabon une

joindre les investisseurs étrangers au développement économique du Cameroun. L'appel formulé auprès des investisseurs étrangers s'explique par l'insuffisance des moyens financiers capables de soutenir le développement du Cameroun. Cet article relève que : « pour mettre en valeur, dans une perspective d'avenir, toutes les ressources du pays, le président de la République camerounaise se donne comme objectif le développement autocentré et comme doctrine le "libéralisme planifié", qu'il définit ainsi : "Nous entendons soumettre, désormais, nos objectifs de développement interne, c'est-à-dire que nous entendons promouvoir une économie véritablement intégrée, caractérisée par la maîtrise effective des principaux facteurs du développement." C'est, au fond, un socialement humain qui cherche sa voie de façon pragmatique. Or, l'adaptation de l'économie traditionnelle à un rythme moderne de développement que recherche le président ne peut être réalisée par la seule action de l'État, étant donné les moyens financiers dont il dispose. Elle se fera donc dans la ligne d'un "libéralisme planifié", c'est-à-dire par le refus du jaillissement anarchique des initiatives incontrôlées assorti d'une volonté d'orienter et de contenir la pression des activités créatrices. Pour y parvenir, le gouvernement aura recours au secteur privé dont il considère que l'action doit être l'agent le plus dynamique du développement. Les grandes options sont indiquées dans le cadre d'un plan souple et adaptable, dessinant les voies des équilibres économiques souhaitables, etc. ». Titre de l'article : « Un "libéralisme planifié" pour associer le secteur privé aux efforts de développement », *Le Monde diplomatique*, publié en août 1976 dans la rubrique Économie.

Disponible sur : « <http://www.monde-diplomatique.fr/1976/08/CHAULEUR/33871> »

⁵¹ P.-Cl. Maganga-Moussavou, *L'aide publique de la France au développement du Gabon depuis l'indépendance (1960-1978)*, Publications de la Sorbonne, Coll. « Internationale », 1995, pp 209-210.

⁵² Afrique Industrie, n°92, 1^{er} juin 1975, p. 24. Cité par P. C. Maganga Moussavou, p. 209.

⁵³ *Idem.*, p. 210.

⁵⁴ *Livre d'Or*, Éditions Multipresses, Libreville, 1981, p.37.

⁵⁵ O. Bongo, *Gouverner le Gabon*, Sociétés des Éditions P. Bory, Paris, 1971, p.88.

expansion économique qui ne peut se faire sans l'apport d'investisseurs étrangers, d'hommes compétents et de capitaux mobilisables pour la réalisation de projets étatiques.

Selon les responsables de la politique économique, l'association État/investisseurs étrangers constitue « la formule la moins risquée et celle qui peut fournir les meilleurs résultats parce qu'elle n'exige pas de l'État une participation au-dessus de ses moyens en hommes et en capital et parce que dans la mesure où le partage des profits se fait d'une manière équitable, le souci de la gestion est épargné à la puissance publique⁵⁶. »

Cependant, ainsi que le note Anaclé Bissielo, cette association présente des limites :

- l'échec s'est traduit – de l'aveu de la direction politique – par l'enrichissement d'une minorité privilégiée ;
- la soumission du plus grand nombre à la loi de l'efficacité sans contrepartie suffisante sur le plan humain⁵⁷.

Il insiste sur « le fait que l'essentiel de l'investissement repose sur l'apport extérieur limite également le rôle de la planification : aléatoire, cet apport extérieur se révèle aussi contraignant quand il existe, en ce sens qu'il concourt à l'emprise extérieure sur l'économie du pays⁵⁸. »

Anaclé Bissielo justifie cette emprise à travers la répartition des financements des différents programmes déclinés comme suit :

« Notons que sur les 99,3 milliards de francs CFA des investissements prévus pour le I^{er} Plan, 16,2% seulement devaient provenir de l'État gabonais. Tandis que l'apport extérieur était de 60% et de 23,8% au titre de la contribution respective du secteur privé et du secteur public. Dans le II^e Plan, le financement sera assuré à concurrence de 56,3% par le secteur privé. Les 43,7% restant étant pris en charge pour plus de la moitié par le secteur public extérieur, l'État gabonais n'assurait que moins du quart du financement⁵⁹. Si au cours du III^e Plan, le concours de l'État couvre plus de la moitié des investissements (53,7%), le IV^e Plan récemment parvenu à terme ne confirme pas la tendance avec 58% de contribution en provenance du capital extérieur. Bref, l'emprise du capital étranger reste forte⁶⁰. »

⁵⁶ A. B. Bongo, Discours du 4 février 1973, p. 113.

⁵⁷ A. Bissielo, *La Montée de l'encadrement dans les processus socio-contemporains au Gabon*, op.cit.

⁵⁸ *Idem.*, pp. 376-377.

⁵⁹ Y. De Schaetzen, « L'économie gabonaise », *Revue française d'études politiques africaines*, n° 90, juin 1973. Cité par A. Bissielo, *Idem.*, p. 377.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 377.

Pour compléter cette analyse, nous pouvons également mentionner l'étude de Jean Ping sur *L'économie du Gabon : développement ou emprise de structure*⁶¹. En effet, au travers de son étude, l'auteur perçoit deux formes d'emprises fondées sur le développement des investisseurs privés étrangers dont l'une traite du « pouvoir industriel » et l'autre, des « investissements ».

Concernant l'emprise du pouvoir industriel, Jean Ping fait référence à l'impact produit par les lobbies dans le système d'exploitation des richesses du Gabon après l'indépendance. Il souligne qu'« en 1963, déjà, 64% de la production gabonaise était réalisée par 28 sociétés seulement dont 7 sociétés forestières, 14 entreprises dites industrielles (mines et pétrole inclus) et 7 entreprises commerciales et de transport⁶². » En 1975, sur les 100 plus grandes entreprises capitalistes, seules les vingt premières contrôlent approximativement 80% du capital investi au Gabon⁶³.

Concernant l'emprise fondée sur les investissements, Jean Ping et Anaclé Bissielo se rejoignent. Selon eux, l'absence d'apport en capitaux nationaux contraint l'État gabonais à recourir aux investisseurs privés étrangers pour pouvoir assurer le développement économique et social du Gabon. Ce qui se traduit par une dépendance à leur égard.

Face à une telle situation, le progressisme démocratique et concerté est-il capable de renverser la tendance en permettant une très grande participation de l'État gabonais dans le développement économique et social ?

Le progressisme démocratique et concerté

« Le progressisme démocratique s'inspire toujours des principes du libéralisme. À cette différence près qu'il représente aussi un projet de société et un modèle de développement⁶⁴. »

Le libéralisme économique dirigé et planifié a été abandonné au profit d'une nouvelle politique économique et sociale, en 1977 :

« La voie du progressisme démocratique et concerté qui entend donner et promouvoir un contenu autrement positif au développement économique et social du Gabon. Il s'agit de promouvoir le progrès économique "d'où progressisme" dans l'intérêt non d'une classe de privilégiés mais de la masse, du peuple tout

⁶¹ J. Ping, *L'économie du Gabon : Développement ou emprise de structure ?*, Thèse de doctorat d'État Ès Sciences économiques, Université de Paris I, 1975.

⁶² *Idem.*, p. 206.

⁶³ *Idem.*, p. 212.

⁶⁴ A. Bissielo, *La Montée de l'encadrement dans les processus socio-contemporains au Gabon*, *op.cit.*, p. 377.

entier (d'où démocratique), dans un climat de confiance, dans un cadre de concertation permanente, d'information réciproque où les agents économiques sont libres dans le respect strict des lois et des règlements et dans les limites fixées par le plan et par les programmations du gouvernement (d'où concerté)⁶⁵. »

L'idée principale de cette doctrine vise à la création et au développement d'activités qui, progressivement, prendront le relais du pétrole. Il s'agit d'une stratégie d'après-pétrole axée sur la promotion des exportations et la substitution aux importations.

L'objectif de ce courant était d'encourager la création et la promotion des entreprises nationales capables de rompre avec la dépendance à l'égard de l'extérieur.

Pour Fortuné Matsiegui Mboula :

« Le progressisme démocratique et concerté est une doctrine du Parti Démocratique Gabonais (PDG) et qui a pour objectifs :

- la réduction de la dépendance alimentaire vis-à-vis de l'étranger par l'accroissement de la production vivrière, maraîchère, animale et de la pêche ;
- la transformation et la valorisation sur place de nos matières premières ;
- l'initiation à un développement régional équilibré ;
- la promotion d'une économie de service ;
- l'encouragement à la création des PME-PMI, d'entreprises commerciales ou artisanales, par les sans-emploi, les jeunes, les femmes, etc. ;
- l'intensification de la construction des routes praticables en toute saison ;
- l'accroissement des échanges interprovinciaux avec la poursuite du programme d'entretien routier⁶⁶. »

Aussi :

« Ces orientations auraient pour but de promouvoir l'initiative privée, rentabiliser les unités de production et veiller au bien-être collectif. Le développement, support d'une politique de justice et de solidarité nationale, sera assuré grâce à la mobilisation des ressources de l'État et du secteur privé, d'une part, et à travers la maîtrise des finances publiques et la diversification de notre économie, d'autre part⁶⁷. »

⁶⁵ H. Minko, *La fiscalité gabonaise du développement*, Éditions LGDJ, Paris, 1981, p.17. Cité par G. Zomo Yebe, *Comprendre la crise de l'économie gabonaise*, op. cit. On peut également lire les travaux de Walter Lippmann sur le « collectivisme démocratique » dans son ouvrage *La Cité libre*. Walter Lippmann dans son ouvrage souligne la relation qui peut exister entre le collectivisme et le progressisme en disant que : « on peut dire que les progressistes d'aujourd'hui sont des collectivistes progressifs, et qu'ils espèrent en conservant à leurs méthodes un caractère graduel, éviter les violences de la dictature. » W. Lippmann, *La Cité libre*, op.cit., p. 161. Selon l'auteur : « la théorie du collectivisme progressiste repose sur l'hypothèse que les majorités expriment la volonté de la société et en représentent les intérêts, etc. » p. 162.

⁶⁶ Cf. le « Pacte national de solidarité et de développement » cité par F. Matsiegui Mboula, *L'État et le tribalisme régionalisme au Gabon. De 1990 à nos jours*, Thèse de Doctorat (Nouveau Régime), Université de Picardie Jules Verne, Amiens, 2005, pp. 158-159.

⁶⁷ F. Matsiegui Mboula, *L'État et le tribalisme régionalisme au Gabon. De 1990 à nos jours*, op.cit.

Cette doctrine avait une dimension humaine. Il s'agissait de favoriser l'implication active des Gabonais dans la gestion des entreprises publiques et privées nationales. Ce qui s'est traduit par la *gabonisation* des postes.

La gabonisation des postes

La *gabonisation* des postes obéit à une nouvelle politique de l'emploi et de la gestion de la main-d'œuvre selon deux approches différentes. La première approche est instaurée par le Président Léon Mba (Président de la République de 1960 à 1967). Tandis que la seconde est développée par Albert Bernard Bongo (Président de la République de 1967 à 2009).

Le mot *gabonisation* est employé pour la première fois par Léon Mba en 1947. Il désignait un processus de réforme de la fonction publique qui était jusque-là aux mains de la puissance coloniale (la France). C'est en cela que la fonction publique s'est dotée d'un statut dont les missions étaient de :

- « simplifier, unifier, moderniser les règles de gestion des fonctionnaires quant à leurs soldes, congés, retraites et carrières, etc.
- donner à chaque fonctionnaire la possibilité permanente de se perfectionner professionnellement et d'accéder à tous les échelons de la hiérarchie ;
- former des cadres nouveaux répondant aux besoins nouveaux de l'État gabonais ;
- revaloriser les agents de la fonction publique ;
- établir un programme de perfectionnement pour les agents de la fonction publique désireux de parfaire leur formation et de s'élever dans la hiérarchie ;
- établir un plan de relève du personnel métropolitain⁶⁸. »

Ajoutée à ces missions, la *gabonisation* devrait répondre à deux préoccupations. La première concerne l'implication des Gabonais dans la gestion des affaires du pays. Elle devait aussi pallier l'insuffisance des cadres gabonais dans les postes d'encadrement au sein de la fonction publique. En impliquant les Gabonais, l'État répondait aux aspirations de la jeunesse qui souhaitait jouer un rôle dans le développement du pays. Cette implication visait à couvrir le vide que laisseraient les agents coloniaux en cas de retour en France. La seconde mission avait pour but de former les futurs cadres gabonais dans la fonction publique. En procédant ainsi, la *gabonisation* permettrait de faire accéder les Gabonais aux postes d'encadrement

⁶⁸ Le Président Léon Mba vous parle, *op.cit.*, pp. 94-95. Cité par A. Bissielo, *La Montée de l'encadrement dans les processus socio-contemporains au Gabon*, *op.cit.*, pp. 390-391.

occupés majoritairement par les ressortissants français. Seuls 18% des postes étaient attribués à la population locale.

Le mot *gabonisation* réapparaît dans le IV^e plan de développement du Gabon (1980 et 1982) pour insister cette fois-ci sur l'urgence d'accroître l'implication des Gabonais dans le secteur privé. Il est clairement énoncé qu'elle vise prioritairement à l'accession des Gabonais aux postes de direction. Elle ouvre la voie au développement du secteur privé local par la promotion des petites et moyennes entreprises. Elle favorise et motive aussi les Gabonais à prendre des parts dans le capital des entreprises installées sur le territoire⁶⁹.

Une première tentative de définition de cette politique a lieu pendant le colloque du ministère du Travail, en février 1985. La *gabonisation* est définie comme :

« Un processus devant conduire progressivement les nationaux remplissant les conditions requises à occuper les postes d'exécution, d'encadrement et de décision au sein de toute entreprise, publique ou privée. La gabonisation se définit précisément comme un contrat de confiance entre l'État et les investisseurs en vue d'assurer la formation et l'intégration des nationaux à tous les niveaux de la vie économique du pays⁷⁰. »

Par *gaboniser*, on entend « un moyen de demander aux investisseurs de contribuer au plein emploi des Gabonais. Également, *gaboniser* désigne le partage de responsabilité de la part de ceux qui détiennent le pouvoir économique réel⁷¹. »

La *gabonisation* serait de ce fait assignée à :

- « la maîtrise du développement par les nationaux ;
- l'instauration d'un climat de justice sociale ;
- assurer la formation de nationaux à tous les niveaux ;
- opérer un changement de mentalité chez les nationaux ;
- lutter contre la dépendance du Gabon à l'égard de la main-d'œuvre étrangère et contre la fuite de devises qui en découle ;
- assurer la promotion sociale des Gabonais et élever leur niveau de vie⁷². »

En somme, la *gabonisation* est définie, dans l'ordonnance n° 22 du 17 avril 1981, comme étant la participation active des nationaux aux postes de direction et de gestion des entreprises publiques.

⁶⁹ A. Bissielo, *La Montée de l'encadrement dans les processus socio-contemporains au Gabon*, op.cit., p. 39.

⁷⁰ *Idem.*, p. 397.

⁷¹ *Ibidem.*, p. 398.

⁷² *Ibid.*

- Les nouveaux organismes publics

Il faut maintenant présenter les différents organismes publics sur lesquels le Gabon s'est appuyé pour accéder au capital des sociétés étrangères installées au Gabon, d'une part et, d'autre part, pour créer les entreprises publiques.

La Banque Gabonaise de Développement

Comme le souligne Jean Suret-Canale, le premier noyau d'entreprises et de participations d'État est un héritage colonial. C'est dans cette logique que le Gabon hérite de l'agence locale du « Crédit de l'AEF » : la Banque Gabonaise de Développement (BGD) à travers la loi n°38/60 du 8 juin 1960. Elle a pour mission de financer les investissements, le crédit immobilier et les biens de consommation. Son circuit de financement est formé de :

- ressources collectées auprès des organismes publics (Offices des Postes et des Télécommunications, Caisse cacao), des dépôts publics et privés et des prêts obtenus de l'extérieur ;
- prêts à court, moyen et long termes accordés aux entreprises et aux particuliers.

Selon Albert Ondo Ossa⁷³, la BGD s'appuie également sur le réescompte de la banque centrale et des dépôts des organismes publics et privés pour assurer son financement. Autrement dit, la politique de financement de la BGD dépend en grande partie de la politique monétaire de la banque centrale et de la situation économique des agents de dépôts. Ce qui signifie qu'en période de crise économique, la BGD ne pourra plus continuer d'accorder des crédits aux demandeurs puisque cette période sera marquée par l'augmentation des taux d'intérêt de la banque centrale, comme le souligne Hervé Ndoume Essingone. Exemple : lors de la crise de 1986 liée à la chute du prix du pétrole.

⁷³ A. Ondo Ossa, *Analyse des circuits financiers au Gabon, un pays riche mais sous-développé*, Thèse de doctorat Sciences Économiques, Université de Nancy 2, 1985. Cité par H. A. Barro Chambrier, *L'économie du Gabon : Analyse politiques d'Ajustement et d'Adaptation*, Préface de Raymond Barre, Éditions Economica, Paris, 1990, pp. 156-159.

PROMOGABON

L'Agence gabonaise de promotion industrielle et artisanale (PROMOGABON), est une société d'État créée en 1964, qui a pour mission d'assurer l'accueil des nouveaux investisseurs ; de les accompagner dans leur demande d'agrément pour pouvoir exercer leur activité ; grâce à un fonds de garantie, PROMOGABON assure le développement des petites entreprises nationales du secteur industriel et artisanal. Du fait de ses nombreuses missions, elle est notamment mandatée par l'État à recevoir 10 % des parts du capital des entreprises étrangères qui y sont installées.

Entre 1967 et 1968, le Gabon s'inspire du modèle ivoirien, à savoir la mise en place d'un système de centralisation des participations soutenu par une législation incitant à l'investissement. C'est ainsi qu'en août 1967, l'État a fondé le Fonds gabonais d'investissement (FGI). Le fonctionnement étant assuré par un prélèvement de 10% sur le bénéfice net fiscal des sociétés et 10 % sur les trois-quarts du revenu net de ces propriétaires.

Cependant, les bons d'équipements ou certificats d'investissement délivrés en échange sont remboursés en fonction des nouveaux investissements réalisés, ou au-delà du délai légal, convertis en obligations⁷⁴ de la société nationale d'investissements du Gabon (SONADIG).

La SONADIG

Créée en 1968, la SONADIG a deux principales missions : la première est d'apporter une solution de financement aux entreprises. Ce financement est assuré par l'État. La seconde est de gérer le portefeuille des participations de l'État au sein des entreprises du secteur financier et du secteur industriel. C'est donc grâce au FGI que la SONADIG organise sa deuxième mission citée précédemment. Il est alors considéré comme étant le « maillon principal d'un mécanisme plus global⁷⁵. » L'objectif d'un tel mécanisme permet la lutte contre l'exportation des capitaux et des bénéfices obtenus par les sociétés étrangères.

À cet effet, le FGI a pour mission la souscription d'obligations de types A et B auprès de ces entreprises ; ce qui permet d'affecter le produit (le coupon) à la SONADIG au compte de l'État comme le souligne Hervé Ndoume Essingone :

⁷⁴ Une obligation est un titre de créance.

⁷⁵ H. Ndoume Essingone, *Structure financière et comportement financier des entreprises gabonaises*, Thèse de doctorat ès Science de Gestion, Université de Nancy 2 (I.A.E.), Nancy, 1997, p. 136.

« Chaque société doit souscrire 10% de son bénéfice industriel et commercial en certificat d'investissement, le montant de ces souscriptions étant versé au compte du FGI. La société reçoit en échange un certificat d'investissement, elle dispose ainsi de deux ans pour présenter un projet d'investissement au comité directeur du FGI en vue d'être agréée dans l'une des trois catégories prévues⁷⁶. »

À travers ce mécanisme, Hervé Ndoume Essingone affirme que la SONADIG représente la principale ressource financière de l'État. Cependant, nous pouvons nous interroger sur la longévité de ce mécanisme en cas de mise en œuvre d'un processus de privatisation.

- Les modalités d'interventions

Caractérisées par la loi, la provision pour investissements diversifiés (PID) et le Code des investissements, ces modalités d'interventions de l'État permettent à la fois de déterminer les mécanismes qui ont fondé la création d'entreprises publiques et les parts du Gabon dans les entreprises étrangères.

La loi comme stratégie de prise de participation

L'objectif des ordonnances et des lois est de permettre à l'État d'avoir des parts de capital dans les entreprises étrangères installées dans le pays. Le 10 juin 1972, la première ordonnance lui permet de prendre des parts dans toutes les sociétés qui s'installent au Gabon. Ces sociétés doivent accorder une cession gratuite de 10% de leur capital en compensation des avantages divers qu'elles retirent de leurs activités.

En décembre 1974, la loi pétrolière permet à l'État d'obtenir au moins 25% des parts dans les sociétés pétrolières, parmi lesquelles figurent Elf-Gabon et Shell-Gabon. Une autre ordonnance vient compléter celle qui existe. L'ordonnance du 20 janvier 1976 consiste à accorder à l'État une cession de 10% du capital des sociétés installées au Gabon ; et à imposer la présence d'un administrateur de nationalité gabonaise dans les conseils d'administration de ces sociétés. À ce propos, Jean Suret-Canale souligne que cette législation permet à « l'État gabonais d'avoir désormais un droit de regard sur la gestion des entreprises étrangères, et une

⁷⁶ H. Ndoume Essingone, *Structure financière et comportement financier des entreprises gabonaises*, op.cit., p. 136.

participation à leurs bénéfices, participation qu'un régime fiscal exceptionnellement libéral réduisait jusque-là à la portion congrue⁷⁷. »

La loi n° 8/83 du 31 décembre 1983, modifiée par la loi n° 24/84 approuve que le budget de l'exercice 1985 portant code des participations oblige toutes les sociétés de capitaux de droit gabonais à ouvrir leur capital aux intérêts publics et privés nationaux. Les entreprises qui souhaitent s'installer au Gabon devront également céder à titre onéreux 10 % de leur capital à l'État.

L'objectif à long terme de ces différentes mesures juridiques est de céder les parts aux épargnants et aux entrepreneurs de nationalité gabonaise. En effet, l'essentiel de ces mesures sont inscrites dans l'article 16 de la loi. Il décrit les modalités d'intégration des nationaux au capital des entreprises étrangères. Il s'agit pour toutes les sociétés anonymes de droit gabonais d'ouvrir leur capital aux nationaux afin de représenter au moins la minorité de blocage qui corresponde à plus d'un tiers des droits de vote⁷⁸.

En effet, c'est grâce à ces lois que le Gabon et les sociétés pétrolières ont créé le fonds paritaire d'investissement alimenté par des provisions de 10% du chiffre d'affaires réel des sociétés pétrolières. L'objectif est de diversifier l'économie à travers des nouveaux investissements, d'où la création de la Provision pour Investissements Diversifiés (PID).

La PID

Créée le 19 avril 1974, la PID régit les rapports d'ELF-Gabon (devenu Total-Gabon), de Shell-Gabon et du Gabon à travers les avenants de conventions d'établissement du secteur pétrolier. Autrement dit, « aux termes de cet accord, Elf-Gabon peut constituer une provision pour investissements diversifiés dont le montant est déterminé chaque année d'accord parties, en fonction des investissements décidés, sans toutefois excéder 10% du chiffre d'affaires réel de la société⁷⁹. »

Grâce à elle, ces sociétés peuvent investir ou s'engager financièrement dans les domaines où elles possèdent une compétence particulière ou dans d'autres activités industrielles qui font appel aux hydrocarbures comme source d'énergie. Aussi, elles peuvent

⁷⁷ J. Suret-Canale, *Afrique et capitaux. Géographie des capitaux et des investissements en Afrique tropicale d'expression française*, Tome 1, L'Arbre verboyant Éditeur, 1987, p. 403.

⁷⁸ J. Ogoula, *Les instruments juridiques de la politique gabonaise des investissements étrangers*, Thèse de Droit (Nouveau Régime), Université de Nancy 2, 1990, p. 258.

⁷⁹ P.-Cl. Maganga-Moussavou, *L'aide publique de la France au développement du Gabon depuis l'indépendance (1960-1978)*, *op.cit.*, p. 213.

s'engager dans des projets qui n'ont pas de liens directs avec le pétrole mais qui contribuent au développement économique et social du Gabon.

À travers la PID, ELF-Gabon a participé à la création de plusieurs entreprises publiques. Ce qui lui a permis de contribuer au développement du Gabon dans les années 1970.

Code d'investissements

Pour encadrer le développement économique et social du Gabon, l'État a repris le code d'investissements mentionné par la loi n° 55 du 4 décembre 1961, modifié par l'ordonnance n° 21 du 23 mars 1967. Il s'appuie sur le code-cadre de l'Union Douanière et Économique de l'Afrique Centrale (UDEAC) de 1965. Selon Pierre Claver Maganga-Moussavou, ce code fonde les rapports existant entre l'État et les investisseurs étrangers⁸⁰. Il prévoit des mesures incitatives garantissant des avantages aux sociétés installées et souhaitant s'installer au Gabon. Ces mesures sont déclinées en 7 régimes dont 5 concernent les régimes privilégiés et les 2 derniers les régimes spéciaux.

En procédant ainsi, l'État offre de nombreux avantages qualifiés de régime privilégié aux sociétés étrangères désireuses de s'installer au Gabon. Il couvre l'essentiel des secteurs clés de l'économie nationale : la culture industrielle, l'élevage, la forêt, la pêche, la fabrication et le montage d'articles ou d'objets manufacturés, l'extraction, l'enrichissement ou la transformation de minerais, la recherche pétrolière, la production d'énergie et l'or.⁸¹

Pour Hervé Ndoume Essingone :

- « Ce code vise à capter un certain type d'entreprises :
- les entreprises de cultures industrielles comprenant un stade de transformation ou de conditionnement des produits ;
 - les entreprises d'élevage comportant des installations en vue de la protection sanitaire du bétail ;
 - les entreprises industrielles de préparation ou de transformation des productions d'origine végétale ou animale ;
 - les entreprises forestières ;
 - les entreprises de pêche comportant des installations permettant la conservation ou la transformation des produits ;
 - les industries de fabrication et de montage des articles ou objets manufacturés ;

⁸⁰ P.-Cl. Maganga-Moussavou, *L'aide publique de la France au développement du Gabon depuis l'indépendance (1960-1978)*, op.cit., p. 214.

⁸¹ A. Bissielo, *La Montée de l'encadrement dans les processus socio-contemporains au Gabon*, op.cit., p. 375.

- les entreprises exerçant des activités minières de recherche, d'extraction, d'enrichissement ou de transformation de substance minérale et des activités connexes ;
- les entreprises de recherches pétrolières ;
- les entreprises de production d'énergie ;
- les entreprises d'aménagement des régions touristiques⁸². »

Parmi ces avantages, les plus significatifs sont d'ordre fiscal, répartis en cinq régimes. Il s'agit des régimes IA et IB, II, III et IV et enfin du régime lié à la tarification privilégiée et exceptionnelle. Ils prévoient des avantages aux entreprises sur l'exonération totale des droits et des taxes perçus en importation et des taxes perçues à l'intérieur sur les matières premières. Ces régimes indiquent une exonération de l'impôt vers les bénéficiaires industriels et commerciaux, de la patente et de redevance foncière, minière et forestière. Un accent particulier est donné aux sociétés du secteur forestier du fait de la difficulté d'accès et de la densité de la forêt gabonaise⁸³.

Ainsi, le code d'investissement prévoit une réduction de 5% sur les droits et taxes d'importation du matériel d'équipements aux sociétés concernées. Il envisage également une protection structurelle et douanière du marché national qui vise à faire du secteur public et parapublic un instrument de développement. Malgré son caractère libéral, l'État est le principal acteur capable de donner une ligne de conduite à toutes les entreprises installées sur le territoire national. Il s'efforce d'orienter la production pour l'intérêt général des Gabonais. Pour l'État, il s'agit de maîtriser le circuit de production (des quantités et des lieux de production) pour éviter d'épuiser les ressources naturelles. Il procédait ainsi à travers ses différents organismes. Aussi, il fixe librement les prix sur le marché national et la répartition de produits sur l'ensemble du territoire. De plus, Hervé Ndoume Essingone souligne que l'« État en octroyant ces avantages connaît un manque à gagner car il ne perçoit pas certains impôts et taxes, celui-ci est compensé par les ressources provenant de l'exploitation des matières premières ».

⁸² H. Ndoume Essingone, *Structure financière et comportement financier des entreprises gabonaises*, op.cit., p. 131. Lire également J. Ping, *L'économie du Gabon : Développement ou emprise de structure ?*, op.cit., pp. 351-353.

⁸³ La forêt gabonaise fait partie du golfe de Guinée et est deuxième après l'Amazonie.

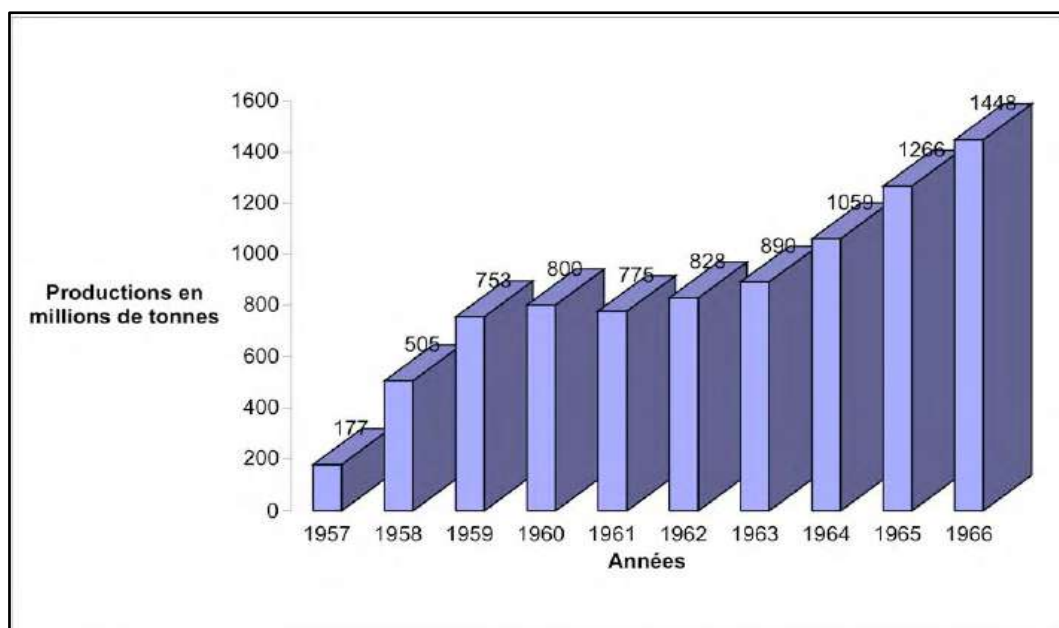
- Le pétrole au cœur de la stratégie

L'économie gabonaise est soutenue par les recettes pétrolières. Notre étude traitera des différentes phases d'évolution de production du pétrole qui ont un impact sur la création et le fonctionnement d'entreprises publiques.

De 1957 à 1966

Sans vouloir faire l'historique de l'exploitation pétrolière au Gabon, on retient qu'à partir de 1957, et jusqu'en 1966, la production de pétrole n'a fait que croître. Cette augmentation s'explique en partie grâce aux nombreux forages réalisés sur les champs existants ou sur les nouveaux gisements. Le graphique ci-après permet d'observer l'évolution de la production pétrolière entre 1957 et 1966.

Graphique 1: Évolution de la production du pétrole de 1957 à 1966



Source : DGE cité par Mbadinda M., *État, entreprises et développement au Gabon : Contribution à une étude géographique*, Thèse de doctorat en géographie, Université de Montpellier III, Montpellier, 2006, p. 205.

Dans un premier temps, on observe sur le graphique 1 une première phase de croissance du pétrole entre 1957 et 1960. Ensuite, une légère baisse en 1961, soit environ une chute de 25 millions de tonnes de production de moins qu'en 1960. Enfin, un retour de la croissance en

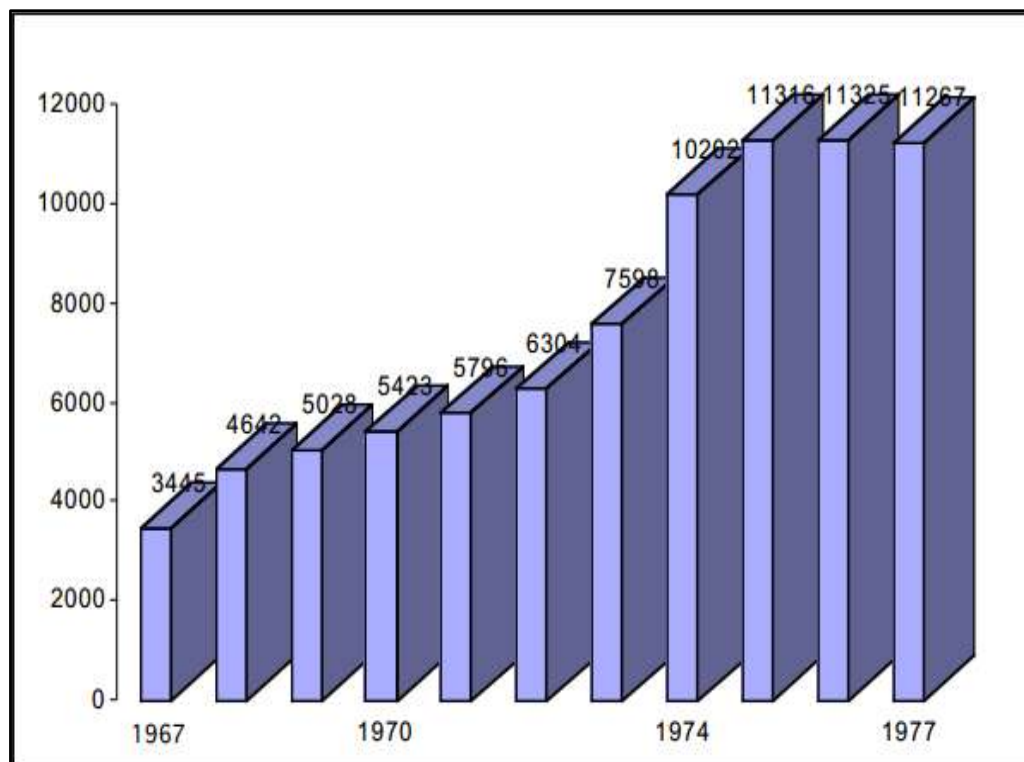
1962 qui s'étend jusqu'en 1966. Ce graphique fait ressortir une évolution d'environ 8,18 fois plus que la production initiale de 1957 et une production presque doublée en 1961. Cette amélioration n'est pas sans incidence dans le domaine économique car elle contribue à la première phase de la création/nationalisation des entreprises publiques dès les années 1960.

La période de 1967 à 1977

Entre 1967 et 1977, le Gabon a connu une augmentation exponentielle de sa production pétrolière grâce à la mise en exploitation des gisements d'Anguille et de Gamba. Cette dernière a permis un doublement de la production qui a atteint 3,44 millions de tonnes en 1967, contre 1,44 million en 1966. Avec la découverte des gisements marins, la production s'est maintenue pendant cinq ans avec à la clé un débit supérieur à 10 millions de barils de pétrole.

En 1973, le premier choc pétrolier modifie toutes les prévisions économiques. On assiste à une augmentation exceptionnelle du prix du pétrole. En 1974, le prix du pétrole est trois fois supérieur à celui de 1973, et quatre fois au-dessus de celui de 1971. Ainsi, ce choc pousse les producteurs à accroître leur production. Cette situation offre au Gabon la possibilité de définir sa politique en matière d'exploitation, d'où l'adoption de la Loi sur le pétrole qui affirme la propriété de l'État sur les ressources naturelles et remplace ainsi le code minier de 1962, qui régissait encore ce secteur.

Graphique 2: Production pétrolière de 1967 à 1977



Source : DGE cité par Mbadinga M., *État, entreprises et développement au Gabon : Contribution à une étude géographique op.cit.*, p. 206.

On peut qualifier cette période de croissance « euphorique »⁸⁴ comme le souligne Hugues Alexandre Barro Chambrier. Il ressort de ce graphique 2 que, de 1973 à 1977, le choc pétrolier est favorable, notamment sur les prix du pétrole et la croissance de la production de brut. Cette période est qualifiée d'exceptionnelle dans l'histoire du pays. Le quadruplement des prix du pétrole (1973-1974) induit une croissance annuelle moyenne du PIB de 22,2% de 1975 à 1977⁸⁵. On observe une stabilité de la production entre 1975 et 1977. Cette croissance rapporte au Gabon d'importantes ressources qui ont permis la construction d'infrastructures économiques capables d'attirer de nouveaux investisseurs étrangers.

Pour sa part, Hervé Ndoume Essingone souligne que « les recettes budgétaires progressent énormément, grâce au choc pétrolier et au cours historique du pétrole⁸⁶. » De plus, « c'est le lancement des grands travaux d'infrastructures (chemin de fer, routes,

⁸⁴ H. A. Barro Chambrier, *L'économie du Gabon : Analyse, politiques d'Ajustement et d'Adaptation, op.cit.*, p. 61.

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ H. Ndoume Essingone, *Structure financière et comportement financier des entreprises gabonaises, op.cit.*, pp. 122-123.

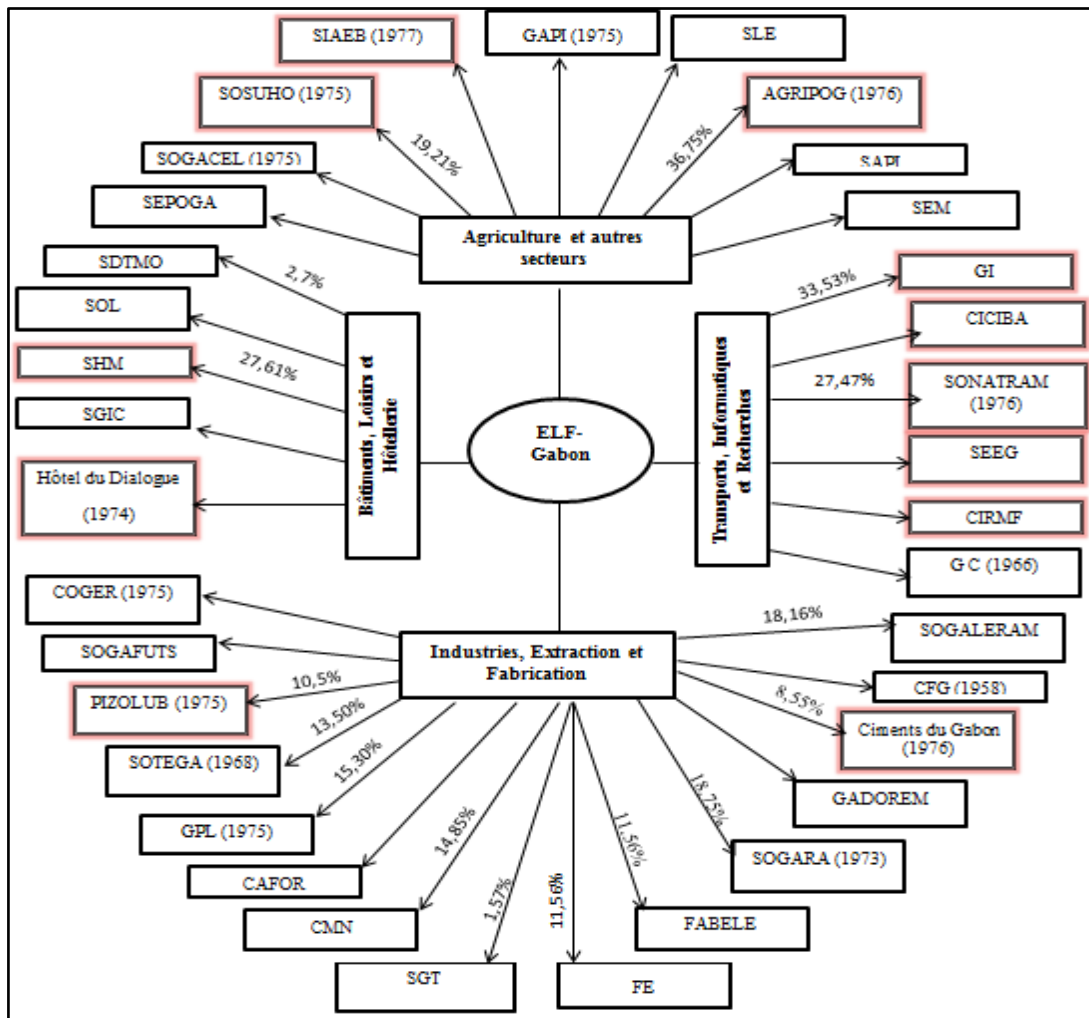
aéroports), la mise en place des mécanismes qui vont permettre l'émergence du tissu industriel actuel : code d'investissement, provision pour investissements diversifiés⁸⁷. »

ELF-Gabon : acteur du développement économique et social gabonais

L'analyse du positionnement d'ELF-Gabon est nécessaire dès lors qu'elle devient un partenaire important au développement économique et social du Gabon. Grâce à la PID et au « choc pétrolier », ELF-Gabon s'impose comme un acteur incontournable dans la création des entreprises gabonaises. Elle intervient aussi bien dans les secteurs relevant de ses compétences notamment à travers la création de la SOGARA (15%), PIZOLUB (10,5%), SOGAFUS, que des secteurs hors pétrole comme l'informatique, le transport, le tourisme et l'agriculture. La figure 2, ci-après, présente la participation d'ELF-Gabon au côté de l'État dans la création des entreprises publiques.

⁸⁷ H. Ndoume Essingone, *Structure financière et comportement financier des entreprises gabonaises*, op.cit., pp. 122-123.

Figure 2 : L'apport d'ELF-Gabon dans la création des entreprises gabonaises à partir de la PID



Les encadrés en couleur signifient que l'État est l'actionnaire majoritaire.
Source : Djeneric Saka Alandji

L'analyse faite de la participation d'ELF-Gabon (devenue Total Gabon), créée en 1958, révèle son caractère incontournable dans le processus du développement économique du Gabon. Elle occupe une position prééminente comparée à d'autres compagnies telles que Comilog, CFG, AGIP, AMOCO, SHELL (...).

ELF-Gabon contrôle de façon directe et indirecte tous les secteurs d'activité de l'économie gabonaise. Un tel contrôle est soutenu et encouragé par la PID qui lui permet d'obtenir des participations dans des projets financés. ELF-Gabon devient alors, de ce fait, « une sorte de conglomérat qui se ramifie sans cesse⁸⁸ », comme disait Matsiegui Mboula.

⁸⁸ F. Matsiegui Mboula, *L'État et le tribalisme-régionalisme au Gabon. De 1990 à nos jours*, op.cit.

L'un de nos interlocuteurs pense que l'on « *appelle cela en économie des conglomérats et la stratégie de la toile d'araignée pour mieux stranguler carrément un pays* ». ⁸⁹ Il souligne les travaux d'un chercheur camerounais, Georges Ngango ⁹⁰. Ce dernier dresse le bilan des investissements étrangers en Afrique noire francophone en s'appuyant sur le cas du groupe ELF.

Il s'agit, là, d'« *une multinationale qui a des tentacules partout, dans tous les secteurs d'activité. Ce genre de multinationale finit par étrangler l'économie d'un pays. Tu ne peux pas toucher une économie sans toucher ELF. À un moment donné, il s'appelle tel par là-bas mais en réalité, c'est un même groupe qui se cachait derrière* » ⁹¹.

La figure 2, ci-dessus, fait ressortir cette strangulation de l'économie gabonaise par l'emprise qu'exerce le groupe français sur l'ensemble des activités du pays. Celle-ci est directement ou indirectement acquise par l'entremise des organismes de financement tels que la Caisse Française de Développement, le groupe ELF et les autres acteurs étrangers de la rente.

Le groupe a des parts dans l'industrie, l'informatique, le transport, le tourisme, et l'agriculture. Concernant le secteur agro-industriel, ELF-Gabon détient 19,20% de parts dans la Société Sucrière du Gabon (SUSUHO) ; 26% dans la Société Agricole de Port-Gentil (AGRIPOG) ; 13,5% du capital social de la Société Gabonaise de Textile (SOGATEX) et 10,5 % de PIZOLUB, spécialisée dans le raffinage et la distribution des produits pétroliers.

Concernant le secteur du transport, de l'informatique, de la recherche et de l'énergie, le groupe détient 33,35% des actions de Gabon-Informatique ; 27% dans la Société Nationale de Transport Maritime (SONATRAM) ; 8,5 % de parts dans la société les Ciments du Gabon et 27,5% des parts de l'Hôtel Mandji (SHM) situé à Port-Gentil.

ELF-Gabon finance des projets dans d'autres domaines, notamment dans la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG), dans le Centre International de Recherche Médicale de Franceville (CIRMF), dans le Centre International des Civilisations Bantu (CICIBA) et dans la Scierie de Bois de l'Ogooué ⁹².

Face à ce constat, on est tenté de dire que la diversification de l'investissement d'ELF-Gabon pourrait s'apparenter à une forme d'« emprise du capital » comme s'interroge Pierre Claver Maganga-Moussavou :

⁸⁹ Extrait d'entretien réalisé auprès du professeur Gabriel Zomo Yebe.

⁹⁰ G. Ngango, *Les investissements d'origine extérieure en Afrique noire francophone : statut et incidence sur le développement*, Éditions Présence africaine, 1973.

⁹¹ Extrait d'entretien réalisé auprès du professeur Gabriel Zomo Yebe.

⁹² F. P. Nze-Nguema, *L'État au Gabon. De 1929 à 1990. Le partage institutionnel du pouvoir*, Éditions L'Harmattan, 1998, pp.42-41.

« Les pouvoirs publics ne pouvaient pas atteindre leur objectif de développement du pays en créant, avec les revenus tirés du pétrole (par une fiscalité appropriée), des entreprises sans participation étrangère au capital social, mieux conçu pour éviter qu'elles ne deviennent source d'appauvrissement. Par ailleurs, les risques ne sont-ils pas grands de voir une seule entreprise, en l'occurrence Elf-Gabon, filiale d'Elf-Aquitaine, contrôlant 85% de la production pétrolière et où l'État n'avait encore en 1974 que 0,25% des parts, avoir des ramifications dans tous les secteurs de la vie économique, surtout que " les produits de toute nature reçus par elle, au titre de sa participation à une activité financée par emploi de la provision, seront exonérés de l'impôt sur les revenus des valeurs mobilières lors de leur distribution à la société Elf-Gabon, pendant une durée de 7 ans ", sans exclure des avantages du même ordre, accordés par les pouvoirs publics aux grandes entreprises, qui sont consignés dans le code des investissements⁹³. »

Cette analyse de Pierre Claver Maganga-Moussavou rejoint celle qui est faite par Georges Ngango⁹⁴, à savoir que « les plans de développement de 1966-1967/1970-1971 de ces pays reflètent clairement cette dépendance extrême » vis-à-vis des investisseurs étrangers.

⁹³ P.-Cl. Maganga-Moussavou, *L'aide publique de la France au développement du Gabon depuis l'indépendance (1960-1978)*, *op.cit.*, pp. 213-214.

⁹⁴ G. Ngango, *Les investissements d'origine extérieure en Afrique noire francophone : statut et incidence sur le développement*, *op.cit.*

1.2. La crise pétrolière et l'amorce des privatisations

Les recettes issues du secteur pétrolier permettent à l'État de soutenir son réseau d'entreprises publiques. Il s'agit d'analyser l'impact de la crise pétrolière sur le budget de l'État et sur le service public.

La crise du secteur pétrolier des années 1980 impacte le fonctionnement des entreprises publiques. Elle est peut-être l'une des raisons de leurs privatisations, comme le souligne Charles-Albert Michalet dans son ouvrage, *Mondialisation, la grande rupture*. Selon lui, il existe une relation entre la crise de la dette internationale, la crise pétrolière, la privatisation des entreprises publiques et l'investissement étranger. Ainsi, nous proposons l'extrait ci-après de son ouvrage pour mieux élucider cette relation.

« Le tournant de la crise de la dette. – Le tournant a été pris au tout début des années 1980 avec la crise de l'endettement internationale. Les augmentations du prix du pétrole en 1973-1976 avaient fourni aux producteurs, entre autres ceux du Moyen-Orient, des recettes considérables en dollars, dont une très grande part fut déposée contre rémunération dans les banques internationales à Londres et à New York. Il fallait donc pour celles-ci trouver d'urgence un emploi pour cet apport de ressources. La stagnation de la croissance économique des pays de l'OCDE frappés de « stagflation » - l'une des conséquences de la hausse du prix du baril – ne les portait pas à emprunter. Cette situation a conduit les banquiers à solliciter les pays du Sud qui avaient toujours de gros besoins de financement, en sélectionnant ceux qui disposaient aussi d'un minimum de garanties : mines, pétrole, plantations, croissance rapide et durable, etc. la démarche de recyclage des pétrodollars par les banquiers a été couverte de succès. Hélas, au bout de quelques années, les emprunteurs se sont trouvés dans l'incapacité de rembourser leur dette, ni même d'assurer le service de cette dernière. La crise de la dette internationale avait éclaté. Le risque de défaut des économies du Sud provenait d'une conjoncture néfaste de baisse du prix des matières premières et de forte hausse des taux d'intérêt et du dollar.

Le FMI, suivi par la Banque mondiale, a été envoyé au chevet des pays malades pour tenter de trouver une solution afin que les pays endettés réussissent à tenir leurs engagements. Pour cela, les plans de stabilisation à court terme du Fonds (qui trouvait ainsi une nouvelle fonction), ceux de restructuration de la Banque convergeaient vers les mêmes conditionnalités pour accorder des prêts : il fallait relancer les exportations – seul moyen de reconstituer les balances en devises et d'assurer au moins le service de la dette -, pendant qu'au Club de Paris les créanciers tentaient de trouver les termes d'un rééchelonnement. Pour cela, il fallait aussi réduire drastiquement les dépenses de l'État, autre source de déficit extérieur, en mettant fin aux subventions versées aux entreprises publiques chroniquement déficitaires et au financement des projets pharaoniques des Plans ; il fallait compresser les dépenses occasionnées par un nombre trop important de fonctionnaires – condamnés à être « déflatés » ; enfin, il fallait redonner l'initiative au secteur privé, jusqu'à présent brimé par l'orientation de la

planification publique. Il n'y avait, en conséquence, pas d'autre solution que de sacrifier les entreprises publiques sur l'autel du retour aux mécanismes du marché en les privatisant et d'accueillir les investisseurs étrangers avec bienveillance et non avec méfiance⁹⁵. »

Ainsi, la crise pétrolière pourrait être à l'origine de la privatisation des entreprises publiques gabonaises. D'où l'interrogation suivante : quel est l'impact des recettes pétrolières sur le budget de l'État et sur les entreprises publiques ?

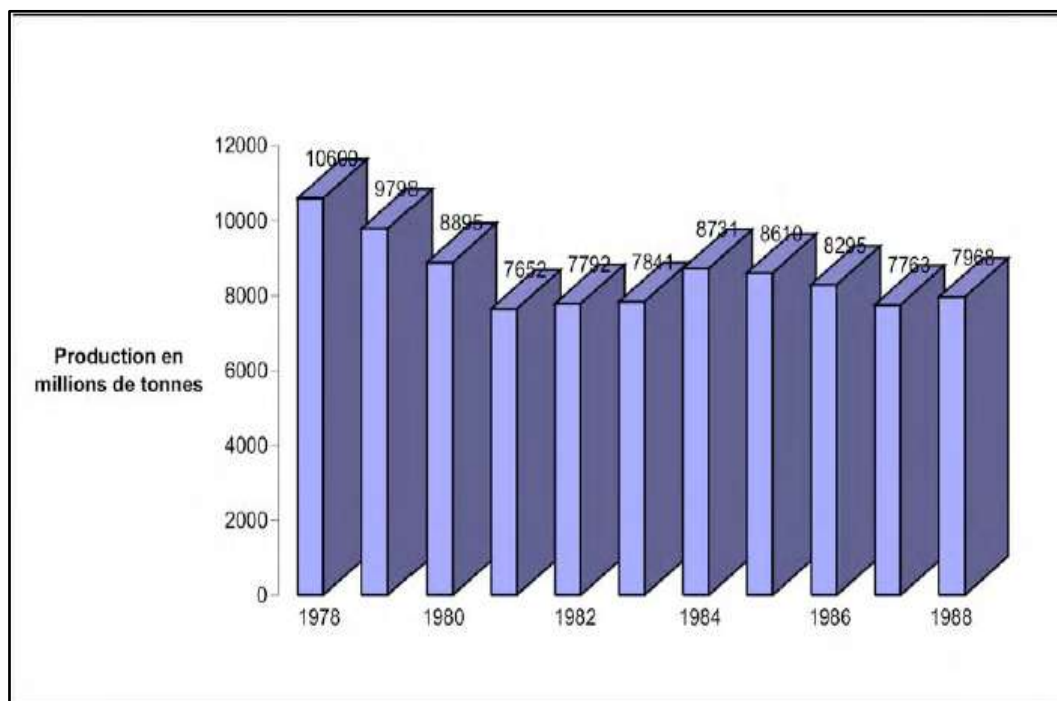
- La période de 1978 à 1988 : une hégémonie de l'économie

La période de 1978 à 1988 correspond à une période de dégradation des cours du pétrole à l'échelle mondiale et gabonaise en particulier, ce qui entraîne, par la même occasion, une baisse du prix du baril qui atteint un seuil de 10 dollars, en 1986. Cette crise a non seulement impacté le budget de l'État, mais elle a aussi touché l'ensemble de l'économie nationale et donc les entreprises publiques.

Durant cette période, la production du pétrole est alors fluctuante. Elle tend plus vers une dégression qu'une augmentation. Le graphique ci-après permet d'observer la variation de la production du pétrole entre 1978 et 1988.

⁹⁵ Ch.-A. Michalet, *Mondialisation, la grande rupture*, Éditions La Découverte/Poche, Paris, 2009, pp. 102-104.

Graphique 3 : Évolution de la production pétrolière de 1978 à 1988



Source : DGE cité par Mbadinda M., *État, entreprises et développement au Gabon : Contribution à une étude géographique op.cit.*, p. 207.

Sur le graphique 3, on peut observer qu'au cours de la période de 1978 à 1988, la baisse de la production de 2,632 millions de tonnes au point d'atteindre son seuil minimal entre 1981 et 1983. En 1984, on observe une faible augmentation de la production qui atteint 8,731 millions de barils. Cette légère croissance n'est que de courte durée car, en 1988, elle rechute pour se stabiliser à 7,968 millions de barils. Deux facteurs expliquent la baisse de la production. Le premier est relatif à la faiblesse du prix du baril sur le marché mondial tandis que le second relève de l'épuisement des nombreux gisements non compensés par de nouvelles découvertes malgré l'intensification des recherches.

La baisse de la production impacte le niveau des recettes pétrolières. Elle se comprend à travers l'encours du prix du baril fixé sur le marché international. Ce qui signifie que les pays ayant le pétrole comme principale ressource sont les plus touchés. Au Gabon, les recettes pétrolières représentent environ 40 % du produit intérieur brut pour 80% de la valeur des exploitations, et pour 60% des recettes budgétaires de l'État⁹⁶. Elles sont obtenues grâce aux prélèvements de l'impôt sur les sociétés, des redevances diverses et des contrats de partage de production qui représentent entre 40 et 50% du PIB pétrolier. Ainsi, elles garantissent la

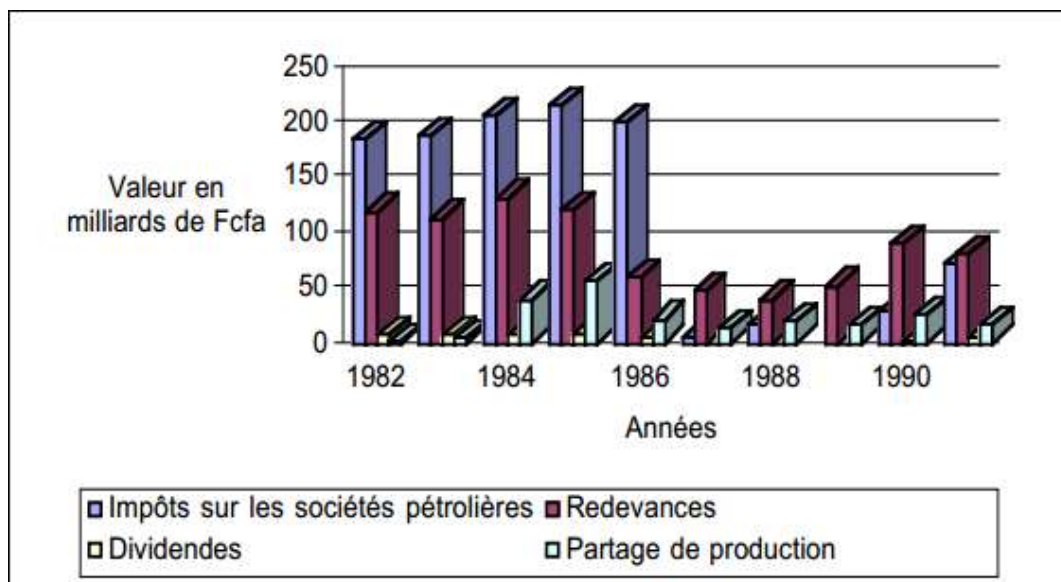
⁹⁶ R. Pourtier, « Le pétrole », *Atlas de l'Afrique : Gabon*, Jeune Afrique, Paris, 2004, p. 40.

couverture des dépenses de fonctionnement de l'État (salaires et charges sociales de la fonction publique notamment).

De ce fait, les pays pétroliers dépendant principalement des ressources pétrolières ont besoin d'une production soutenue pour maintenir le niveau de vie des populations. Grâce aux recettes pétrolières, l'État assure le bien-être des Gabonais. Malgré cela, les recettes ne profitent qu'en majorité à une population proche du pouvoir exécutif, au grand désespoir du reste de la population. Des masses comme étant les grands exclus du partage social⁹⁷.

Le graphique ci-après nous permet d'observer l'évolution des recettes pétrolières entre 1982 et 1991.

Graphique 4: Origines et évolution des recettes pétrolières de 1982 à 1991
(en milliards de francs CFA)



Source : DGE cité par Mbadinga M., *État, entreprises et développement au Gabon : Contribution à une étude géographique op.cit.*, p. 209.

On observe à travers ce graphique 4 que les recettes pétrolières sont fondées sur le prélèvement des impôts, les redevances et les dividendes. Les impôts concernent le prélèvement de l'État sur les sociétés exploitant dans le secteur pétrolier. Les redevances sont liées au droit d'exploitation des gisements du pétrole. Les dividendes sont les revenus perçus sur les bénéfices des sociétés pétrolières dans lesquelles l'État est actionnaire.

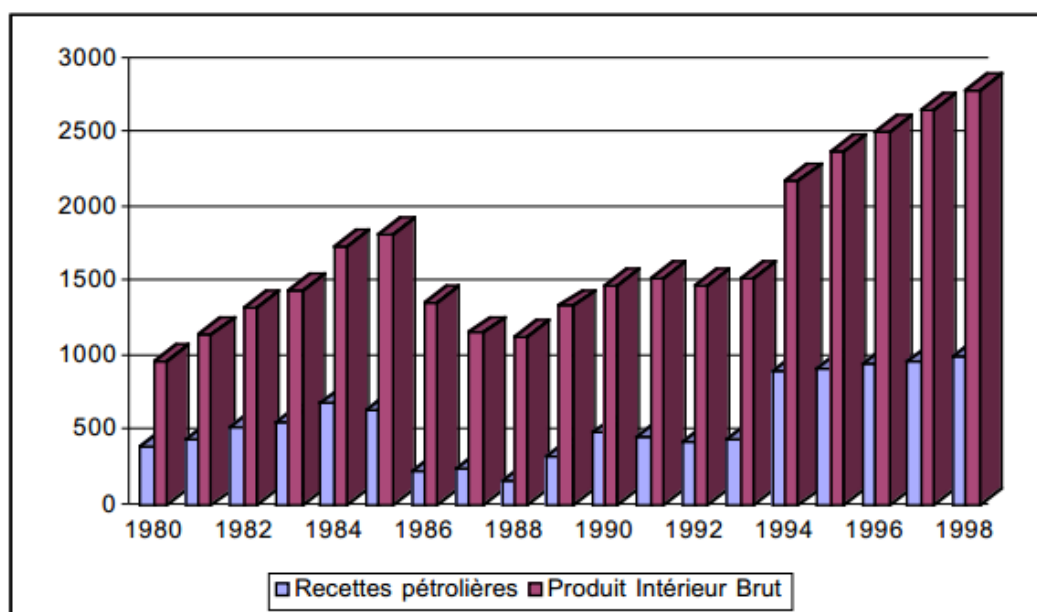
Ainsi, il ressort de ce graphique que les impôts, les dividendes, la redevance et les recettes de l'État ont baissé dans les années 1980. Entre 1982 et 1986, les impôts tendent à se

⁹⁷ J. Ping, *L'économie du Gabon : Développement ou emprise de structure ?*, op.cit., p. 144.

stabiliser en atteignant un pic de près de 212,5 milliards de francs CFA, en 1985. En 1987, on constate que le prélèvement d'impôt a chuté au point d'être proche de zéro. Cette situation n'est pas favorable aux caisses de l'État. Le même constat est fait pour les redevances. On observe que l'État ne percevait quasiment plus de dividendes pendant cette période de crise.

De plus, la baisse des recettes pétrolières influence également le produit intérieur brut (PIB) comme on peut l'observer sur le graphique ci-après.

Graphique 5 : Part du pétrole dans le PIB de 1980 à 1998 (en milliards de francs CFA)



Source : DGE cité par Mbadanga M., *État, entreprises et développement au Gabon : Contribution à une étude géographique op.cit.*, p. 209.

On observe sur le graphique 5 un lien entre les recettes pétrolières et le niveau du PIB : leurs chutes sont liées. Entre 1986 et 1988, la baisse des recettes pétrolières a entraîné celle du PIB.

Le budget de l'État s'est retrouvé impacté par cette chute, puisque comme on l'a vu, celui-ci dépend des recettes pétrolières. La récession de la production pétrolière est durement ressentie dans l'économie gabonaise, et tout particulièrement par les entreprises publiques qui fonctionnent grâce aux subventions de l'État.

- Fragilisation des entreprises publiques

Selon Hugues Alexandre Barro Chambrier⁹⁸, le système financier se révèle peu adapté car l'État ne dispose pas de moyens suffisants pour redistribuer les ressources financières vers des secteurs profitables. Un volume excessif de liquidités se cantonne dans les opérations de prêts à court terme aux consommateurs, hautement profitables pour les intermédiaires financiers, mais insidieuses pour le reste de l'économie.

L'État a fini par baisser de 18 milliards de francs CFA ses subventions aux entreprises entre 1985 et 1987. Il a également revu à la baisse le montant de l'investissement des entreprises (une diminution de 74,3%). Cela a pour conséquence la précipitation de la faillite de plusieurs entreprises, occasionnant une baisse de 54,7 milliards de francs CFA des frais de personnel enregistrée en deux ans.

En 1984, avant la subvention, les comptes d'exploitation des sociétés étudiées⁹⁹ faisaient ressortir un déficit net global de 21 milliards de francs CFA recouvrant sur 2,6 milliards de bénéfice et 23,6 milliards de francs CFA de déficit¹⁰⁰.

À cette même date, trois secteurs apparaissent comme déficitaires, tandis que le secteur financier et les services publics restent quasiment équilibrés. Neuf sociétés perdent plus d'un milliard de francs CFA et représentent 86% du déficit global¹⁰¹.

Une étude de la Banque mondiale souligne quatre points pour résumer la situation des entreprises publiques gabonaises :

- « Les entreprises concernées disposent, pour la plupart, de monopoles dans leurs domaines d'activités respectifs - télécommunications, eau et électricité, import/export des produits agricoles et forestiers ;
- La contribution du secteur au PIB reste modeste par rapport à son poids (20% de l'emploi du secteur formel) au coût qu'il engendre pour les finances publiques ;
- Des rendements négatifs ont été enregistrés dans les entreprises les plus grandes comme SEEG, Air Gabon, Octra, Agrogabon ;
- Des difficultés sont constatées sur tous les plans : capacités de production, qualité de gestion, choix technologiques, capitaux pour l'investissement¹⁰². »

⁹⁸ H. A. Barro Chambrier, *L'économie du Gabon : Analyse, politiques de l'ajustement et d'adaptation*, op.cit., p. 293.

⁹⁹ « Une étude sur un échantillon de 24 entreprises, soit 35% des entreprises du secteur public et parapublic, couvrant 91% du montant global des subventions budgétaires directes en 1984, servira de support à l'observation Maison Lazare et Compagnie, Le secteur parapublic, Rapport de synthèse, juillet 1984. Cité par H. A. Barro Chambrier, *L'économie du Gabon : Analyse, politiques d'Ajustement et d'Adaptation*, op.cit.

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ *Idem.*, p.9.

¹⁰² Information issue d'un document confidentiel.

Tableau 4 : Situation des déficits budgétaires par secteurs d'activité

Secteurs	Résultat net avant subvention (en milliards de francs CFA)
Transport	(-10,3)
Agro-industriel	(-4,9)
Service public	(-1)
Industriel	(-4,8)
Financier	-
Total :	-21

Source : H. A. Barro Chambrier, *L'économie du Gabon : Analyse, politiques d'Ajustement et d'Adaptation*, op.cit.

« Pour préciser la situation réelle des sociétés étudiées, plusieurs éléments doivent être pris en compte :

- la « jeunesse » relative de certaines sociétés ou le fait qu'elles n'aient pas encore atteint un rythme normal d'activité ;
- le fait que l'État prenne en charge directement le financement d'immobilisations utilisées par ces sociétés, sans pour autant qu'apparaisse une comptabilité de cette forme de subvention occulte dans les comptes desdites sociétés¹⁰³. »

De ce bilan, il ressort que l'État distribue sous forme de subventions d'exploitation destinées à combler un déficit, en 1982. La subvention de l'État s'est élevée à 11,6 milliards de francs CFA distribués aux 24 sociétés étudiées. Ainsi, les intérêts consentis directement pour le compte de ces sociétés s'élèvent à « 7,6 milliards de francs CFA¹⁰⁴. » L'aide à ces entreprises s'élève en revanche à 19,2 milliards de francs CFA.

Cinq sociétés se partagent 78% des subventions versées par l'État¹⁰⁵. Ces mêmes bénéficient d'une aide globale de 16,6 milliards de francs CFA, soit 85% du total.

Suite à la crise pétrolière des années 1980, l'État s'est vu contraint non seulement à suspendre les subventions des entreprises publiques mais aussi à procéder à leurs privatisations sous le contrôle de la Banque mondiale et du FMI, comme le souligne Gabriel Zomo Yebe :

¹⁰³ H. A. Barro Chambrier, *L'économie du Gabon : Analyse, politiques d'Ajustement et d'Adaptation*, op.cit.

¹⁰⁴ Intérêts sur les crédits directement liés à l'acquisition du matériel, au financement des travaux de génie civil.

¹⁰⁵ Air Gabon, Oetra, SEPOGA, Smag, SEEG.

« Malgré la diversité de ses interventions, le bilan de l'étatisation de l'économie gabonaise reste négatif. La plupart des entreprises publiques avaient des problèmes financiers avant le contre-choc pétrolier, et ce, malgré leur situation dans plusieurs domaines, et malgré la protection des marchés qui les favorisait largement. Chaque année, elles étaient remises "à flot" grâce aux subventions que leur alloue l'État¹⁰⁶. »

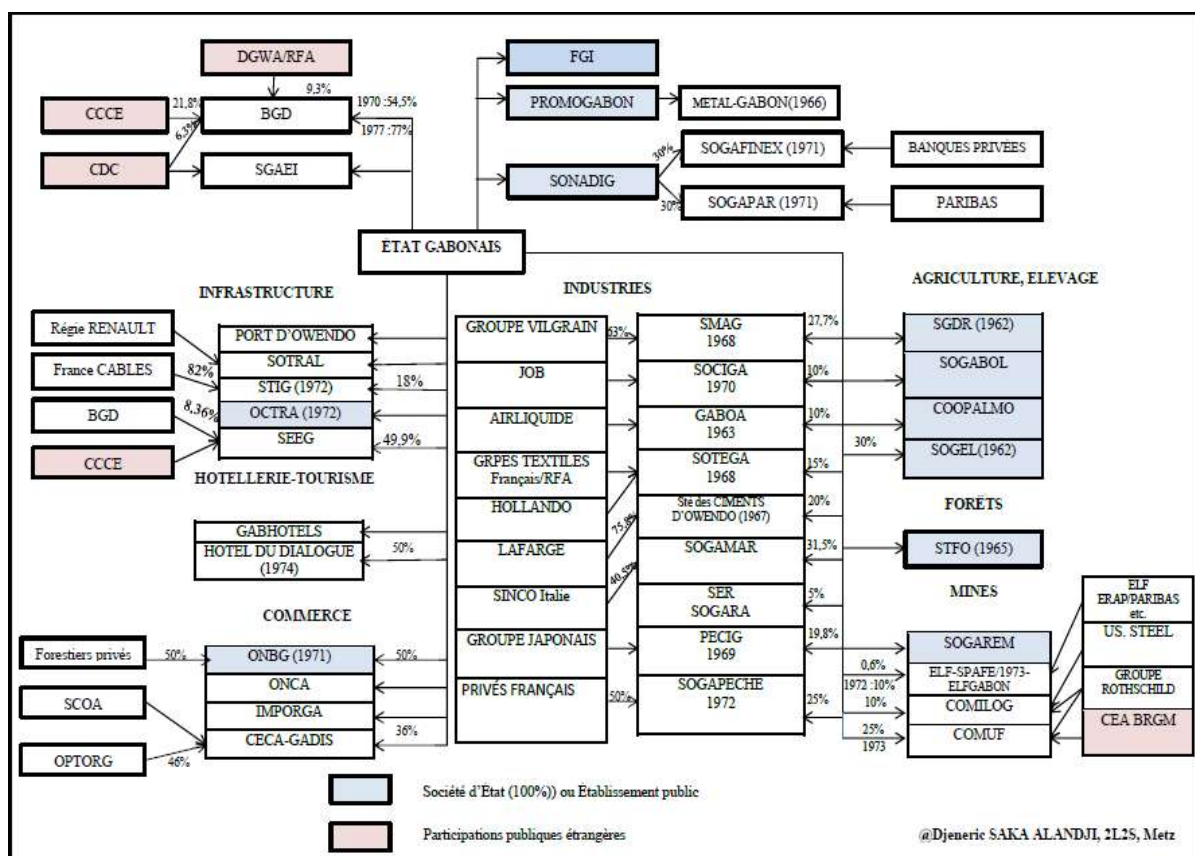
¹⁰⁶ G. Zomo Yebe, *Comprendre la crise de l'économie gabonaise, op.cit.*, p. 60.

Conclusion

L'analyse de l'entreprise publique gabonaise et les raisons de sa privatisation ont permis de comprendre qu'après son indépendance, le Gabon a fondé son développement économique et social sur la base d'un partenariat public-privé (l'État gabonais et les investisseurs privés étrangers) et des recettes issues du secteur pétrolier. Il est important de rappeler qu'il s'agissait d'un partenariat dans lequel l'État avait la mainmise sur la gestion des entreprises.

À cet effet, la figure 3 ci-après retrace l'implication des investisseurs étrangers au côté de l'État gabonais dans la création des entreprises publiques.

Figure 3: Réseau d'entreprises publiques gabonaises après l'indépendance



Source : Réalisation de l'auteur sur la base du graphique de J. Suret-Canale « Secteur d'État au Gabon (1970) ». In : J. Suret-Canale, *Afrique et capitaux. Géographie des capitaux et des investissements en Afrique tropicale d'expression française, Tome 1, op.cit., p. 411.*

De cette figure 3, résulte une présence de capitaux étrangers dans le système économique du pays qui n'a pas commencé avec la privatisation des entreprises publiques. En

effet, nous constatons que ces investisseurs ont toujours été impliqués dans le développement économique du Gabon depuis la création des premières entreprises publiques. L'apport d'investissements étrangers concerne le secteur des infrastructures, des industries, de l'agriculture et de l'élevage.

À travers ces secteurs, on constate, hormis quelques sociétés qui sortent du lot¹⁰⁷, que le capital de ces sociétés est dominé par des empires transnationaux pour reprendre l'expression de Anne Salmon¹⁰⁸. Parmi lesquels, on note la présence des sociétés japonaises, hollandaises, italiennes mais surtout des sociétés d'origine française.

Les entreprises publiques gabonaises fonctionnent grâce aux subventions qui découlent des recettes pétrolières. La crise contraint l'État à une privatisation de ses entreprises publiques en 1996. Les politiques néolibérales fondées sur le développement du secteur privé ont également influencé ce mouvement. Autrement dit, la gestion et le management des entreprises privées influencent fortement le transfert d'entreprises publiques vers le secteur privé. Certains auteurs, comme Michel G. Bédard et Viviane Lemay¹⁰⁹, soulignent que le privé est capable de prendre le relais de l'État et de remplir les fonctions socio-économiques auparavant assurées par le secteur public. Selon ces auteurs, l'entreprise privée serait apte à se comporter en bon citoyen et donc capable de jouer un rôle important sur le plan socio-économique.

Pour E.S. Savas¹¹⁰, la privatisation est la clé d'un gouvernement plus restreint et meilleur. Il est restreint dans la taille, son champ d'action et son pouvoir vis-à-vis des institutions sociales. Il pourrait être meilleur, en ce sens que les besoins de la société sont satisfaits avec plus d'efficacité, d'efficacités et d'équité. De ce fait, la privatisation serait la solution et la condition nécessaire pour satisfaire les besoins des populations.

De nouvelles doctrines sont mobilisées pour accompagner les processus de privatisation et tout particulièrement les théories telles que celles du droit de propriété, des choix publics et de l'efficience-X.

La théorie du droit de propriété considère la privatisation comme le transfert des propriétés de type public vers les propriétés de type privé. De ce point de vue, la propriété devient un élément important de différenciation entre le secteur public et privé. Selon les

¹⁰⁷ Il s'agit des sociétés telles que l'Hôtel du Dialogue, l'Office National des Bois du Gabon (ONBG) dont la participation de l'État s'élève à 50% et à 49,9% pour la SEEG.

¹⁰⁸ A. Salmon, *Les nouveaux empires. Fin de la démocratie ?*, op.cit.

¹⁰⁹ M. G. Bédard, V. Lemay, *Privatisations*, Éditions Guérin, Montréal, 2000.

¹¹⁰ E. S. Savas, *La privatisation : pour une société performante*, Traduit de l'américain par Michel Le Seac'h, Éditions Nouveaux Horizons, Laval, 1990.

spécialistes du droit de propriété, le type de propriété détermine le niveau d'efficacité d'une entreprise, comme le souligne Olivier Bouin :

« La forte influence exercée par la pensée libérale incitait à concevoir le transfert au secteur privé des droits de propriété d'une entreprise publique comme finalité de la privatisation. Sur la base du postulat selon lequel l'efficacité économique d'une entreprise dépend principalement de la nature des droits de propriété, l'attention fut essentiellement concentrée sur les modalités de cession des actifs, etc.¹¹¹ »

La théorie du droit de propriété est née dans les années 1960. Il s'agissait de montrer la supériorité du secteur privé sur le secteur public, car son association à un actif est déterminée par trois éléments. Le premier concerne le droit d'utiliser l'actif (usus) ; le second, du droit de s'approprier les revenus générés par l'actif (fructus) et le troisième élément serait le droit de disposer de l'actif (abusus). Ce qui sous-entend que la personne détentrice de ces droits a le libre choix d'utiliser à sa guise l'objet. Aussi, il aura le droit de profiter pleinement des retombés économiques produites par l'objet. Le « droit de propriété confère à son titulaire le droit d'user de la chose, d'en tirer les fruits et de disposer de la chose¹¹². »

Ainsi, contrairement à l'entreprise publique qui est détenue par l'État, le détenteur de l'actif privé a l'obligation de résultat. D'après les tenants de cette théorie, c'est « l'existence des coûts de transactions qui donne son importance à l'organisation, et qui fait que le choix d'un système de propriété n'est pas neutre, mais influe sur l'allocation des ressources et son efficacité¹¹³. » D'après Gérard Kennedy, « toute entreprise privée, parce qu'elle risque en permanence de tomber en faillite, se voit donc obligée d'innover, de réussir et de satisfaire ses usagers¹¹⁴. »

Les travaux de Michel Albouy et Hassan Obeid¹¹⁵ basés sur la théorie de propriété concourent à légitimer cette politique de privatisation d'après les cas étudiés sur les entreprises privatisées françaises. Les auteurs comparent quatre différents ratios de rentabilité d'entreprises privées, à savoir, les ratios de productivité, d'investissement et de financement sur une période de trois ans avant et après leurs privatisations. À cela, ils ajoutent une analyse supplémentaire en comparant les performances d'entreprises publiques avec leurs

¹¹¹ O. Bouin, « La privatisation dans les pays en développement : réflexions sur une panacée », *op.cit.*, p. 8.

¹¹² Hachimi Sanni Yaya, *Les privatisations en Afrique occidentale. Entre mythes et réalités, promesses et périls : l'administration publique africaine à la croisée des chemins*, *op.cit.*, p. 116.

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ A. G. Kennedy, *L'impact socio-politique de la privatisation de la Minoterie d'Haïti*, Thèse de doctorat en Science politique, Université du Québec, Montréal, 2008, p. 24.

¹¹⁵ M. Albouy, H. Obeid, « L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 10, n° 1, p. 6-37.

homologues privées avant et après leurs privatisations. Les résultats de leur étude confirment l'hypothèse selon laquelle les entreprises privatisées sont plus performantes d'un point de vue économique et financier, contrairement aux entreprises à vocation publique. D'après les auteurs, cette hypothèse sous-entend qu'au cours de la période 1986-2004, le transfert de propriété du secteur public vers le privé apporte une incidence positive sur la performance des entreprises privatisées.

Si la théorie des droits de propriété permet de comparer l'efficacité d'une entreprise privée à celle d'une entreprise publique, la théorie des choix publics, apparue vers la fin des années 1960 à travers les travaux de l'école de Virginie, vise à déceler l'inefficacité de l'entreprise publique à générer des résultats financiers et économiques. Les tenants de cette théorie postulent que l'inefficacité des entreprises publiques est due à l'intervention des acteurs politiques dont les visées sont individuelles (goût du prestige et quête de pouvoir).

Pour cette école :

« Les personnes qui sont supposées prendre les décisions publiques, notamment les administrateurs d'entreprises publiques, les politiciens et bureaucrates, le font non en privilégiant les intérêts de la société dans son ensemble, comme l'affirme le cynique discours officiel étatiste, mais plutôt leurs intérêts propres comme c'est le cas pour tout autre individu dans d'autres contextes de la vie privée¹¹⁶. »

Contrairement à la théorie des choix publics qui met en lumière les différentes manœuvres des acteurs politiques dans le mode de gestion des entreprises publiques, la théorie de l'efficience-X, quant à elle, permet de rendre compte de l'inefficience des entreprises publiques. Cette théorie est élaborée par Leibeustein. Elle permet d'analyser les résultats de deux firmes ayant reçu les mêmes moyens notamment en capital humain (facteur travail) et en capital économique (facteur capital). Pour les tenants de cette théorie, les mêmes faits ne produisent pas forcément les mêmes résultats. Selon eux, les résultats en termes de performances sont nécessairement disparates entre une entité publique et une entité privée. Ce qui signifie, selon Leibeustein, qu'il existe un facteur X qu'il faudrait identifier dans les entreprises publiques.

Par facteur X, l'auteur identifie dans les entreprises publiques l'absence de pression externe due à l'absence de concurrence sur le marché et donc à des situations de monopole. Il repère également des comportements d'immortalité que les agents de production ont de

¹¹⁶ Hachimi Sanni Yaya, *Les privatisations en Afrique occidentale. Entre mythes et réalités, promesses et périls : l'administration publique africaine à la croisée des chemins*, op.cit., 117.

l'entreprise publique compte tenu du soutien de l'État à travers les subventions. Dans de telles circonstances, les dirigeants des entreprises publiques ne prennent pas en compte le facteur risque (faillite) comme développé dans la théorie des droits de propriété, propre aux entreprises privées. Aussi, selon Leibeustein, le caractère multifonctionnel (économique, social, culturel et politique) de l'entreprise publique pourrait également justifier cette inefficience. Le dernier facteur concerne le caractère très bureaucraté des entreprises publiques dont la simplification des opérations, selon cet auteur, ne peut se faire qu'à travers leur privatisation.

Si deux raisons permettent de justifier la privatisation des entreprises publiques, l'une marquée par la crise économique et l'autre par les théories en faveur de la privatisation (supériorité du secteur privé sur le secteur public), qu'en est-il du processus de privatisation dans le cas du Gabon ? Quelles sont les différentes étapes qui l'ont structuré ? Telles sont les questions auxquelles le chapitre suivant se propose d'apporter des réponses.

Chapitre II : Le processus de privatisation

Introduction

« Codifiés par les institutions économiques et financières internationales, les principaux dogmes de ce fondamentalisme économique (infaillibilité du Marché, les bienfaits de la concurrence généralisée, la privatisation des services publics, la déréglementation du travail, la libre circulation des capitaux et des marchandises) sont devenus en peu d'années une sorte de religion officielle. »

A. Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, *op.cit.*, p. 35.

L'analyse du processus de privatisation des entreprises publiques est l'enjeu de cette partie de notre recherche qui a pour objet de cerner le déroulement du transfert des entreprises publiques vers le secteur privé. Elle nous amènera à identifier les principaux détenteurs des capitaux ayant pris le relais de l'État.

Nous rappelons que les privatisations gabonaises apparaissent suite à la crise économique des années 1980 marquée par la chute du prix du pétrole. La privatisation présentée par la Banque mondiale et le FMI serait la solution idéale pour permettre à l'État gabonais de sortir de cette crise. Elle consiste au désengagement total ou partiel de l'État gabonais des entreprises publiques au profit du secteur privé. Certains auteurs, comme Vincent Wright¹¹⁷, soulignent que l'instauration des privatisations permettrait à différents pays de résoudre les problèmes de rigidité bureaucratique et institutionnelle rencontrés par les secteurs publics. Pour Vincent Wright, il s'agit d'introduire une gestion de type privée et d'instaurer une déréglementation dans le marché national. Ce processus aura pour effet l'arrivée des capitaux internationaux sur le marché national, d'une part, et de booster les investisseurs locaux, d'autre part.

Ces mesures néolibérales, au Gabon, ont non seulement nécessité la pression des institutions financières internationales (Banque mondiale et FMI) mais aussi l'implication personnelle du Président de la République gabonaise, Omar Bongo Ondimba. Pour la Banque mondiale et le FMI, la privatisation est envisagée comme une des conditionnalités pour acquérir des nouveaux prêts. Quant à Omar Bongo Ondimba, il a fait de ce processus une priorité dans les réformes économiques et politiques, comme il le souligne dans la lettre adressée au Premier ministre chef du gouvernement : « Il (le Premier ministre gabonais) doit,

¹¹⁷ V. Wright, *Les privatisations en Europe, programmes et problèmes*, Éditions Actes Sud, Poitiers, 1993.

d'une part, conduire très rapidement à son terme et au moindre coût social le désengagement de l'État du secteur productif par l'accélération du Plan de Privatisation¹¹⁸. »

Il (le président de la République) poursuit :

« Il n'est plus besoin de revenir ici sur les justificatifs de la politique de privatisation. Nous l'avons longuement expliqué par le passé, il s'agit essentiellement de mettre les entreprises privatisées en harmonie avec l'environnement mondial et par la même occasion, rendre plus compétitive l'ensemble de l'économie nationale grâce à la contribution de ces entreprises au produit intérieur brut, mais aussi, par le biais de la fiscalité, les mettre en situation de participer plus efficacement au financement du budget de l'État. D'autres effets positifs à court ou moyen termes sont attendus. Il s'agit de la création d'emplois et du développement de l'activité marchande¹¹⁹. »

C'est ainsi qu'en 1996, l'État gabonais donne un premier signal à travers son désengagement dans l'une des plus grandes entreprises publiques, la SEEG. Cette entreprise représente, selon les Gabonais, le « patrimoine national ». La privatisation est l'occasion pour les investisseurs nationaux et internationaux de racheter les entreprises publiques.

Face aux difficultés des entreprises publiques, la privatisation vise les objectifs suivants :

- « favoriser l'efficacité et la compétitivité nationale et internationale des entreprises ou des secteurs d'activité entiers ;
- stimuler la souplesse de l'économie en éliminant certaines rigidités induites par une grande implication de l'État dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises publiques ;
- promouvoir la concurrence notamment en éliminant les monopoles dans certains secteurs d'activité ;
- favoriser l'accroissement de l'investissement productif moteur de la croissance économique et de la relance de l'emploi ;
- favoriser l'émergence d'un actionnariat privé national, capable de contrôler une partie importante de l'activité économique nationale¹²⁰. »

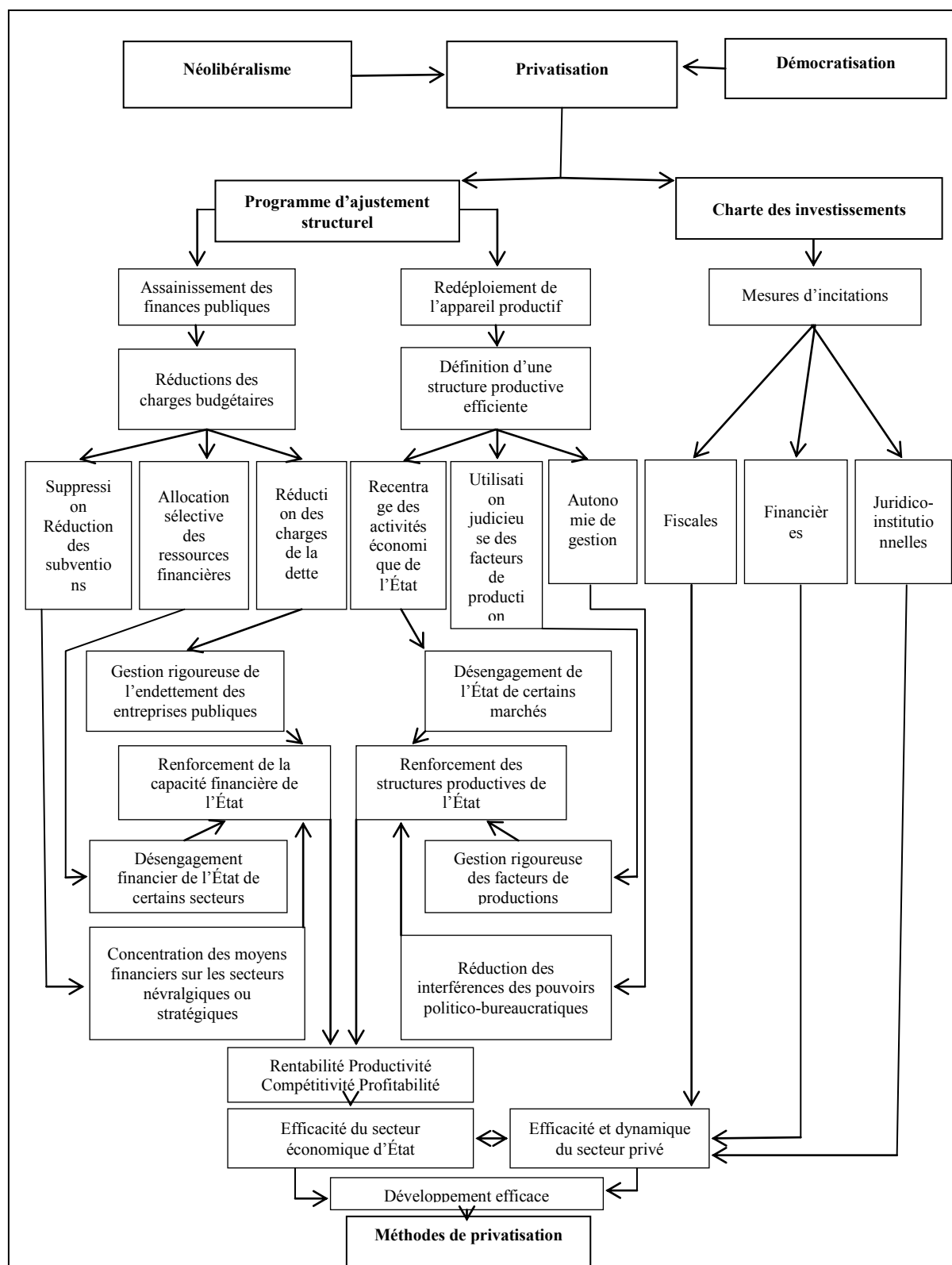
Sur la base de la figure 4 ci-après, nous présentons les fondements théoriques de la privatisation au Gabon.

¹¹⁸ Extrait de la lettre de cadrage du Président Omar Bongo au Premier ministre, publiée in le journal, *l'Union* du 13 février 1999, N°6930.

¹¹⁹ Le courrier de Privatisation, Comité de Privatisation de la République Gabonaise, Lettre du ministre délégué aux Finances "*Quelques précisions à propos de la privatisation de nos entreprises*", *op.cit.*

¹²⁰ Comité de privatisation 4, *La privatisation au Gabon*, Éditée par le ministère de l'Economie, des Finances, du Budget et de la Privatisation, Libreville-Gabon, p.8.

Figure 4 : Fondements de la privatisation



Source : Djeneric Saka Alandji¹²¹

¹²¹ Cette figure est réalisée sur la base de la figure d'I. Chitou, *La privatisation des entreprises du secteur moderne en Afrique*, op.cit., p. 412.

2.1. La feuille de route des institutions internationales et sa critique

Au Gabon, le transfert des entreprises publiques vers le secteur privé obéit à une feuille de route minutieusement élaborée sous la conduite des institutions financières internationales. Elle est composée : du programme d'ajustement structurel (PAS), du processus de démocratisation, de la charte des investissements et du cadre institutionnel et réglementaire de la privatisation.

- Le programme d'ajustement structurel

Selon les plans du FMI et de la Banque mondiale, le programme d'ajustement structurel (PAS) permet de restructurer l'économie nationale. Le PAS, selon la définition de Plant cité dans l'ouvrage collectif *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées* :

« Le PAS vise à soutenir des programmes conçus pour apporter aux politiques et institutions les changements nécessaires à la modification de la structure de l'économie d'un pays afin que celui-ci puisse à la fois maintenir son taux de croissance et la viabilité de sa balance de paiement à moyen terme. Plusieurs objectifs sont implicites à cette définition des PAS, à savoir : stabiliser l'environnement macroéconomique ; promouvoir la croissance et atténuer la pauvreté ; favoriser une économie ouverte ; rendre plus transparent le système d'incitation ; améliorer l'efficacité de l'affectation des ressources ; ouvrir un plus vaste champ au développement du secteur privé ; renforcer les institutions et capacités d'analyse des politiques (Plant, 1995, p.2)¹²². »

Au Gabon, le PAS a consisté à assainir les finances de l'État par la mise en œuvre des mesures drastiques de politique macroéconomique. Parmi ces mesures, il y a l'arrêt systématique des subventions de l'État au profit des entreprises publiques. Par conséquent, l'État devait se désengager de la sphère productive nationale à travers la mise en œuvre des politiques de privatisation et d'incitation au développement du secteur privé¹²³.

Il apparaît au moment où le Gabon traverse des difficultés liées au contre-choc pétrolier des années 1980. Pendant cette période, le prix du baril de pétrole a fortement baissé, passant

¹²² M. D'Amours, S. A. Soussi et D.-G. Tremblay (sous la dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Préface de Gilbert De Terssac, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2015, p. 33.

¹²³ *Idem.*, p. 200.

de 32 à 9 dollars en l'espace de six mois. Cette baisse a occasionné des difficultés de remboursement de la dette extérieure. Cette dernière devient le levier principal qui permettra à la Banque mondiale et au FMI d'envahir l'espace politique national en la soumettant aux orientations inscrites dans le PAS¹²⁴.

Le redressement et la restructuration des entreprises publiques représentent l'une des mesures les plus importantes du PAS. Il s'avérait que la mauvaise performance du secteur public avait un impact direct sur l'ensemble des activités économiques, compte tenu de son poids et de son omniprésence dans tous les domaines clés de l'économie nationale. L'audit opérationnel lancé par l'État, en 1987, auprès d'une quarantaine d'entreprises, fait ressortir les éléments suivants :

- les tarifs particulièrement élevés des services, fournis dans un environnement de monopole ou de monopole de fait, avaient un impact défavorable sur la compétitivité de l'ensemble de l'économie nationale ;

- les prix élevés des produits locaux, sous protection de la barrière douanière, rendaient le coût de la vie difficilement supportable pour la population pauvre, et poussaient l'inflation et les salaires vers le haut ;

- le niveau élevé des salaires, qui grevait la rentabilité des entreprises publiques, soumettait également les entreprises du secteur privé à des charges de plus en plus difficiles à supporter et limitait la création de nouvelles entreprises.

Face à cette crise économique généralisée, les bailleurs de fonds internationaux, notamment la Banque mondiale et le FMI, ont décidé de conditionner tous les nouveaux prêts. Ainsi, pour prétendre à un quelconque prêt, il fallait, pour les États comme le Gabon, respecter les conditions exigées par ces derniers. L'objectif poursuivi, selon Marcelo Selowsky, est de dégager des excédents financiers destinés à rembourser la dette extérieure et de réduire les déséquilibres intérieurs et extérieurs¹²⁵.

Le PAS implique donc un certain nombre de mesures d'ordre monétaire, fiscal, budgétaire et commercial destinées à rétablir les mécanismes du marché et la vérité des prix. Ce qui pourrait rejoindre, à notre sens, la thèse de Charles-Albert Michalet, sur « Le primat des politiques structurelles¹²⁶. » Cet auteur souligne que les politiques structurelles, pour une

¹²⁴ M. D'Amours, S. A. Soussi et D.-G. Tremblay (sous la dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, op.cit., p. 42.

¹²⁵ M. Selowsky, « L'Ajustement structurel dans les années 80 : vue d'ensemble », *Finances et Développement*, Juin 1987.

¹²⁶ C.-A. Michalet, *Mondialisation, la grande rupture*, op.cit., p. 119.

grande partie, convergent vers un même objectif qui est celui de renforcer « l’attractivité des territoires nationaux pour l’investissement des firmes¹²⁷. »

C’est vers la fin de l’année 1985 que le Gabon accepte le PAS proposé par le FMI pour la période 1986-1988. Ce programme a un double objectif :

- 1- réduire les déséquilibres de l’économie tant du point de vue interne que du point de vue externe afin de permettre une reprise de la croissance économique dans un climat de stabilité financière ;
- 2- réorienter l’économie gabonaise vers une moindre dépendance vis-à-vis du secteur pétrolier et des aléas de la conjoncture internationale.

Les programmes d’ajustements structurels se sont déroulés en deux phases. La première phase va de 1986 à 1988 avec une interruption partielle par l’État gabonais. À ce sujet, Guy Bellemare et Louise Briand, dans leur chapitre sur le Gabon, précisent que « ce pays a été un des premiers contestataires des PAS, allant jusqu’à suspendre, en 1988, ses négociations avec le FMI pour s’opposer à des mesures ayant des effets négatifs sur le plan sociopolitique »¹²⁸. Cette première phase du PAS, si on peut le dire ainsi, au regard du caractère contestataire de l’État, est difficile mais essentielle pour le FMI. Car elle vise à ajuster les grandeurs nominales (politique de stabilisation) et à améliorer la gestion des ressources de l’État.

La seconde phase va de 1989 à 1991. Elle s’oriente, surtout, vers des effets macroéconomiques à moyen et long terme qui touchent directement le secteur parapublic et les politiques sectorielles (politique d’ajustement). Selon Bellemare et Briand, cette phase :

« Prévoit des mesures restrictives supplémentaires alors que les interventions de la Banque mondiale se rapprochent de plus en plus du plan opérationnel, tant dans le détail des restructurations à faire que dans la surveillance : plan de restructuration, refinancement des entreprises, nombre de mises à pied, réduction des salaires, etc.¹²⁹ »

¹²⁷ C.-A. Michalet, *Mondialisation, la grande rupture, op.cit.*, p. 119.

¹²⁸ G. Bellemare et L. Briand, « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapports de travail et dénationalisation : le cas de l’action de la Banque mondiale et du Fonds Monétaire International au Gabon – 1980-2000 », In : M. D’Amours, S. A. Soussi et D.-G. Tremblay (sous la dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées, op.cit.*, p. 35.

¹²⁹ *Idem.*, p. 39.

Grosso modo, que l'on soit dans le premier PAS ou dans le second, ce programme propose une série de mesures qui permettent, selon la Banque mondiale et le FMI, d'améliorer la performance du secteur économique dans son ensemble. Il s'agissait notamment de :

- réduire les sureffectifs¹³⁰ ;
- diminuer les rémunérations des cadres et cadres dirigeants ;
- fixer des objectifs de performance dans le cadre d'une gestion plus efficace basée sur les résultats ;
- apurer les dettes croisées entre les entreprises ;
- reprendre les dettes vis-à-vis des fournisseurs privés ;
- le tout dans le but de rétablir une structure financière normale pour une exploitation viable et pérenne de l'entreprise.

Cependant, ces mesures ont entraîné des conséquences d'ordre social. On relève l'augmentation du chômage occasionné par la fermeture de la société de transport de ville (SOTRAVIL), la CODEV et l'EUROTRAG. Sur ces trois entreprises, on dénombre près de 3 900 licenciements. Le gouvernement a réduit son train de vie mais les conséquences s'étendent aux salaires des fonctionnaires, et aux gels des recrutements dans la fonction publique.

La mise en pratique de ces mesures inscrites dans le PAS ont permis à la Banque mondiale de libérer les « différentes tranches du prêt sur enquête et audits dans les entreprises et ministères concernés afin d'évaluer l'efficacité de la gestion et le suivi des échéanciers¹³¹. »

La solution de sortie de crise est, de ce fait, selon les initiateurs de ce projet (Banque mondiale et FMI), l'instauration d'une gouvernance de type néolibéral de la société gabonaise¹³². Avec en son cœur la politique de privatisation des entreprises publiques. La privatisation est la phase finale du PAS.

Toutefois, la situation politique et économique de cette période ne permet pas une mise en œuvre réelle de cette nouvelle politique économique dès lors que cette période est dirigée

¹³⁰ La réduction des effectifs implique par conséquent l'adoption d'une nouvelle politique de recrutement, de gestion et d'organisation des entreprises devenues privées par le biais des privatisations. Ce point sera analysé dans la troisième partie de notre travail, notamment en ce qui concerne la réforme du code du travail, car cette réforme marque une étape importante dans la mise en œuvre de ce que nous appelons le nouveau management des entreprises privatisées au Gabon.

¹³¹ G. Bellemare et L. Briand, « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapports de travail et dénationalisation : le cas de l'action de la Banque mondiale et du Fonds Monétaire International au Gabon – 1980-2000 », In : M. D'Amours, S. A. Soussi et D.-G. Tremblay (sous la dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, op.cit., p. 39.

¹³² *Idem.*, p. 42.

par le « parti-État », PDG. Ce dernier concentrait également le pouvoir économique. D'où, en 1990, l'ouverture d'une démocratisation néolibérale posée comme la condition préalable à toute nouvelle politique économique menée par les institutions financières internationales.

- Démocratisation de la privatisation/privatisation de la démocratisation

Si le PAS a pour objectif de résoudre les difficultés économiques du Gabon en remettant en cause le libéralisme économique dirigé et planifié et le progressisme démocratique et concerté, il est aussi lié à la démocratisation à travers une triple action : sociale, politique et économique. Ainsi, il n'y aurait pas de privatisation sans démocratisation et de démocratisation sans privatisation. Comme le souligne Yorgo Rizopoulos dans sa contribution à l'ouvrage, *Le rapport public-privé*. L'auteur souligne que :

« Sur le plan politique, la privatisation est considérée comme une condition nécessaire de la démocratie [...] Le passage des actifs de l'État à des mains privées serait un moyen privilégié de déstabiliser (voire d'éliminer) des groupes qui monopolisaient le pouvoir politique et économique sous l'ancien régime, et pourrait constituer la base de développement de nouvelles couches qui seraient le fer de lance des capitalismes montants¹³³. »

De façon plus large, la démocratisation contribue à mettre en œuvre ce que Ulrich Beck appelle la *trinité* : *déréglementation, libéralisation et privatisation*¹³⁴. Ce qui sous-entend que la démocratisation est un facteur déterminant de la privatisation, surtout dans les pays comme le Gabon. Cette thèse rejoint celle de Milton Friedman selon laquelle « la liberté des marchés était une condition nécessaire à la liberté politique et à une démocratie durable¹³⁵ ». Selon le même auteur, le « capitalisme et la démocratie forment un couple parfait¹³⁶. »

Le *dictionnaire de sociologie*¹³⁷ définit la démocratie à travers une double figure. La première est porteuse d'égalité, de liberté, de participation des citoyens à la vie publique. Et la

¹³³ Y. Rizopoulos, « Privatisation et intérêt public dans les économies en transition », in Curapp/CNRS, *Le rapport public-privé*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1995, p. 132.

¹³⁴ U. Beck, *Pouvoir et contre-pouvoir à l'heure de la mondialisation*, Traduit de l'allemand par Aurélie Duthoo, Éditions Flammarion, Paris, 2003, p. 170. Titre original : *Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter*, 2002.

¹³⁵ R. Reich, *Supercapitalisme. Le choc entre le système économique émergent et la démocratie*, Traduit de l'américain par Marie-France Pavillet, Éditions Librairie Vuibert, 2008, p. 1.

¹³⁶ M. Friedman, *Capitalisme et liberté*, Éditions Robert Laffont, Paris, réédition août 2006, p. 21. Cité par R. Reich, *Supercapitalisme. Le choc entre le système économique émergent et la démocratie*, *op.cit.* p. 1.

¹³⁷ J. Étienne et al., *Dictionnaire de sociologie*, Éditions Hatier, Paris, 2004, p. 128.

seconde est construite autour d'un idéal politique pluraliste. Ce qui rejoint la thèse développée dans l'ouvrage de Jean Copans, *La longue marche de la modernité. Savoirs, intellectuels, démocratie*. L'auteur y souligne que la « démocratie est une activité politique : il lui faut un leadership dévoué et compétent, un soutien favorable des masses populaires¹³⁸. »

La démocratie caractérise la séparation de pouvoir, notamment entre le pouvoir politique et le pouvoir économique. Et représente *in extenso* la liberté d'expression, la liberté économique et relativement à une forme de multipartisme. C'est dans ce dernier que se cantonne tout le sens que revêt la démocratie en Afrique et au Gabon particulièrement. Elle est réduite au multipartisme et à la tenue d'élections. Or, les pays comme le Gabon, qui ont intégré le processus démocratique pluraliste, n'ont pas connu de grands changements dans le mode de gouvernance, encore moins des élections politiques démocratiques libres¹³⁹. Qu'il s'agisse des élections présidentielles de 1993, de 1998, de 2005 et de 2009, c'est toujours le même parti au pouvoir, le Parti Démocratique Gabonais (PDG), depuis 1967. Voyant se succéder en 2009 Ali Bongo Ondimba, fils du défunt président de la République, Omar Bongo Ondimba, à la magistrature suprême. Soulignons au passage que chaque élection présidentielle a toujours fait l'objet de contestation de la part des partis de l'opposition.

Les premières mesures démocratiques, partout en Afrique, voient le jour à travers la tenue des conférences nationales. Ces dernières représentent le « rituel obligé de la démocratisation » tel qu'avancé dans *L'Afrique subsaharienne et la mondialisation*¹⁴⁰. Roland Marchal précise à cet effet que :

« Les élections multipartites ont bien évidemment une fonction encore plus grande dans la mesure où elles représentent plus que ces rassemblements élitaires dont les débordements faisaient à l'occasion l'objet de sarcasmes publics, le retour à la consultation directe du peuple. D'une part, avec un fort appui international (ce

¹³⁸ J. Copans, *La longue marche de la modernité. Savoirs, intellectuels, démocratie*, Seconde édition revue, corrigée et augmenté d'une préface, Postface d'Immanuel Wallerstein, Éditions Karthala, Paris, 1998, p. 274.

¹³⁹ Lire le rapport des Actes du colloque de la Fondation Gabriel Péri, *Afrique et Europe : néocolonialisme ou partenariat ?* 24-26 janvier 2008, pp. 182-246. Ce rapport fait ressortir les différentes étapes démocratiques qu'a connues l'Afrique ainsi que ces insuffisances du point de vue pratique. Il en ressort de ce rapport que le processus démocratique auquel la majorité des États de l'Afrique ont connu dès le début des années 1990, certains par les conférences nationales et pour d'autres à travers les réformes institutionnelles n'a pas changé grand-chose dans le quotidien des populations et surtout dans l'organisation des élections politiques. Aussi, le pluralisme politique, selon les tenants de ce colloque, reste un « vain mot » du moment où, on assiste toujours à des régimes politiques au pouvoir inchangés dont les résultats sont contestés à chaque fois. Et, les structures chargées de veiller à la bonne marche des élections libres sont aux services du pouvoir en place. Ce qui ne présage pas une bonne tenue des élections démocratiques. En définitive, ce rapport remet en cause la démocratisation politique dans les pays africains en l'occurrence francophone.

¹⁴⁰ V. Aucante (sous la dir.), *L'Afrique subsaharienne et la mondialisation*, Préface de S.E.R. le cardinal Crescenzo Sepe, Éditions L'Harmattan, Paris, 2008, p. 209.

qui n'en garantit ni la transparence ni le bon fonctionnement), des commissions nationales électorales ont été mises en place et toute une formation au vote a été donnée. De l'autre, les campagnes électorales donnent lieu à des réunions publiques et à une activité politique qui était jusque-là inconnue pour une grande partie de la population qui était trop jeune pour avoir connu la fin (libérale) de la colonisation et les premières années de l'indépendance¹⁴¹. »

Au Gabon, le processus démocratique trouve un écho à travers le triptyque que nous avons énoncé en tout début de ce point. Il s'agit premièrement de la crise sociale caractérisée par des manifestations de tout genre. Cette crise est menée par l'intelligentsia qui souhaitait faire table rase d'un système autoritaire dirigé par le monopartisme. Ce processus a démarré à travers des soulèvements grâce au retour des intellectuels gabonais de l'étranger. Car leur arrivée coïncidait avec la montée du chômage causée par la crise économique et sociale qui sévissait dans le pays. Pour les Gabonais, exclus des retombés économiques, et les intellectuels arrivés tout droit de l'Hexagone, il était temps que le pays change de régime politique pour espérer un lendemain meilleur. Ce mouvement de contestation a commencé chez les étudiants de l'université Omar-Bongo, pour se généraliser à toute la population, notamment celle de la capitale, Libreville.

Il s'agit, deuxièmement, de la contestation politique menée par les opposants (MORENA, principal parti de l'opposition dont l'antenne politique se trouvait à Paris). Ces derniers souhaitaient l'ouverture au multipartisme. Car, de 1967 à 1990, avec la prise de pouvoir d'Omar Bongo, le Gabon n'avait plus connu d'ouverture démocratique pluraliste.

Et troisièmement, la crise économique, qui est d'ailleurs l'élément déclencheur des autres crises, a conduit le Gabon au processus démocratique. Comme disait Rossatanga-Rignault :

« [...] l'on ne perdrait pas énormément à parier que "1990" n'aurait pas eu lieu lors du "boom pétrolier", comme le montre bien l'échec de "1981". De ce fait, ce sont bien les difficultés économiques et financières, les cures d'austérité inhérentes aux différents programmes d'ajustement structurel qui serviront de catalyseur au mouvement de 1990¹⁴². »

¹⁴¹ *Ibid.* Lire aussi M.-L. Midepani, *Élites politiques et démocratisation au Gabon. Contribution à une sociologie de la construction démocratique en Afrique noire*, Thèse de doctorat, Université d'Amiens, Amiens, 2005. F. Matsiegui Mboula, *L'État et le tribalisme-régionalisme au Gabon. De 1990 à nos jours*, *op.cit.*

¹⁴² G. Rossatanga-Rignault, *L'État au Gabon. Histoire et Institutions*, Éditions Raponda-Walker, Libreville, 2000, p. 186. On peut également lire B. Chavane, *Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone : Une étape de la démocratisation ?*, *op.cit.*, pp. 16-17 ; 68-69.

On est donc amené à dire que c'est à travers cette dernière que la Banque mondiale et le FMI ont exercé leurs pressions sur les dirigeants gabonais afin qu'ils procèdent à la libéralisation du marché économique national, et plus précisément, à la privatisation des entreprises publiques. Ce qui a conduit à la démocratisation économique au Gabon. Il s'agit, dans ce cas, d'une démocratie interne comme le souligne l'analyse de Gérard Duménil et Dominique Lévy¹⁴³. C'est-à-dire une démocratie qui exclut la classe populaire et donc le « pouvoir du peuple » au profit de deux classes supérieures qui coexistent : la classe des repreneurs et la classe des gestionnaires. Ce qui signifie que la véritable démocratie est celle de la libre circulation des capitaux (propriétaire/multinationales) et de la liberté de rachats des entreprises publiques, sans discrimination d'origine des dirigeants-repreneurs. C'est dans cette dernière approche que s'inscrit notre analyse de la démocratisation. Il s'agit de montrer que le sens donné à la démocratie au Gabon et dans la majorité des pays d'Afrique n'était pas seulement lié à l'ouverture politique mais masquait surtout l'ouverture économique dont les institutions financières internationales se faisaient les porte-étendards. Elle consacrait le moment idéal de la mise en œuvre de ce qu'on appelle le Consensus de Washington. Ce consensus est, lui-même, le couronnement de la doctrine néolibérale « recommandée » par la communauté financière internationale aux pays en voie de développement¹⁴⁴. C'est-à-dire la suppression de toutes les interventions directes de l'État dans l'économie, en instaurant des mesures déréglementaires, de libéralisation des marchés, d'abolition des barrières douanières, d'abandon des subventions à certains services ou à certains produits, de privatisation des entreprises publiques et d'équilibres budgétaires.¹⁴⁵

La démocratisation est, de ce fait, la clé de voûte du néolibéralisme au Gabon. À travers ce processus de démocratisation, les États ont consenti à la libéralisation du marché, favorable aux investisseurs directs étrangers. Cela appelle à la libre circulation des capitaux, ce qui a eu un impact sur le déroulement de la privatisation des entreprises publiques. En effet, en formulant des offres de vente des entreprises publiques, sur le marché national et international, le gouvernement, à travers le Comité de privatisation, a vu la participation des firmes internationales aux rachats desdites entreprises.

¹⁴³ G. Duménil et D. Lévy, *La grande bifurcation. En finir avec le néolibéralisme*, Éditions La Découverte, Coll. « L'Horizon des possibles », Paris, 2014, pp. 40-42.

¹⁴⁴ D. Plihon, *Le nouveau capitalisme*, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », Paris, 2009, p. 28.

¹⁴⁵ G. Couffignal (sous la dir.), *Amérique latine : les surprises de la démocratie*, Éditions La documentation française, Paris, 2007, p. 12.

Cette approche de la démocratisation n'est pas sans conséquence. Elle pourrait tendre vers une forme d'emprise économique des firmes internationales dans un moment où les investisseurs privés locaux n'ont pas les moyens économiques et financiers nécessaires en vue de concurrencer les multinationales présentes au Gabon. Ce cas de figure est observable à travers la cartographie des nouveaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées que nous développons dans le troisième chapitre de cette partie.

- La charte des investissements

La *charte des investissements* gabonaise est régie par la Loi n°15/1998. Elle constitue le prolongement du code des investissements institué par la Loi n°55 du 4 décembre 1961, modifiée sous l'ordonnance n°21 du 23 mars 1967 et de la Loi n°7/89 du 6 juillet 1989. D'après son article 2, elle précise le « cadre général de l'ensemble des dispositions destinées à améliorer l'environnement institutionnel, fiscal et financier des entreprises [...] favorise la croissance et la diversification de l'économie sur la base d'un développement harmonieux du secteur privé et des investissements¹⁴⁶. »

Cette charte des investissements précise le nouveau rôle que devrait désormais jouer l'État. Il s'agit du rôle de régulateur et d'arbitre de la vie économique et sociale. Ce qui donne à l'État le droit de garantir :

« À toute personne physique ou morale régulièrement établie ou désireuse de s'établir au Gabon en respectant les règles spécifiques liées à certains secteurs d'activités ; la liberté d'entreprendre toute activité de production, de prestation de services ou de commerce quelle que soit sa nationalité, l'égalité de traitement dans l'exercice d'une activité suivant les principes et prescriptions de la loi sur la concurrence et les missions confiées aux agences de régulation sectorielles autonomes ; disposer d'un mécanisme d'arbitrage s'appuyant sur la loi type de la Commission des Nations Unies (CNU) pour le Droit Commercial International (CNUD-CI) sur l'arbitrage commercial international de 1985. »

Au vu de l'extrait de la charte gabonaise des investissements, nous pouvons dire que le Gabon a pris le chemin qui mène au processus de néolibéralisation de son économie. Ce processus est marqué par le développement du secteur privé national et international. La charte des investissements est un document institutionnel qui fixe le nouveau rôle de l'État.

¹⁴⁶ *Charte des investissements*, Loi n°15/1998, p. 1.

Elle consacre les valeurs universelles de liberté d'entreprendre, d'égalité de traitement et de droit de propriété. Cependant, ce document suscite une analyse car il engage la souveraineté économique de l'État, qui faisait de lui un acteur économique important après l'indépendance.

La charte des investissements vient confirmer la prédominance du secteur privé sur le secteur public, car elle vient supprimer toute tentative de l'État à participer au développement économique et social *via* les entreprises publiques. Ainsi, nous pouvons nous interroger sur plusieurs points : à qui profiterait le plus l'institutionnalisation de cette charte des investissements ? Existe-t-il un équilibre entre les investisseurs nationaux et les investisseurs internationaux ? Ces questions nous mèneront à l'analyse de différents éléments centraux pour le développement économique, mais surtout pour la participation conjointe des acteurs économiques nationaux et internationaux.

Pour esquisser une première réponse à ces questions, nous pouvons nous pencher sur le cas des PME/PMI locales qui exercent dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP). L'une des dispositions de la charte des investissements prévoit l'« égalité de traitement dans l'exercice d'une activité suivant les principes et prescriptions de la loi sur la concurrence et les missions confiées aux agences de régulations sectorielles autonomes¹⁴⁷ ». Force est de constater que la mise en œuvre de cette disposition est défavorable aux entreprises privées nationales. Ces PME/PMI ont du mal à survivre sur le marché local car les conditions d'attribution des marchés publics voudraient qu'elles aient des liquidités suffisantes leur permettant de couvrir plus de la moitié de l'offre publique avant le décaissement du budget alloué par l'État.

Or, ces PME/PMI accusent souvent des difficultés de trésorerie et une incapacité à s'autofinancer. Dans ce cas de figure, l'unique recours serait un crédit auprès des établissements bancaires. Mais elles sont confrontées à une réticence de la part des organismes de prêts. Ce qui donne alors un avantage aux concurrents qui, pour la plupart, sont des filiales des firmes internationales. Ces dernières ont des facilités d'obtention de crédits et une possibilité de recevoir de façon directe des liquidités venant de leurs « maisons mères ». Les filiales de ces multinationales sont souvent de potentiels acquéreurs des marchés publics, contrairement aux PME/PMI locales. Ce constat est fait par Bertin Yanga Ngary dans son étude sur *La modernisation quotidienne au Gabon. La création de toutes petites entreprises*.

¹⁴⁷ *Charte des investissements*, Titre 1, art.1, p. 2.

L'auteur aboutit à la conclusion selon laquelle :

« Une vingtaine de très grandes entreprises, bien structurées avec un statut juridique, qui sont en général des filiales des grands groupes européens ou internationaux. Elles exercent essentiellement dans les domaines du BTP, du Transport, de l'import-export et des services (banques, assurances). Du fait de leur lien avec les multinationales, elles peuvent résister aux crises et trouver les financements auprès des banques de la Place¹⁴⁸. »

Cet état de fait correspond à ce qu'ont décrit Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique au sujet des appels d'offres en France. Pour ces auteurs :

« La réponse à un appel d'offres produit pour le candidat des conséquences en chaîne : il lui faut mobiliser des ressources qui, dans un premier temps, travaillent à perte ; il lui faut connaître les codes, se couler dans les critères, maîtriser les arcanes, voire les pièges, du processus de sélection ; il faut savoir s'imposer dans le champ d'activité considéré pour espérer l'emporter. Autant de conditions qui nécessitent une logistique parfois lourde et une capacité à mobiliser les moyens nécessaires. Les organisations d'une certaine taille ont plus de moyens pour affronter une compétition de plus en plus farouche qui a tendance à pénaliser les plus petites structures¹⁴⁹. »

Aussi, un rapport de la République gabonaise sur le développement du secteur privé avait abouti aux conclusions suivantes :

« Peu de PME et TPME trouvent des solutions à leurs problèmes de financement. Pourtant, leur demande potentielle en financement peut être considérée comme significative, même si son évaluation précise n'est pas disponible. Le financement des investissements à long terme est, sauf exception, un domaine hors du champ d'activité des banques commerciales, qui préfèrent placer leurs liquidités excédentaires. Comme les autres banques, la BGD finance très peu les PME et TPME. Les grandes entreprises sont mieux loties. Elles ont accès au système bancaire et, pour celles qui ont la qualité de filiale, elles peuvent bénéficier de transferts à partir des « maisons mères ». Cette incapacité du système financier à accompagner le développement du secteur privé, en particulier des PME et TPME, est due à des obstacles multiples : garanties insuffisantes, coût élevé du crédit, risques élevés¹⁵⁰. »

¹⁴⁸ B. Yanga Ngary, *La modernisation quotidienne au Gabon. La création de toutes petites entreprises*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2008, p. 47.

¹⁴⁹ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Éditions du Seuil, Paris, 2015, p. 137.

¹⁵⁰ République gabonaise, *Étude sur le développement du secteur privé*, pp. 17-18. Disponible sur : « <http://WWW.afdb.org> »

S'agissant des garanties insuffisantes, elles sont liées à :

« Plusieurs facteurs institutionnels : insuffisante protection des investisseurs, difficultés importantes d'exécution des contrats et du recouvrement des créances, délais longs et coûts élevés de réalisation des garanties et des procédures de liquidation des entreprises [...] L'organisation et l'efficacité de la garantie des investissements posent encore problème après la dissolution du FAGA et du FODEX.

L'autre obstacle réside dans le coût élevé du loyer de l'argent qui a un impact sur les coûts de production et par la suite, sur la compétitivité de l'économie. Les taux d'intérêts nominaux du système bancaire sont de l'ordre de 7,5% à 8,5% pour les opérations les plus « sûres » à court et moyen termes et les entreprises les plus « fiables », soit moins d'une centaine. Les rares PME ayant obtenu un crédit du FAGA devaient acquitter un taux d'intérêt de l'ordre de 12% et disposent d'une couverture de garantie de 100%. La facilité de découvert dépasse les taux d'intérêt de 20%. Le taux d'intérêt pratiqué par la micro-finance varie de 3 à 6% sur une base mensuelle, soit de 50% à 100% sur base annuelle¹⁵¹. »

Une autre étude réalisée par Céline Kauffmann souligne que :

« La faiblesse des PME en Afrique s'explique par l'étroitesse des marchés locaux dans un contexte d'intégration régionale peu poussée et un environnement général des affaires hostile : lourdeurs administratives ; infrastructures déficientes ; manque de crédibilité de l'appareil judiciaire ; intermédiation financière insuffisante et des régimes fiscaux désincitatifs¹⁵². »

La même étude relève aussi que les grandes entreprises, notamment les firmes internationales, ont des capacités suffisantes à relever les défis du marché néolibéral. Ce qui sous-entend que :

« Les grandes entreprises ont les moyens de contourner les contraintes juridiques et financières. Elles ont un pouvoir de négociation supérieur et souvent un bon réseau de relations, ce qui leur permet d'obtenir des traitements préférentiels. Elles dépendent moins de l'économie locale, car elles ont accès au financement, à la technologie et aux marchés étrangers, notamment *via* les maisons mères dont elles sont souvent des filiales. Elles peuvent se substituer plus facilement aux services publics qui font défaut¹⁵³. »

¹⁵¹ République gabonaise, *Étude sur le développement du secteur privé, op.cit.*

¹⁵² C. Kauffmann, *Le financement des PME en Afrique*, Repères n° 7, Coédition de la Banque Africaine de Développement et le Centre de Développement de l'OCDE, p. 1. Disponible sur : « www.oecd.org/dev/pea »

¹⁵³ *Ibid.*

L'analyse de cette disposition nous amène à penser que l'État n'a pas suffisamment protégé les PME et PMI gabonaises car ces dernières ne sont pas aguerries pour affronter la concurrence des filiales des multinationales. Cela dit, on ne saurait mettre en concurrence une PME/PMI à une grande entreprise de dimension internationale. Comme le relève la CNUCED dans l'un de ses numéros :

« Pour une grande société transnationale, la concurrence ne peut venir que d'une autre société transnationale. Dans les pays en développement, les investisseurs étrangers acquièrent (ou consolident) souvent une position dominante plus rapidement et de façon plus brutale que dans les pays développés¹⁵⁴. »

L'une des difficultés des réformes économique, juridique, politique et fiscale réside dans la prégnance des institutions financières internationales. Pour ces dernières, ces réformes sont nécessaires à la nouvelle configuration du marché des affaires et de la privatisation en particulier. C'est d'ailleurs ce que dénonce Joseph E. Stiglitz dans son ouvrage, *La grande désillusion*. L'auteur souligne que le FMI souhaite privatiser les entreprises publiques à tout prix sans se préoccuper des problèmes de la réglementation et de la concurrence.¹⁵⁵ Pour cette institution, ces problèmes devraient être vus plus tard alors que, le « danger, c'est que, une fois que l'on a créé un intérêt privé, il a la motivation et les moyens financiers de maintenir sa position de monopole en étouffant dans l'œuf réglementation et concurrence et en semant au passage la corruption dans la vie politique¹⁵⁶. » C'est le cas de certaines entreprises privatisées comme la SEEG. Malgré les difficultés à répondre aux besoins des populations, cette dernière n'a jamais accepté la concurrence dans son secteur d'activité. D'autres entreprises préfèrent maintenir leur monopole de production et libéraliser la commercialisation des produits. C'est le cas de Siat Gabon, Cimgabon, Sucaf ou Soboleco.

Pour revenir à l'exemple des PME/PMI du secteur des BTP, elles se voient réduites à un rôle de spectateur de la vie économique et sociale. Cette hypothèse rejoint celle défendue par Prosper Metougue Nang dans sa recherche sur *Les entrepreneurs gabonais et le problème du financement des investissements*. L'auteur souligne que le désengagement de l'État auprès des entrepreneurs locaux peut entraîner une domination des filiales des multinationales sur le

¹⁵⁴ CNUCED, *L'IED et le Développement. L'IED et la privatisation des services : tendances, incidences et politiques générales*, publication du CNUCED, TD/B/COM.2/EM.14/2, 12 septembre 2003, p. 17.

¹⁵⁵ J. E. Stiglitz, *La grande désillusion*, Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla, Éditions Librairie Arthène Fayard, Paris, 2002, p. 105. Titre original : *Globalization and its discontents*.

¹⁵⁶ *Ibid.*

marché gabonais. Si ces dernières, installées au Gabon, bénéficient de plusieurs avantages pour accéder à toutes sortes de marché, la charte des investissements dans son préambule leur accorde des largesses en termes d'expansion de leurs activités. On peut donc lire au préambule que la République gabonaise, à travers sa charte des investissements, « énonce les objectifs et les mécanismes mis en œuvre pour favoriser l'investissement, l'expansion des entreprises et des activités individuelles sans discrimination selon l'origine de l'investisseur entrepreneur ou le secteur d'activité dans lequel il opère ». Cet énoncé figurait déjà dans les anciennes versions du code des investissements, à la différence que ces entreprises agissaient en partenariat avec l'État qui était lui-même principal acteur du développement économique et social. Cette disposition n'est plus d'actualité car, dans la présente charte, les entreprises fonctionnent et agissent seules. Cette liberté offre une grande marge de manœuvre aux multinationales comme Eramet, groupe français, à travers sa filiale Comilog, de renflouer grâce aux privatisations et au développement du secteur privé, des entreprises comme la Setrag, la Société de mise en valeur du bois (SOMIVAB) et Maboumine, que nous présenterons plus tard.

L'article 1 du premier titre de ladite charte permet « à un investisseur étranger de rapatrier les capitaux investis et les bénéfices réalisés par son exploitation, ainsi que le rapatriement des économies sur salaires réalisées par son personnel expatrié ». L'analyse de cette mesure fait ressortir qu'elle accorde des facilités aux multinationales qui choisissent, ou pas, de participer au développement économique et social du Gabon. Notre analyse rejoint celle d'Hervé Ndoume Essingone. Dans son article sur l'actionnariat individuel, l'auteur précise que les repreneurs des entreprises privatisées gabonaises se comportent comme des filiales américaines installées en Afrique car elles rapatrient la quasi-totalité de leurs bénéfices au lieu de les réinvestir sur place dans des entreprises privatisées.¹⁵⁷

On peut observer cette situation dans le cas de Cimgabon, où Scancem se contente de produire sur la base des installations qui existaient déjà, tandis que, dans la convention de liquidation, le repreneur promet de renouveler ses outils de production. Cette mesure donne l'impression que le Gabon s'apparente à un lieu où les multinationales viennent tirer profit et quand ce dernier s'amointrit, elles changent de destination à la recherche d'autres lieux de profit. Ce qui pourrait correspondre à ce que Bertin Yang Ngary souligne dans son ouvrage,

¹⁵⁷ H. Ndoume Essingone, « La problématique de l'actionnariat individuel dans les firmes privatisées en Afrique subsaharienne : une étude à partir du cas de la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon », *Revue Gestion* 2000, Mars-avril 2002, p. 87.

La modernisation quotidienne au Gabon. La création de toutes petites entreprises. À savoir que la « structuration économique que prônent les dirigeants se heurte aux stratégies économiques des grands groupes industriels qui n'investissent que dans les secteurs les plus rentables pour eux et qu'ils abandonnent dès que le seuil de rentabilité s'affaiblit¹⁵⁸. »

- Cadre institutionnel et réglementaire de la privatisation

Comme énoncé par Pierre Guislain, la loi présente des avantages :

« Elle concrétise immédiatement un appui et une volonté politique expresse en faveur du processus ; elle responsabilise davantage l'organisme chargé d'exécuter la privatisation ; elle rend les réformes poursuivies plus difficiles à annuler ; et elle permet d'ajouter aux dispositions d'habilitation d'autres modifications du régime de propriété pouvant faciliter la privatisation, qu'une loi soit juridiquement requise ou non¹⁵⁹. »

C'est ainsi que l'État gabonais a adopté une loi et les décrets connexes qui encadrent juridiquement le processus de privatisation des entreprises publiques gabonaises. Ainsi, la loi n°1/96 du 13 février 1996 rend effective la privatisation des établissements publics, des sociétés d'économie mixte et des sociétés à participation financière publique. Cette loi décrit ce qui pourrait faire l'objet de privatisation, notamment à l'article 2. Il s'agit :

- « de la propriété de tout ou d'une partie des actifs corporels ou incorporels d'une entreprise du secteur public ou de la majorité de son capital détenu directement par l'État ;
- de l'administration ou de la gestion de tout ou d'une partie des actifs corporels ou incorporels d'une entreprise du secteur public ou d'un service assuré directement par l'État. »

Par ailleurs, l'État envisage à travers cette même loi la conservation d'une action ordinaire pour toute opération de privatisation. Cette action peut être transformée en une action spécifique. Ce qui donne à l'État, à un moment du contrat de privatisation, le pouvoir de décider de continuer ou de résilier le contrat, selon les motifs jugés utiles par lui-seul.

¹⁵⁸ B. Yanga Ngary, *La modernisation quotidienne au Gabon. La création de toutes petites entreprises*, op.cit., pp. 51-52.

¹⁵⁹ P. Guislain, *Les privatisations. Un défi stratégique, juridique et institutionnel*, Éditions De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1995. Cité par N.-E. Sadi, *La privatisation des entreprises publiques en Algérie, objectifs, modalités et enjeux*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2005, pp. 107-108.

Aussi, cette loi définit les différents organes chargés d'exécuter le programme de privatisation. Il s'agit de la Commission Interministérielle de Privatisation (CIP), assistée techniquement par le Comité de Privatisation (CP)¹⁶⁰.

Dans un souci de clarté, de régulation et d'adhésion de la population au processus de privatisation, le gouvernement a mis en place un certain nombre de dispositions réglementaires. Parmi lesquelles la composante régulation et la composante communication. La composante régulation permet à l'État, dans un contexte de déréglementation, d'avoir un droit de regard sur les activités des entreprises. Ce qui lui permet de jouer le rôle d'arbitre, et de veiller à ce que les clauses inscrites dans le contrat de privatisation soient respectées. Il s'agit pour l'autorité publique de réguler l'activité des opérateurs économiques, particulièrement dans les secteurs où la concurrence a été introduite, et où on note la présence des opérateurs dominants (télécommunications, eau, électricité et transport). Dans ce contexte, la composante régulation permet d'élaborer des réglementations concurrentielles. C'est le cas dans le secteur des télécommunications à travers la création de l'Agence de Régulation des Télécommunications (ARTEL). En l'absence d'une agence de régulation, ce rôle est assuré par le ministère de tutelle. C'est également le cas pour la SEEG et la société Cingabon. Pour la SEEG, l'autorité de régulation est le ministère de l'Hydraulique. Cingabon, quant à elle, est sous la tutelle technique du ministère des Mines et des Hydrocarbures.

La composante communication naît du souci de faire la propagande du processus de privatisation des entreprises publiques. Elle est chargée d'informer l'opinion publique, les partenaires politiques et socio-économiques sur les réformes engagées par le gouvernement dans le cadre des privatisations. L'objectif de cette composante est de susciter l'adhésion.

Ainsi, cette composante a cherché à favoriser :

- « la mise en place d'une cellule de communication et d'un centre d'information sur la privatisation au sein du Comité de Privatisation ;
- la conception et la mise en place d'un programme de formation ;
- la réalisation d'enquêtes d'opinion pour mesurer l'impact de la communication et améliorer la stratégie mise en œuvre ;
- la formation des journalistes sur les objectifs de la réforme économique ;

¹⁶⁰ Comité de privatisation 4, *La privatisation au Gabon, op.cit.*, p.7.

- la diffusion des informations relatives à la privatisation et aux réformes économiques. »

2.2. Les méthodes de privatisation

En règle générale, la Banque mondiale et le FMI recommandent aux différents pays et à leurs gouvernements de toujours commencer par l'évaluation des entreprises retenues pour être privatisées. Cela permet de connaître l'état réel de l'entreprise, et par conséquent, de déterminer le prix de la transaction et les éléments constitutifs du contrat. Ce qui doit permettre en principe d'éviter aux gouvernements de livrer à vil prix les entreprises rentables et stratégiques et de tenir compte de l'état du marché. Ces entreprises, pour la plupart, sont en situation de monopole. Les méthodes de privatisation sont ensuite à envisager de sorte à ce qu'elles soient taillées à la spécificité de chaque entreprise à privatiser. Certains auteurs envisagent plusieurs formes de privatisation selon l'état de chaque entreprise. Parmi ces auteurs, Stilpon Nestor et Marie Nigon soulignent que :

« La privatisation des entreprises publiques peut prendre des formes variées, chacune pouvant être précédée ou accompagnée d'une restructuration de l'actif et du passif. C'est par exemple : l'offre publique de vente (OPV), la vente commerciale (par appel d'offres ou de gré à gré), le rachat de l'entreprise par ses dirigeants et/ou salariés, l'attribution d'actions au public ou aux salariés à titre gratuit ou à prix préférentiel, la conversion de la dette en titres de participation (debt/equity swap), la liquidation de l'entreprise publique et la vente de ses actifs¹⁶¹. »

Dans le cas du Gabon, il existe plusieurs méthodes de privatisation. Le choix d'une méthode se fait en fonction de la valeur de l'entreprise qui est évaluée par des cabinets d'expertise. Ces cabinets de consultants sont mandatés pour procéder aux audits approfondis de la situation de chacune des entreprises à privatiser. Ils déterminent les forces et les faiblesses de chaque entreprise. Et parfois, ils proposent des mesures de restructuration afin de renforcer les points forts de l'entreprise dont l'impact est significatif sur le prix de transaction de privatisation. C'est à l'issue de ces différentes étapes que le choix d'une méthode de privatisation est déterminé.

¹⁶¹ S. Nestor et M. Nigon, « Les privatisations en Europe, Asie et Amérique latine : quels sont les enseignements à tirer ? », In : OCDE, *La Privatisation en Asie, Europe et Amérique latine*, Éditions de l'OCDE, Paris, 1996, p. 62.

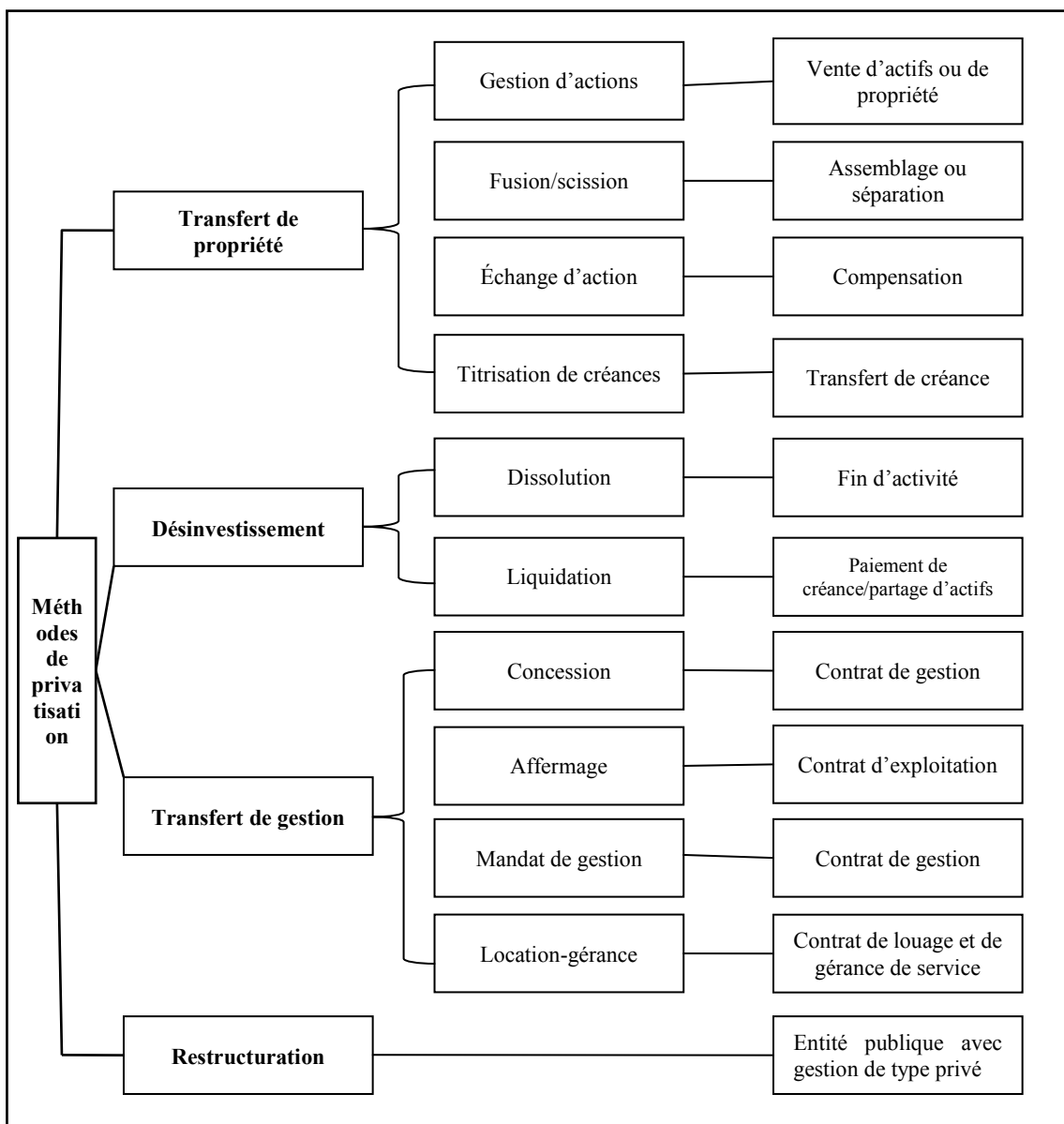
Les méthodes de privatisation, au Gabon, sont encadrées par la loi n°1/96 du 13 février 1996 qui, elle-même, fixe le cadre juridique et les principes fondamentaux applicables en matière de privatisation des entreprises publiques. Car la privatisation est un concept large qui peut consister à transférer au secteur privé le contrôle de gestion d'une entité publique, dans ce cas, il s'agit d'une « désétatisation ». Elle peut, aussi, consister à transférer au secteur privé la propriété de la totalité ou de la majorité des actifs d'une entreprise publique. Il s'agit alors d'une « dénationalisation »¹⁶².

Ainsi, les différentes méthodes de privatisation sont inscrites dans les articles 8 et 9 de ladite loi n°1/96.

À travers ces articles, notamment à l'article 10, l'État gabonais prévoit officiellement dix méthodes de privatisation. Parmi les dix, seulement trois d'entre elles sont les plus utilisées : la privatisation par cession, par concession et par liquidation. Nous regroupons les différentes méthodes de privatisation gabonaises sous quatre catégories que nous présentons dans la figure 5 suivante.

¹⁶² Le concept de dénationalisation recouvre plusieurs significations selon qu'il est utilisé dans une approche ou dans une autre. Ainsi, nous retenons la conception définitionnelle de Philippe Bance qui met en exergue l'approche juridique et l'approche économique. Pour cet auteur, « au sens juridique, la dénationalisation concerne toute opération, orchestrée par l'État, de vente d'actifs publics physiques au privé ou de cession de titres de propriété conférant aux agents privés la majorité du capital social dans des entreprises précédemment publiques. Si cette approche recouvre la plupart des opérations concrètes de dénationalisation, elle n'en est pas moins réductrice. Les transferts de contrôle qui s'effectuent sans cession de titres de propriété ne sont pas pris en considération bien qu'aboutissant à un passage sous le giron privé. *A contrario*, on peut considérer que l'approche juridique est excessive car l'abandon public de la détention d'une majorité de capital social ne conduit pas obligatoirement au contrôle privé, l'existence d'une pluralité d'actionnaires privés pouvant permettre le maintien du contrôle public avec participation minoritaire. Autant de raisons nous incitant à retenir la définition économique de la dénationalisation : le passage d'actifs ou d'unités d'un contrôle public à un contrôle privé. Voir : Ph. Bance, « Privatisations du patrimoine public et politiques économiques », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 46, 4^e trimestre 1988, p. 25.

Figure 5 : Les méthodes de privatisation gabonaises



Source : Djeneric Saka Alandji

Nous observons à travers la figure 5 que le processus de privatisation, au Gabon, obéit à quatre catégories qui sont, elles-mêmes subdivisées.

La première catégorie de privatisation concerne le transfert de propriété. Il s'agit, plus précisément, de transférer au secteur privé la propriété publique. Ce transfert peut concerner une privatisation par cession d'actions, par fusion ou scission, par échange d'actions ou encore par titrisation de créances.

Ainsi, la privatisation par *cession d'actions* est une forme de privatisation pure où l'État transfère à titre définitif la majorité ou la totalité du capital d'une entreprise publique à un

opérateur privé. Et la cession d'actifs est le transfert de la totalité ou de la majorité du patrimoine de l'entreprise à un opérateur privé. À cette définition, nous ajoutons celle de Philippe Bance. Pour cet auteur :

« Les cessions d'actifs publics peuvent également conduire à des transferts de ressources financières vers le secteur privé. Ainsi, les politiques de dénationalisation massive sont souvent réalisées à des prix de vente des actifs se situant en deçà de leur valeur effective. Plus largement, les cessions d'actifs publics permettent le positionnement (voire assurent le redéploiement) des capitaux privés sur les activités publiques rentables¹⁶³. »

La privatisation par la *titrisation de créances* concerne la transformation d'une créance en une valeur mobilière. Cela sous-entend que la créance est transformée en un titre de propriété, notamment en actions dans l'entreprise. Cela peut entraîner la modification de la structure du capital dont les actions sont majoritairement détenues par le privé. La titrisation est souvent utilisée comme un moyen pour atténuer une dette vis-à-vis des créanciers. Cependant, la difficulté de cette méthode réside dans le fait qu'elle peut ne pas apporter de nouveaux capitaux nécessaires au développement de l'entreprise.

Par la méthode de *fusion ou par scission*, il s'agit, d'une part, de faire se fédérer deux entreprises publiques pour donner une seule entité. C'est l'acte de fusion d'entreprises. Autrement dit, la fusion consiste à assembler deux ou plusieurs entreprises pour constituer une entreprise unique. Cette méthode est considérée, dans une certaine mesure, comme une forme de restructuration de l'entreprise publique. Elle permet, à long ou à court terme, une privatisation pure et simple. Cette privatisation peut prendre la forme d'une cession d'actifs ou d'actions. Cela sous-entend que cette méthode constitue une phase préparatoire au transfert de propriété au secteur privé. C'est le cas de la Pizolub et la Sogafût. Ces deux sociétés ont fait l'objet de fusion. Et la décision de les faire fusionner a été prise lors du conseil d'administration du 5 mai 2000. La scission, quant à elle, consiste à séparer une entreprise publique en plusieurs entités distinctes. Ce fut le cas de l'Office des Postes et des Télécommunications (O.P.T.). Elle est scindée en deux (2) structures distinctes. Ce qui a créé la société Gabon Telecom et la société Gabon Poste. La société Gabon Telecom est par la suite privatisée alors que la deuxième entité, Gabon Poste, est restée la propriété publique. Cette dernière a toutefois adopté le modèle de management de type privé.

¹⁶³ Ph. Bance, « Privatisations du patrimoine public et politiques économiques », *Revue d'économie industrielle*, vol. 46, 4^{ème} trimestre 1988, p. 23.

À travers le cas de Gabon Télécom, on peut donc dire que l'acte de scission peut constituer une phase préalable à la cession de l'entreprise au secteur privé. Comme il peut constituer un acte de transfert de propriété au secteur privé lorsque la structure du capital de la nouvelle entité est majoritairement détenue par le secteur privé.

La privatisation par *échange d'actions ou autres titres* est l'opération qui consiste pour l'État à transférer à un tiers son droit de propriété ou une créance sur une entreprise en contrepartie d'un autre titre de propriété ou de créance sur une autre entreprise. Il s'agit d'un acte de compensation mutuelle.

La deuxième grande catégorie, notamment celle du transfert de gestion, fait référence à la méthode de concession, d'affermage, de mandat de gestion et de location-gérance.

La privatisation par *concession* est un type de contrat où l'État ou une personne morale de droit public (concedant) confie la gestion d'un service public à une personne morale de droit privé (concessionnaire) moyennant redevances. Il s'agit pour le concessionnaire de gérer le service public à ses risques et périls. Il prend le risque entrepreneurial. En retour, il est rémunéré par les prestations qu'il offre aux usagers. La durée du contrat de concession varie souvent de 20 à 30 ans. La particularité de cette méthode de privatisation est que les biens de retour c'est-à-dire les immobilisations, demeurent le patrimoine de l'État, même celles financées par le concessionnaire. Cependant, l'étude du CNUCED relève que le choix de ce modèle de privatisation peut entraîner des conséquences négatives. Selon le CNUCED, ce modèle de privatisation, notamment dans le secteur de l'eau, peut inciter les repreneurs à sous-investir (ou ne guère l'inciter à réaliser les investissements voulus).¹⁶⁴

La méthode par *affermage* est caractérisée par un contrat selon lequel l'État confie à une personne de droit privé (le fermier) l'exploitation d'une entreprise publique moyennant une redevance. La durée de ce contrat est généralement de 10 à 12 ans. L'exploitant ou le fermier de l'entreprise de l'État gère ce bien comme un "pater familias" (bon père de famille), c'est-à-dire selon le bon sens communément admis. Il finance les travaux nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, mais ne prend pas en charge le financement des immobilisations qui demeurent sous la responsabilité de l'État propriétaire. Le fermier cocontractant de l'État gère l'entreprise à ses risques et périls. Il assume le risque commercial de celle-ci. L'affermage ne permet pas le renouvellement des immobilisations obsolètes.

¹⁶⁴ CNUCED, *L'IED et le Développement. L'IED et la privatisation des services : tendances, incidences et politiques générales*, op.cit., p. 12.

L'exploitant (fermier) est rémunéré sur la base des prestations qu'il fournit aux usagers, c'est une forme proche du contrat de concession.

Le *mandat de gestion*, quant à lui, correspond à un contrat où l'État (mandant) donne l'autorisation à une personne de droit privé (mandataire) de gérer une entreprise publique moyennant une rémunération. C'est un moyen souvent utilisé pour introduire des méthodes de gestion privée dans le secteur public. Il ne s'agit pas d'un transfert de propriété. La rémunération du mandataire peut être établie selon un montant fixe ou avec intéressement, selon le chiffre d'affaires ou l'atteinte de l'objectif prévu par l'État. La durée de ce type de contrat est généralement inférieure à 5 ans. Dans un tel type de contrat, l'opérateur privé apporte uniquement comme investissement ses ressources humaines et techniques. Cas de la SEEG avant sa mise en concession.

La méthode de *location-gérance* consiste à signer un contrat de bail à travers lequel l'État loue une entreprise à un gérant de droit privé moyennant le paiement d'un loyer. Le locataire gérant, quant à lui, exploite l'entreprise à ses risques et périls, en son nom et pour son compte. Il est rémunéré par les prestations offertes aux usagers. Cette convention permet la constitution d'un fonds de roulement mais le financement des immobilisations reste du domaine de l'État propriétaire. La durée du contrat de location-gérance est déterminée par consentement mutuel des deux parties.

Que l'on soit dans un cas de privatisation par affermage, par mandat de gestion ou par location-gérance, l'aboutissement, si les clauses de privatisations sont respectées par les deux parties (l'État et le repreneur), est la privatisation par concession. Ce qui pourrait sous-entendre que ces méthodes sont considérées comme des phases transitoires vers une privatisation dont le contrat s'étend sur une longue durée, 20 à 30 ans, renouvelables.

La troisième catégorie, la privatisation par le *désinvestissement*, concerne des situations où l'entreprise publique ne trouve pas de repreneurs. Dans ce cas, l'État, à travers les autorités concédantes, procède à la dissolution de l'entreprise. Cette méthode intervient au moment où l'État décide de mettre fin aux activités d'une entreprise publique quelles qu'en soient les causes. Et pendant cette dissolution, l'État fait intervenir une autre méthode, notamment celle de la privatisation par liquidation. Il s'agit d'une opération qui permet de réaliser les actifs d'une entreprise après le paiement de créanciers sociaux. Le reste d'actifs est partagé entre les associés. Cette méthode intervient au moment où la mise en règlement préventif de l'entreprise se solde par un échec.

À ces différentes méthodes de privatisation des entreprises publiques, il y a la méthode par *restructuration des entreprises publiques*. Avant qu'elle ne soit considérée comme étant une méthode à part entière dans le processus de privatisation, elle était considérée comme étant une phase de préparation pour une entreprise qui doit être privatisée. Il s'agissait, pour le Comité de privatisation et ses partenaires associés (cabinets de conseil), de procéder à la restructuration de l'entreprise à privatiser avant qu'elle ne soit mise sur le marché de la vente. Cela permet de revaloriser l'entreprise, qui aura un coût positif sur le prix de vente final.

La restructuration des entreprises publiques, en dehors du cas de l'Office des Postes et des Télécommunications (O.P.T.) qui a donné naissance à deux entités distinctes (Gabon Poste et Gabon Télécom), a consisté uniquement à restructurer les entreprises dans leur mode de gestion. Or, c'était le moment d'introduire une véritable concurrence dans certains secteurs comme celui de la production de l'eau, de l'électricité et de la cimenterie¹⁶⁵, avant leurs privatisations, comme l'ont fait les pays de l'Amérique latine, notamment le Chili, la Bolivie et le Brésil. Cela aurait pu éviter le transfert d'un monopole public vers un monopole privé avec toutes les conséquences que cela implique. Les recherches de Nestor Stilpon et Ladan Mahboobi citées dans le rapport du CNUCED indiquent que :

« L'un des moyens de contribuer au bien-être des consommateurs et de protéger l'intérêt public est de restructurer le secteur considéré afin de le rendre compétitif avant de le privatiser. L'objectif d'une telle restructuration est de créer une concurrence dans les activités en amont/en aval en mettant fin à l'intégration verticale. Au Chili, par exemple, les deux principales sociétés d'électricité – Endesa et Chiletra – ont été restructurées en sept sociétés productrices et huit sociétés de distribution qui ont été privatisées séparément, tandis que le réseau de transport était lui aussi vendu séparément. En Bolivie, le Gouvernement a restructuré la principale société d'électricité en quatre entités, qu'il a vendues à des investisseurs étrangers différents, et il a transféré le réseau de transmission à l'une des sociétés déjà existante. Une restructuration compétitive peut également se faire sur le plan horizontal, par zone géographique ou par spécialisation. C'est ce qui s'est passé au Brésil dans le cas de Telebras, qui a été divisée en trois sociétés à compétence géographique, un opérateur longue distance et huit opérateurs de réseau mobile¹⁶⁶. »

¹⁶⁵ Ce secteur nécessitait une véritable ouverture à l'occurrence par l'ouverture à la production et à la distribution des produits cimentiers au vue de l'évolution du développement dans le secteur des travaux publics et de l'habitat au Gabon comme dans la sous-région de l'Afrique subsaharienne. Le ciment du Gabon est vendu en Guinée-Équatoriale et au Congo.

¹⁶⁶ S. Nestor et L. Mahboobi, « Privatization of public utilities: The OECD experience » In: OECD, *Privatisation Competition and Regulation*, OCDE, Paris, 2000. Cité par CNUCED, *L'IED et le Développement. L'IED et la privatisation des services : tendances, incidences et politiques générales*, op.cit., p. 17.

Cette logique de restructuration des entreprises publiques gabonaises est remise en cause du fait des échecs des entreprises privatisées à satisfaire les clients et les usagers, nous rétorquait un de nos interlocuteurs du Comité de privatisation. Ce qui fait que la privatisation par la restructuration des entreprises publiques devient une méthode à part entière, comme la concession, la cession et les autres méthodes présentées plus haut. Elle est, désormais, la plus utilisée au Gabon, aux dires de l'un de nos interlocuteurs du Comité de privatisation dont nous présentons l'extrait d'entretien suivant :

« L'État gabonais s'est rendu compte que la privatisation n'a rien arrangé au quotidien des populations et non plus à la vie des entreprises privatisées bien au contraire, la satisfaction des populations est largement en dessous de nos attentes. Les entreprises accusent toujours les mêmes problèmes voire pires que par le passé. Je n'ai pas à vous citer les noms de ces entreprises. Vous-mêmes vous les connaissez. Regardez ! Que ça soit Cimgabon, la SEEG, Setrag... toujours les mêmes problèmes. Donc le gouvernement et nous sommes résolus à ne plus privatiser mais à restructurer désormais. La suite on verra bien s'il faut les vendre ou pas. Pour l'instant, on fait dans la restructuration des entreprises publiques. » (Entretien réalisé auprès d'un cadre du Comité de privatisation).

L'un des objectifs affichés de la privatisation, totale ou partielle selon la méthode utilisée, est de répondre aux besoins de la population de façon plus efficace que ne le faisait l'État. Nous présentons l'extrait d'entretien suivant, qui propose d'autres clés de compréhension.

« On a privatisé parce qu'il fallait privatiser. On n'a pas privatisé parce qu'il fallait améliorer les conditions de vie des Gabonais. La SEEG est privatisée mais aujourd'hui on manque d'eau et d'électricité. Cimgabon est privatisée mais aujourd'hui on manque de ciment. Agrogabon est privatisée mais aujourd'hui on manque d'huile. Voilà la question. On privatise pour qu'il y ait un meilleur. Le meilleur c'est qui ? Que le consommateur final trouve un meilleur service. Mais s'il n'y a pas de meilleur service, on fait quoi. On a privatisé c'est vrai mais les conditions sont là. On a peut-être réduit le niveau de corruption mais la pauvreté est là, les gens n'ont pas de ciment, les gens n'ont pas d'huile, les gens n'ont pas l'eau et de l'électricité, les gens n'ont pas de transport. C'est tout. Je ne dirais pas que nous avons... ce serait bien si on n'a pas les problèmes de gestion. Les problèmes de distribution d'eau sont réglés, de production d'électricité, réglés. Ce n'est pas l'État qui doit régler ça. C'est l'entreprise qui doit régler ça. Le seul niveau qui te permet de dire si les privatisations étaient bonnes ou pas, ce sont les résultats sur l'usage des services publics. Le cas ne se traite pas forcément à Libreville, si dans l'intérieur du pays, on a du mal à trouver l'huile, ni le ciment. On a privatisé, on a changé de propriétaire mais les problèmes de gestion restent les mêmes. C'est pourquoi maintenant, on revient à la restructuration

d'entreprise pour changer les méthodes de gestion, pour maintenant parvenir à une meilleure gestion de l'entreprise parce qu'il doit fournir l'élément au service public à moindre coût et apparemment les gens ont oublié le moindre coût. Le service est fait d'un coût, et si ton coût dépasse tous les coûts, quel tarif tu vas faire. On a demandé à Gabon Telecom de baisser son tarif d'entrée en télécommunication, mais au lieu de baisser ç'a triplé et vous voulez attirer les investisseurs. Aujourd'hui, la privatisation devient la phase seconde après la restructuration car avant, elle répondait à la conditionnalité des prêts. Maintenant, la privatisation répond à la fourniture des meilleurs services. Donc, aujourd'hui, on formalise les choses. Maintenant une entreprise entre au Comité de privatisation, on la restructure d'abord. C'est quand les restructurations ont échoué quand va à la vente de cession. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre du Comité de privatisation).

La privatisation par la restructuration consiste à intégrer dans les entreprises publiques les méthodes de gestion des entreprises privées. Il s'agit de « perfectionner et de moderniser » l'action publique en introduisant en son sein des pans de rationalité managériale.

Selon Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt, trois niveaux sont concernés : la structure de l'organisation (premier niveau), de l'organisation du travail elle-même (deuxième niveau) et des relations d'emploi et leur mode de gestion (troisième niveau).

La structure de l'organisation renvoie à la combinaison entre les formes de division et de coordination du travail. L'organisation du travail concerne les différents modèles d'organisation des tâches des individus, elle touche aux conditions de travail, à la nature de l'exercice des relations de subordination. Et enfin, dans les sociétés restructurées ou en restructuration, la relation d'emploi et ses modes de gestion permettent la mise en œuvre des modes de contractualisation des relations d'emploi. Il s'agit notamment des types de contrat, des durées de contrats et des flexibilités d'emploi. Ce qui sous-entend l'opération de choix des modes de délimitation des effectifs, des gestions des flux internes et externes d'emploi et de mode de gestion des compétences¹⁶⁷.

La privatisation par la restructuration permet de réaliser des économies substantielles. Ces économies en termes d'excédents budgétaires visent, c'est du moins ce qui est affirmé, à réduire les coûts, conduire à une meilleure qualité des services, et à assurer une meilleure productivité ainsi qu'une meilleure gestion des effectifs. Dans cette même logique, Philippe Bance considère la privatisation par restructuration comme étant la privatisation-reconstitution. Pour lui, la privatisation-reconstitution :

¹⁶⁷ R. Beaujolin-Bellet et G. Schmidt, *Les restructurations d'entreprises*, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », Paris, 2012, p. 11.

« Concerne toute mesure de privatisation dont l'objet est de restaurer la capacité des entreprises publiques de répondre aux contraintes de l'État [...] La privatisation-reconstitution est une stratégie visant à redonner vigueur à des groupes ou entreprises y figurant déjà pour leur permettre, à terme, d'assumer de nouveau des missions de politique économique¹⁶⁸. »

Ces différentes méthodes de privatisation prévues par la loi n°1/96 ne constituent pas une énumération exhaustive. Il existe d'autres formes de privatisation que la loi gabonaise ne prévoit pas mais qui sont aussi considérées comme des cas de privatisation. Il s'agit, notamment, de la sous-traitance, de la privatisation de gré à gré et de la régie intéressée. Cela démontre l'étendue du concept de privatisation.

¹⁶⁸ Ph. Bance, « Privatisations du patrimoine public et politiques économiques », *op.cit.*, p. 31.

Conclusion

L'analyse du processus de privatisation des entreprises publiques gabonaises a permis d'observer que la privatisation est l'aboutissement d'une feuille de route fondée sur le PAS, la démocratisation et la charte des investissements d'une part, et sur l'élaboration d'un cadre institutionnel et réglementaire et des méthodes de privatisation, d'autre part.

La privatisation des entreprises publiques est la mise en œuvre des instructions mentionnées dans le PAS et dans la charte des investissements. Il s'agissait non seulement de restructurer le système économique et social mais aussi de « moderniser » l'environnement juridique des affaires pour l'adapter aux politiques de privatisation. Aussi, ce processus a permis le retour à la démocratisation, initiée dans le but de permettre aux multinationales d'accéder au marché national des privatisations des entreprises publiques. C'est donc une occasion pour les multinationales de racheter les entreprises publiques à privatiser.

La loi n°1/96 du 13 février 1996 sert de cadre juridique et institutionnel au processus de privatisation. Ce texte de loi est applicable aux établissements publics, aux sociétés d'économie mixte et aux sociétés à participation financière publique. Ce qui a permis au gouvernement gabonais sous la triple action - restructuration, liquidation et privatisation - de privatiser une vingtaine d'entreprises sur les 50 retenues au départ, voire le tableau ci-après.

Tableau 5 : Liste des entreprises privatisées gabonaises par secteurs d'activité

Secteurs d'activités	Entreprises
EAU ET ENERGIE	SEEG
COMMUNICATIONS	OFFICES DES POSTES ET TELECOMMUNICATION-AFRICA N° 1
TRANSPORTS ET AMENAGEMENT	OCTRA-AIR GABON-SNAT-OPRAG-CNI- ADL
INDUSTRIE, COMMERCE, AGRICULTURE, ELEVAGE ET SERVICES	AGRIPOG-AGROGABON-HEVEGAB- SOGADEL-SIAEB-SMAG-SOSUHO
INDUSTRIE DU COMMERCE ET DES SERVICES	CFG-CECA GADIS-SOCIETE DES CIMENTS DU GABON-EAULECO-SOBRAGA-SGI- PIZOLUB-SGEPP-SOFUTS-SNI

Source : Djeneric Saka Alandji

Chapitre III : Une cartographie des nouveaux détenteurs de capitaux

Introduction

Cette partie de notre recherche s'intéresse cette fois-ci aux principaux repreneurs des entreprises privatisées et à leurs origines. Après l'indépendance du Gabon, voire dans la majorité des pays africains, l'entreprise publique répondait, même avec de nombreuses ambigüités comme on l'a vu, aux besoins de souveraineté nationale. À travers elle, le Gabon pouvait affirmer son indépendance.

Ainsi, analyser le processus de privatisation au travers des principaux repreneurs des entreprises privatisées porte le débat sur l'indépendance économique de l'État et sur la question de la fragilisation de sa légitimité. Car, après l'indépendance, la question de l'origine des dirigeants d'entreprises était d'une importance capitale. Ce qui avait contraint l'État gabonais, en s'appuyant sur diverses doctrines (libéralisme dirigé et planifié, progressisme démocratique et concerté et *gabonisation*), à fonder son système économique et social sur la base d'un vaste réseau d'entreprises publiques dont il est le principal décideur.

Si la loi n°1/96 du 13 février 1996 consacre le processus de privatisation des entreprises publiques au Gabon et donc la remise en cause de la gestion des entreprises publiques par l'État, ce chapitre propose de répondre à la question : quels sont les bénéficiaires de la privatisation ?

3.1. Une analyse par secteurs d'activité au Gabon

Ce point de notre recherche consiste à présenter les différentes entreprises privatisées. Il nous amène à une cartographie des détenteurs de capitaux des entreprises privatisées et à vérifier l'une des hypothèses avancée, à savoir que la privatisation des entreprises publiques est une forme renouvelée d'emprise économique des multinationales étrangère pesant sur les destinées du pays et ce malgré le processus de démocratisation étroitement associé, dans les discours officiels, au processus de privatisation.

Le modèle de privatisation¹⁶⁹ le plus utilisé au Gabon est la privatisation par cession d'actifs. Ce modèle est utilisé dans près de 10 entreprises privatisées (Cimgabon, Sucaf, Siat Gabon, SOBOLECO, Gabon Telecom, SOBRAGA, LAAICO, Smag, Africa n° 1, CECA-GADIS). Sans compter les entreprises que nous n'avons pas dans notre registre et qui échappent à la connaissance du Comité de privatisation. Selon les informations recueillies auprès d'une des personnes interviewées, il y a des entreprises qui ont été privatisées en dehors du cadre réglementaire. Il s'agit des entreprises soumises à une forte influence du palais du bord de mer (Présidence de la République) dont les privatisations ont été réalisées sans le soutien technique du Comité de privatisation. Notre interlocuteur n'avait donc ni les noms des entreprises privatisées, ni connaissance du nombre d'entreprises concernées, ni naturellement des noms des repreneurs de ces entreprises. Les modalités de privatisation dans ce cas restent totalement opaques.

Ce type de privatisation correspond à la vente pure et simple de l'entreprise. Ce qui entraîne le transfert de la propriété et du capital à son nouvel acquéreur.

Ensuite, il y a la privatisation par liquidation totale. Il s'agit d'entreprises qui ont cessé d'exister. C'est le cas des sociétés telles que Air Gabon, SIAEB, l'hôtel le Dialogue, SGI. D'autres entreprises ont fait l'objet d'une privatisation par restructuration (Gabon poste, SOGATRA, la Société Nationale Immobilière (SNI).) Puis, il y a la privatisation par concession (la SEEG, l'OPRAG et l'Aéroport International Léon Mba). Dans le modèle de privatisation par concession, l'opérateur privé prend en charge, pour une durée de 20 ans (la SEEG et l'Oprag) ou 30 ans (l'Aéroport International Léon Mba), la gestion de l'entreprise et

¹⁶⁹ Le choix d'un modèle de privatisation résulte du poids des capitaux à mettre à charge en vue de rehausser ladite entreprise. L'État gabonais tient compte de l'ampleur de la dette extérieure et intérieure des entreprises. Si l'entreprise est de plus en plus endettée et que les charges sociales y sont également, l'État procède à une cession d'actions ou à une liquidation de l'entreprise. C'est le cas des Ciments du Gabon, de la Sosuho, Agro Gabon, Sogadel, Hévégab, etc. Pour les sociétés qui ne présentent pas de charge assez lourde, l'État procède à une concession de l'entreprise. C'est le cas de la SEEG, et de l'Octra, etc.

dans une large mesure les infrastructures telles qu'elles existent. Il s'engage à les améliorer et à réaliser des nouvelles infrastructures. Il est chargé, pendant la durée retenue, de la gestion opérationnelle, patrimoniale et commerciale du service auprès des usagers. Il finance les investissements et se fait rembourser pendant la durée de l'exploitation par l'État. Et dans une certaine mesure, l'État s'engage, de son côté, à fournir au repreneur de nouvelles infrastructures susceptibles d'améliorer le rendement de la société.

Notre analyse s'organise secteur par secteur.

- Le secteur de la communication

Dans ce secteur d'activité, deux sociétés ont fait l'objet de privatisations. Il s'agit de l'Office des Postes et des Télécommunications (OPT) et de la société panafricaine Africa n°1. L'OPT était spécialisée dans les métiers de la poste et des télécommunications alors qu' Africa n° 1 est spécialisée dans les médias. Cette dernière, en 2008, est privatisée sous la forme d'une privatisation par cession d'actions. Elle est reprise par le groupe Libyan Jamahiriya Broadcasting, d'origine libyenne.

En 2001, conformément à la loi du 27 juin 2001, le processus de privatisation de l'OPT a abouti à la scission de la société en deux structures distinctes. Il y a d'un côté la société Gabon poste et de l'autre, la société Gabon télécom. La société Gabon poste, pour sa part, a fait l'objet de la privatisation par restructuration. C'est-à-dire qu'elle est restée une entreprise publique mais en adoptant le modèle de management de type privé. Puis, en 2007, la société Gabon télécom et sa filiale de téléphonie mobile Libertis, a fait l'objet d'une privatisation par cession d'actions dont le principal repreneur est Maroc Télécom, avec 51 % d'actions. Par ailleurs, Maroc Télécom est elle-même une filiale du groupe français Vivendi, qui a vendu ses actions en 2012, pour un montant de 40 milliard de francs CFA, soit 60 millions d'euros, au groupe Emirat Etisalat. Ce qui fait du groupe Emirat Etisalat le principal actionnaire du groupe marocain Maroc Télécom et de sa filiale Gabon télécom.

En revanche, contrairement à certaines entreprises publiques qui sont passées d'un monopole public à un monopole privé, le secteur des télécommunications connaît une véritable libéralisation, notamment dans sa branche de téléphonie mobile.

La privatisation de Gabon Télécom et la libéralisation de la téléphonie mobile

Le marché des télécommunications, notamment de sa branche de téléphonie mobile, est l'un des secteurs les plus actifs dans le programme néolibéral des années 1990, que l'État gabonais avait adopté pour assainir son économie en se désengageant de son rôle de producteur des biens et services.

La privatisation de Gabon Télécom intervient en février 2007. Elle est rachetée par le groupe Maroc Télécom qui est le principal acquéreur de Gabon Telecom avec sa filiale de téléphonie mobile Libertis, à hauteur de 51 %. Cependant, en 2012, le groupe Maroc Telecom devient la filiale du groupe Emirat Etisalat après la vente des actifs du groupe français Vivendi.

Suite à la privatisation de Gabon télécom, le secteur des télécommunications sera ouvert à la concurrence, plus précisément la branche de la téléphonie mobile. Ce secteur est composé de quatre opérateurs, tous d'origine étrangère. Il s'agit de Libertis, filiale de Gabon Télécom, elle-même filiale du groupe Maroc Télécom appartenant au groupe Etisalat ; Airtel Gabon (ancien Zain Gabon en 2000 et racheté par Bharti Airtel) est une filiale du groupe indien Bharti. Il est le principal opérateur mobile au Gabon avec une part de marché évaluée entre 55% et 60%, soit plus de 750 000 abonnés ; Moov Gabon est la filiale du groupe Atlantique Telecom qui est lui-même une filiale du groupe Etisalat¹⁷⁰. Pour ce dernier, une fusion-acquisition des différentes filiales de ce groupe est en cours de réalisation. C'est-à-dire la fusion de Gabon Telecom, de Libertis et de Moov Gabon.

En plus de ces trois opérateurs, il y a la société Azur Gabon, qui est une filiale du groupe Bintel, fournisseur de service de télécommunications au Moyen Orient et en Afrique (Gabon et RCA).

L'observation que nous faisons de l'ensemble des opérateurs qui composent ce secteur des télécommunications, nous amène à constater que, depuis la privatisation de Gabon Télécom, le Gabon s'est ouvert au marché international des télécommunications. Il existe une véritable libéralisation dans ce secteur. En même temps, cette libéralisation, contrairement aux idéaux prônés après l'indépendance du Gabon, se voit émerger un secteur privé national très actif dans tous les secteurs d'activité, pourrait être analysée comme une pénétration accrue des multinationales étrangères. Il faut le rappeler, l'État, en créant les entreprises

¹⁷⁰ Comme rapporté par l'Agence Ecofin dans leur publication du 12 octobre 2014. Le groupe marocain, Maroc Telecom, grâce à l'entrée de l'émirati Etisalat dans son capital s'est étendu au Benin, au Burkina Faso, au Togo, au Niger, en Côte d'Ivoire et en Centrafrique.

publiques, avait pour but, à long terme, de les céder aux acquéreurs privés gabonais en organisant « un capitalisme national ». Or, avec la privatisation, un tout autre projet se dessine dès lors que l'on s'aperçoit que les principaux bénéficiaires sont les multinationales étrangères. L'une des conséquences immédiates est le niveau des prix élevés de la communication alors que l'instauration de la concurrence dans ce secteur aurait pu profiter aux consommateurs, c'est du moins ce qui avait été annoncé. Les principaux bénéficiaires de l'instauration de la concurrence restent les opérateurs eux-mêmes. Du coup, la réduction des coûts d'appels des télécommunications en faveur des usagers relève encore d'une utopie. Comme le souligne la Banque Africaine de Développement (BAD) dans son rapport *Environnement de l'investissement privé au Gabon* : « le prix des télécommunications est relativement élevé, malgré un nombre d'opérations qui pourrait laisser croire que la concurrence est vive avec quatre réseaux pour un nombre de clients limité¹⁷¹. »

Si la concurrence a été justifiée par une meilleure qualité de service aux usagers à des prix bas et compétitifs, c'est loin d'être le cas pour le Gabon. Là intervient toute la question de l'impact social de la libéralisation des marchés dans les pays sous-développés comme le Gabon. Si les doctrines néolibérales sur lesquelles ont reposé les privatisations massives étaient censées améliorer le niveau de vie des usagers, loin s'en faut au regard des observations de la Banque Africaine de Développement (B.A.D.) qui, au niveau du secteur des télécommunications, relève que :

« Les tarifs pratiqués sont élevés, mais doivent être commentés avec nuance. Il est indéniable que les communications locales sont particulièrement onéreuses, avec un coût de 120 francs CFA la minute en local et 180 francs CFA pour les communications internationales au niveau de Airtel, avec des variantes selon l'origine ou la destination des communications. Gabon Telecom pratique les mêmes prix au niveau local et des tarifs plutôt plus élevés pour les communications internationales, de 220 francs CFA la minute, quelle que soit la distance, pour les destinations les plus fréquentes, notamment l'Europe, l'Amérique du nord ou la Chine¹⁷². »

¹⁷¹ Groupe de la Banque Africaine de Développement, *Environnement de l'investissement Privé au Gabon*, Publication du groupe de la Banque Africaine de Développement, 2011/2012, p. 37.

¹⁷² *Ibid.*

- Le secteur des transports et de l'aménagement

Dans le secteur des transports et de l'aménagement, 6 entreprises publiques ont fait l'objet de privatisations. Il s'agit de l'Oetra qui est devenue la Société d'exploitation du Transgabonais (Setrag) après sa privatisation ; d'Air Gabon qui est une compagnie aérienne créée en 1978. Cette compagnie a fait l'objet d'une privatisation par liquidation totale en 2006. Elle est remplacée par la compagnie Gabon Airlines qui est à son tour dissoute en 2011 ; de l'Aéroport international Léon Mba ; de l'Office des ports et rades du Gabon (Oprag) ; de la Société Nationale d'Acconage et de Transit (SNAT) et de la Compagnie Nationale de Navigation Intérieure (CNI). Les deux dernières sociétés (la SNAT et la CNI) ont fait l'objet d'une privatisation par restructuration tandis que l'Oetra et l'Oprag ont toutes les deux été reprises par les multinationales d'origine française.

Le processus de privatisation de la SNAT n'est pas encore achevé. Elle n'a pas encore de repreneurs. Sa privatisation a commencé en 2006 sous la forme d'une restructuration. En 2009, l'État gabonais a mis sur le marché 31 % des 51% du capital qu'il détient de cette société. Le reste du capital est partagé entre le groupe français Bolloré et d'autres entreprises privées.

La CNI, qui est une société créée par l'ordonnance n° 35/78/PR du 15 avril 1978, a fait l'objet de la privatisation par restructuration. En 2013, l'État gabonais a procédé à la réorganisation de cette société. Ce qui a conduit cette entreprise à changer de nom et à compléter sa gamme d'activités. Sous l'appellation de Compagnie Nationale de Navigation Intérieure et Internationale (CNNII), elle a pour missions : le transport des marchandises et des personnes, le fret liquide, gazeux ou solide par voie maritime, fluviale et lagunaire. Elle vise les missions de consignation, de manutention, de représentation, de courtage, de location, d'entretien, de concession d'achat, de vente, de réparation de bateaux et engins de transport par voie d'eau.

L'Aéroport international Léon Mba est privatisé, en 2007, sous le modèle d'une privatisation par concession pour une durée de 30 ans. L'acquéreur de cette société est un consortium appelé Aéroport de Libreville (ADL) dont l'actionnaire majoritaire n'est pas connu du public et donc gardé secret.

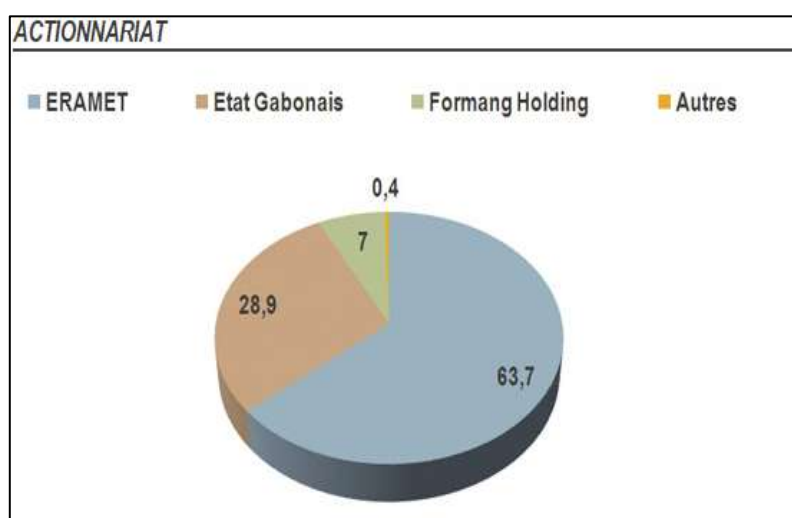
La privatisation de la Setrag et l'influence du groupe français ERAMET

La privatisation de la Setrag apparaît pour la première fois en 2003 au terme duquel l'État accorde à la Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog), filiale du groupe français ERAMET, un mandat de gestion. En 2005, suite à une consultation lancée par le gouvernement, Comilog obtient une concession de 30 ans. Ce qui lui donne désormais la responsabilité de la gestion et de l'exploitation du chemin de fer Transgabonais. Elle a pour mandat d'entreprendre un programme de rattrapage et de remise en forme du système ferroviaire, de la gestion et de l'exploitation de l'activité ferroviaire, à ses frais.

Si le groupe ERAMET, à travers sa filiale de Ferro manganèse, la Comilog, obtient l'exploitation de la Setrag, il acquiert également sa filiale spécialisée dans la transformation du bois, la Société de Mise en Valeur du Bois (SOMIVAB).

Ce groupe est présent au Gabon dans le secteur des mines. Les principaux producteurs de ce secteur sont les deux groupes français notamment AREVA et ERAMET. AREVA pour l'exploitation du minerai d'uranium à travers sa filiale, la Compagnie des Mines d'Uranium de Franceville (COMUF). Ce groupe détenait 68,4% des parts. L'exploitation a duré de 1961 à 1999. Et depuis 2006, le groupe AREVA a repris l'exploitation des mines d'uranium à travers sa nouvelle filiale de Franceville qu'il détient à 100%. Le groupe ERAMET, quant à lui, exploite le minerai de manganèse, à Moanda, à travers sa filiale Comilog. Le graphique ci-après permet d'observer la configuration actionnariale de la Comilog.

Graphique 6 : Répartition de participation au sein de la Comilog



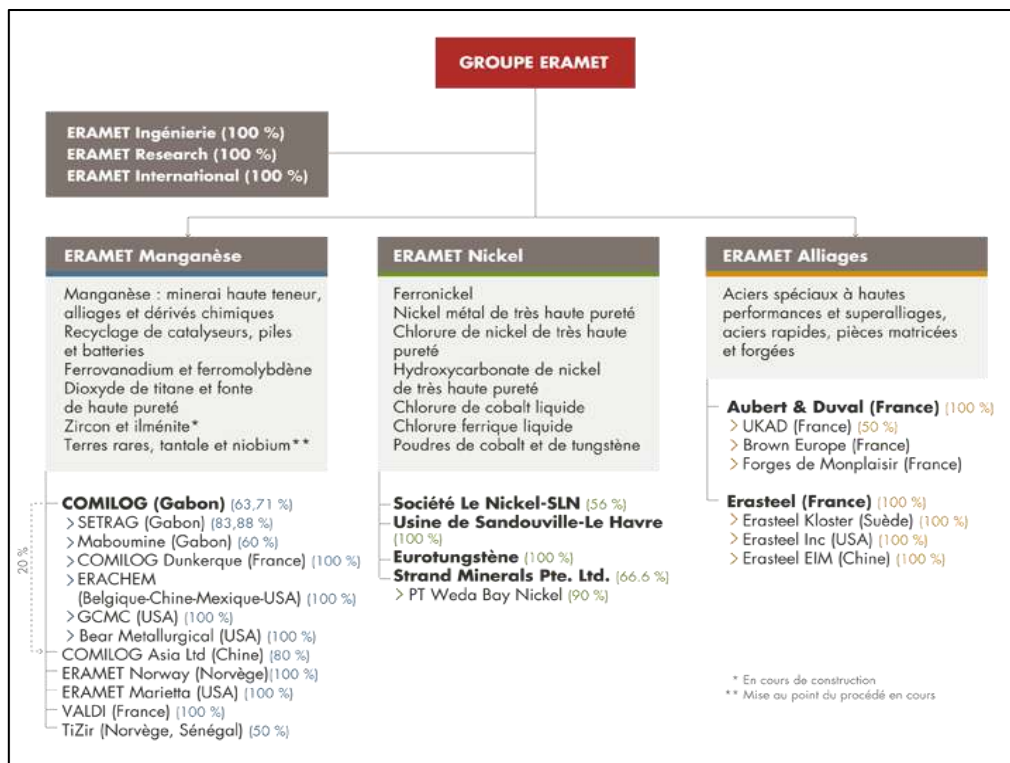
Source : Disponible sur : « http://www.eramet-comilog.com/?l_entreprise#actionnariat »

Cette figure 6 relève que l'actionnaire majoritaire est le groupe français ERAMET avec 63,7% des parts, suivi de l'État gabonais avec 28,9%, de la société hollandaise Formang Holding qui détient 7 % et 0,4% par d'autres.

À côté du groupe ERAMET, en 2012, le groupe chinois CITIC intègre le marché gabonais du manganèse. Il exploite le manganèse dans la région de N'djolé dont les réserves sont estimées à 30 millions de tonnes.

Le groupe ERAMET fait partie des grands groupes français qui exploitent au Gabon. Sa présence au Gabon est diversifiée, comme nous le montre la figure 6.

Figure 6 : Les différentes représentativités du groupe ERAMET



Source : Disponible sur : « <http://www.eramet.com/a-propos/notre-organisation/nos-filiales> »

Cette figure relève que le groupe français ERAMET est bien implanté au Gabon à travers ses filiales, Comilog, Setrag, Maboumine et SOMIVAB. La société Setrag et la SOMIVAB, quant à elles, sont acquises grâce au processus de privatisation à travers sa filiale de Comilog.

La Setrag, spécialisée dans le transport ferroviaire des marchandises¹⁷³ et le transport des usagers de Libreville vers l'intérieur du pays, oriente le gros de son activité vers le transport du manganèse et du bois. Du manganèse parce qu'elle dépend désormais directement de la Comilog qui est la représentation directe du groupe ERAMET au Gabon. Et du bois parce que la Société nationale du Bois du Gabon (SNBG) détient près de 7 % du capital de cette société. Elle est donc actionnaire au côté d'ERAMET dans cette société.

Cependant, les défavorisés des services de cette société sont les usagers. Ces derniers assistent à la diminution de la fréquence du trafic depuis la privatisation. Ils sont victimes d'une augmentation quasi systématique des prix de billet de transport chaque année. Face à ce déséquilibre économique-social, nous sommes amenés à penser que la privatisation n'a pas tenue ses promesses dans le développement social du Gabon. Il apparaît dans ce cas qu'elle est plutôt en faveur des activités économiques (acheminement du manganèse de Moanda vers le port d'Owendo) du groupe ERAMET qu'à la population. Elle permet à ce groupe de développer ce qu'El Mouhoub Mouhoud appelle le commerce intrafirme¹⁷⁴. Il s'agit, selon cet auteur, d'une relation de complémentarité. Cette relation est qualifiée, selon certains travaux que l'auteur cite (notamment ceux de Clausing) de relation positive¹⁷⁵.

Or, dans le cas de la privatisation des entreprises publiques gabonaises, notamment de la société Setrag, il ne s'agissait pas de favoriser un secteur au détriment d'un autre, mais plutôt de trouver un juste équilibre entre satisfaire les acteurs économiques qui dépendent des services de cette société (transport du manganèse et du bois) et les usagers qui empruntent le trafic ferroviaire pour rallier deux villes. Chose qui n'est pas suffisamment développée par les nouveaux repreneurs qui sont plus intéressés par la réduction des coûts et des délais de livraison de ses propres produits qu'à la satisfaction de la population. À partir de cet instant, la dimension positive de la complémentarité intrafirme est à relativiser. Or, dans le cahier des charges, la privatisation doit rendre les entreprises compétitives et satisfaire les besoins des usagers. Cette prise en compte ne devrait pas être anodine, dès lors que c'est le seul moyen de transport pour rallier Franceville et les autres provinces. Le train dessert les provinces qui sont sur la voie ferrée (la province du Moyen Ogooué, notamment la ville de Ndjolé, la province de l'Ogooué Ivindo au niveau de Boué et la province de l'Ogooué Lolo à Lastourville). Une

¹⁷³ Transport du manganèse, du bois d'okoumé et autres espèces au compte des sociétés forestières, des marchandises diverses (acheminement des voitures de la capitale Libreville vers l'intérieur du pays ou vice-versa, bagages lourds, des produits consommables, etc.).

¹⁷⁴ El Mouhoub Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », 4^e édition, Paris, 2013, p. 97.

¹⁷⁵ K. Clausing, « Does multinational activity displace trade? », *Economic Inquiry*, vol. 38, n° 2, p. 190-205. Cité par El Mouhoub Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, op.cit. pp. 97-98.

fois de plus, la privatisation est plus profitable aux multinationales étrangères qu'à la population locale. Elle permet aux multinationales comme ERAMET de contrôler l'ensemble du processus d'exportation des matières premières et cela à moindre coût.

La privatisation de l'Oprag et l'influence du groupe français Bolloré

Comme l'indique le rapport du secrétariat de la CNUCED en 2003 :

« Tout au long de la dernière décennie, les réformes dans la gestion portuaire avec la participation du privé ont été engagées tant dans les pays en développement que dans les pays développés, au moyen de processus allant du transfert de gestion, des diverses formes de concession jusqu'à la privatisation partielle ou totale. Certains pays en développement, comme l'Argentine et le Chili, ont été des pionniers dans la privatisation des infrastructures et opérations portuaires¹⁷⁶. »

C'est dans ce contexte que le Gabon s'inscrit. Dès lors que la privatisation répond :

« (...) aux nouvelles exigences du marché, dans un climat de stricte gestion budgétaire, les autorités portuaires, souvent sous la forte pression des organisations financières internationales (FMI et Banque mondiale), se sont lancés dans des réformes pour doter les ports d'une gestion autonome, commerciale et dynamique en se désengageant de différents services. Et le partenariat avec le secteur privé est devenu incontournable dans cet environnement de concurrence et de mutation technologique¹⁷⁷. »

Ainsi, le Gabon procède à la privatisation du secteur portuaire. L'office des Ports et Rades du Gabon (Oprag), établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), sous tutelle du ministère de la Marine marchande, gère, jusqu'en 2003, les ports d'Owendo (Libreville) et de Port-Gentil. C'est dans le cadre du programme de réforme économique fondé sur le désengagement de l'État des activités productives, que le gouvernement a décidé de réorganiser les activités dans le domaine portuaire, conformément à la stratégie de développement du secteur des transports initiée en 1998.

À partir de 2003, le gouvernement retient le modèle de privatisation basé sur la concession de l'exploitation partielle des ports d'Owendo et de Port-Gentil. Ce qui donne à la Société d'Investissements et de Gestion des Ports et rades du Gabon (SIGEPRAG, filiale du

¹⁷⁶ CNUCED, *Réformes et place du secteur privé dans les ports africains*, Rapport du Secrétariat de la CNUCED, 31 mars 2003, p. 6. Disponible en ligne.

¹⁷⁷ *Idem.*, p. 10.

groupe Bolloré, très présent dans les activités portuaires), le marché de la gestion des ports de Libreville et de Port-Gentil. Dans le souci de pratiquer une concurrence équitable entre les différents prestataires des deux ports du Gabon, le gouvernement a procédé, en 2006, à la rupture du contrat le liant à la SIGEPRAG au profit de la société Gabon Port Management (GPM), filiale du groupe japonais Portek International Limited, pour une durée de 30 ans.

Toutefois, l'aménagement du terminal à conteneurs du port d'Owendo, de Port-Gentil, de Moanda, de Franceville et de Mayumba, est confié à la Société d'Aménagement et de Gestion du Port Sec (SAGEPS). Cette dernière est créée pour les besoins de la cause, par un groupement d'opérateurs conduit par la SDV Gabon, filiale du groupe Bolloré. Ce qui fait de ce groupe français le leader de la gestion des ports au Gabon. La carte ci-après permet de localiser la présence de ce groupe dans les différents grands sites portuaires du Gabon (Libreville, Port-Gentil, Moanda, Franceville et Mayumba).

Carte 1 : Présence du groupe Bolloré au Gabon



Source : Disponible sur : « <http://www.bolloré-africa-logistics.com/ports-et-terminaux/nos-terminaux-a-conteneurs/port-de-libreville-gabon.html> »

Le groupe Bolloré, en dehors de sa présence au Gabon, a acquis à l'issue des privatisations des ports en Afrique, la gestion de plusieurs ports. Ce qui fait de ce groupe le leader, partout où il est présent en Afrique. Le groupe Bolloré, à travers sa filiale Bolloré Africa Logistics, a le monopole du contrôle et de la gestion des ports dans 13 pays, comme nous pouvons l'observer sur la carte ci-après.

Carte 2 : Présence du groupe Bolloré en Afrique



Source : Disponible sur : <http://www.bolloré-africa-logistics.com/ports-et-terminaux/nos-terminaux-a-conteneurs/port-de-libreville-gabon.html>

- Le secteur industrie, commerce, agriculture, élevage et services

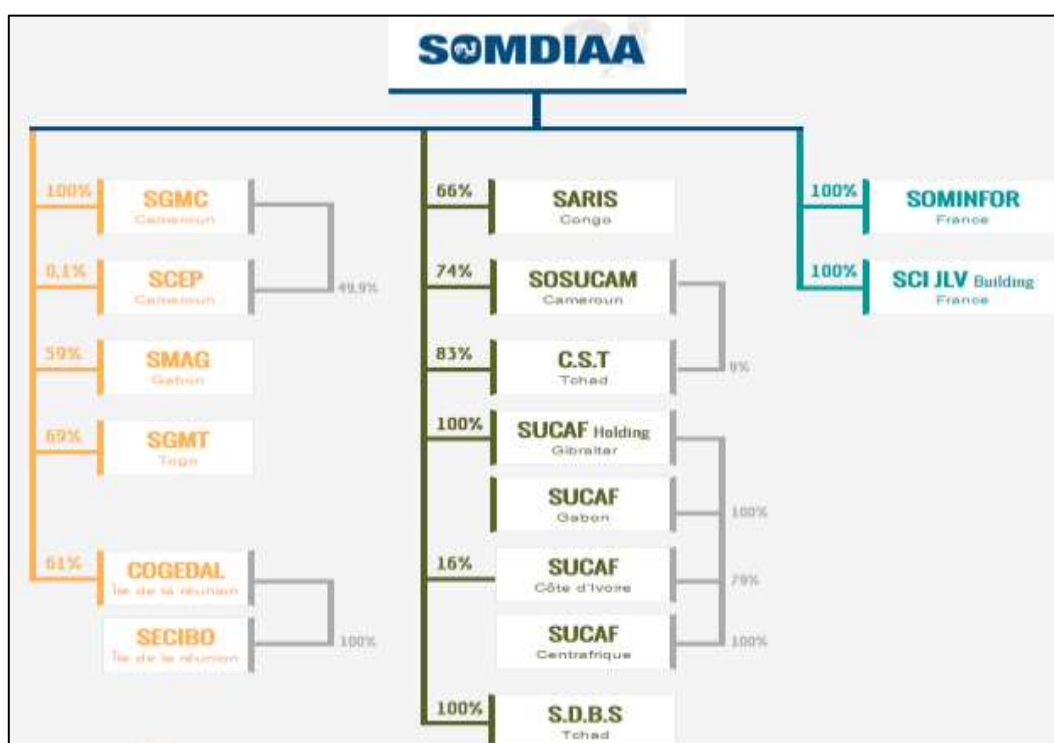
Parmi les entreprises publiques qui ont fait l'objet des privatisations dans le secteur de l'industrie, du commerce, de l'agriculture, de l'élevage et des services, on peut noter la société agricole de Port-Gentil (Agridog), la SIAEB, la Société Sucrière du Haut-Ogooué (SOSUHO), la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG), Agro Gabon, la Société Gabonaise d'Élevage (SOGADEL) et l'HEVEGAB. Les sociétés SOSUHO, SMAG, Agro Gabon, SOGADEL et HEVEGAB sont reprises par des multinationales étrangères tandis que la société Agridog, privatisée en 2010, est rachetée par des privés gabonais (non identifiables) et l'IGAD. La SIAEB, quant à elle, a connu une privatisation par liquidation totale suite au refus de rachat du groupe italien SIAT.

Les sociétés SOSUHO (devenue Sucaf) et la SMAG sont rachetées par le groupe familial français, la Société d'Organisation de Management et de Développement des Industries Alimentaires et Agricoles (SOMDIAA). Cette société est spécialisée dans la production et la commercialisation du sucre, de la farine, des œufs et poussins et de

l'alimentation animale. Ses activités de production et de commercialisation sont réalisées en Afrique. Son siège social est situé à Paris.

Après la privatisation, la SOMDIAA devient le nouveau propriétaire de la Sucaf avec 100% des parts, donc la totalité des actions. Cette même société française, SOMDIAA, après la privatisation de la SMAG, devient l'actionnaire majoritaire avec 59% de parts d'actions. Cette société familiale, SOMDIAA, est présente dans plusieurs pays africains comme l'illustre la figure ci-après.

Figure 7 : Présentation de la SOMDIAA



Source : Disponible sur : « <http://www.somdiaa.com/organigramme/> »

Le processus de privatisation des sociétés Agrogabon, SOGADEL et HEVEGAB ont abouti à une privatisation par cession d'actifs (100 %) en faveur du groupe belge Siat.

- Le secteur de l'industrie, du commerce et des services

Le processus de privatisation dans le secteur de l'industrie du commerce et des services concerne la Compagnie Forestière du Gabon (CFG), la CECA Gadis, la société les Ciments du Gabon, la société EAULECO, la Société des Brasseries du Gabon (SOBRAGA), la Société Gabonaise d'Informatique (SGI), la société Pizolub, la Société Gabonaise d'Entreposage des Produits Pétroliers (SGEPP), la Sofuts et enfin la SNI. Parmi ces sociétés, il y a celles qui ont fait l'objet d'une privatisation par liquidation totale (SGI, Pizolub et la Sofuts) – puis celles qui ont fait l'objet des privatisations par restructuration (SGEPP et la SNI) et enfin la CFG, la CECA Gadis, la société les Ciments du Gabon, la société EAULECO et la SOBRAGA qui ont connu une véritable privatisation.

Le processus de privatisation de la société les Ciments du Gabon (devenue Cimgabon) a abouti à une privatisation par cession d'actions, soit 75 %, au profit du groupe norvégien Scancem International, en 2000. En 2014, cette société est rachetée par le groupe marocain CIMAF.

En 2002, sous le modèle de la privatisation par cession d'actions, la société EAULECO (devenue SOBOLECO après la privatisation) et la SOBRAGA sont rachetées par le groupe français BGI Castel à 100 %.

La privatisation de CECA-GADIS et la libéralisation dans la grande distribution

Le secteur de la grande distribution est essentiellement dominé par les multinationales, formées pour la plupart des investisseurs français. Dans ce secteur, il y a des sociétés qui font uniquement dans la commercialisation des produits importés de l'étranger. C'est le cas de la Compagnie d'Exploitations Commerciales Africaines-Gabonaise de Distribution (CECA-GADIS). Ce groupe est spécialisé dans le commerce et la distribution. Son histoire date des années 1930. Il est créé par des entreprises privées françaises. Après l'indépendance du Gabon, il devient la propriété de l'État gabonais qui détient la quasi-totalité des parts d'actions. En 1967, l'État se désengage au profit du groupe OPTORG (SHO) et de la

SCOA/CCDG. Et suite au processus de privatisation, la CECA-GADIS devient la filiale de la holding locale GA.GER.PAR¹⁷⁸.

Depuis les années 1990, avec l'introduction du courant néolibéral au Gabon, le groupe a connu une véritable expansion qui fait de lui l'un des leaders dans le commerce et la distribution. Ce groupe compte plus de 10 enseignes réparties sur l'ensemble du territoire national. Il s'agit de CECADO, créé en 1993 ; de CK2, en 1998, spécialisé dans la quincaillerie, le sport, la jardinerie, l'électroménager, la radio, TV, hifi ; du Maxi CKDo ; l'Inter gros ; SOGAME EQUIP, spécialisé dans le BTP, forestiers, entrepreneurs de toutes sortes ; Super gros créé en 2010 ; Super CKDo ; MATELEC, en 1998, spécialisée dans le matériel électrique, climatisation ; Gabo prix (1968) et de Géant CKDO. La carte ci-dessous représente les différentes implantations de la CECA-GADIS à travers le territoire national gabonais.

Carte 3 : Implantation des enseignes de la CECA-GADIS sur le territoire gabonais



Source : Disponible sur : « <http://www.cecagadis.com/> »

¹⁷⁸ Nous n'avons pas trouvé d'informations sur la configuration du capital de la holding locale GA.GER.PAR.

On peut observer sur cette carte que le groupe CECA-GADIS est bien représenté dans tout le Gabon, notamment dans les neuf provinces (Estuaire, Moyen-Ogooué, Ogooué maritime, la Ngounié, la Nyanga, l'Ogooué-Lolo, l'Ogooué-Ivindo, le haut-Ogooué et le Woleu-Ntem) qui le composent.

Si le groupe CECA-GADIS semble très bien implanté au Gabon, les années 1990, marquées par le néolibéralisme dont l'une des conséquences est la dévaluation du franc CFA, ont permis au groupe Mercure International de se positionner dans les secteurs alimentaires et des produits du sport. Ce groupe a racheté les capitaux des entreprises et des supermarchés déjà présents au Gabon. Il joue aussi le rôle de représentant des grandes marques sous forme de franchises ou d'enseignes.

Ainsi, le groupe Mercure International obtient la franchise du groupe Rallye, détenteur de Géant Casino, de Go sport et de Courir, sous l'enseigne du groupe Géant casino. Il rachète le plus grand centre commercial du Gabon, Mbolo, la chaîne de supermarché SCORE appartenant à la société SCOA et les magasins ALDO et New Port. Dans le segment sport, ce groupe intervient au travers des franchises de marques telles que Celio, Diesel, Guess, Levis, Adidas Original et Soleil sucré. Il détient les magasins de sport, notamment City sport.

Le groupe Mercure International est créé en 1986, à Monaco. Il opère dans trois continents et 16 pays. Il est formé d'environ 150 magasins de sport, 50 magasins de mode et une quarantaine de supermarchés, pour un chiffre d'affaires de 650 millions d'euros consolidé. La carte ci-dessous présente les différentes implantations de ce groupe.

Carte 4 : Implantation du groupe Mercure International



Source : Disponible sur : « <http://www.mercureinternationalgroup.com/fr/> »

Sur une échelle moyenne, le groupe Prix import est représenté par quatre magasins, tous implantés à Libreville. Ce groupe fait dans l'importation et la grande distribution au niveau local.

La privatisation de la Compagnie Forestière du Gabon (CFG) et la libéralisation du secteur forestier

La forêt gabonaise couvre plus de 20 millions d'hectares, soit environ 80% du territoire national. Elle regorge d'une soixantaine d'essences commercialisables. Les principales sont l'okoumé et l'ozigo.

Ce secteur¹⁷⁹ a fait l'objet de plusieurs travaux. Mais ce qui nous intéresse ici, c'est de montrer la domination des multinationales à travers leurs filiales locales. Cette domination des multinationales est relevée dans plusieurs rapports, parmi lesquels celui de Forests Monitor sur *La forêt prise en otage. La nécessité de contrôler les sociétés forestières transnationales : une étude européenne* et le rapport réalisés par Drouineau et Nasi pour le compte du projet Forafri.

¹⁷⁹ Ce secteur emploie près de 10 000 salariés. Ce qui fait que l'industrie forestière est le deuxième employeur après la fonction publique. Ce secteur d'activité permet aux régions les plus reculées du Gabon de vivre. Car les principaux salariés, notamment ceux de la catégorie des exécutants, sont issus des populations environnantes, proches des sites d'exploitation des sociétés forestières.

Le rapport de Forests Monitor souligne que les multinationales d'origine européenne détiennent la quasi-totalité du secteur forestier en Afrique centrale (voir le tableau ci-après). Drouineau et Nasi, expliquent que « quelques groupes à capitaux étrangers essentiellement européens dominant l'exploitation forestière¹⁸⁰ ». Ils notent également que, depuis quelques années, vers la fin des années 1990 début 2000, on assiste à l'arrivée massive des exploitants asiatiques.

Le Rapport de la République gabonaise, quant à lui, souligne également que les « activités du bois sont l'œuvre de quelques centaines d'entreprises, qui sont à environ 75% la propriété d'expatriés¹⁸¹. » Suite aux données sur le nombre des exploitants forestiers, il faut noter que parmi les quelques centaines, nombreuses sont celles qui sous-traitent avec les grands groupes étrangers sous forme de ce qu'on appelle l'« affermage¹⁸² ».

Avant la privatisation, l'État gabonais comptait deux grandes sociétés parmi celles détenues aujourd'hui par les multinationales étrangères : la Compagnie Forestière du Gabon (CFG) et la Société Nationale des Bois du Gabon (SNBG).

La CFG est la toute première entreprise gabonaise de transformation du bois basée à Port-Gentil. Elle est créée à l'initiative des pouvoirs publics et du groupe Américain Plywood et compagnie, en 1946. Elle vise l'industrialisation de la filière bois. Le 31 décembre 1952, son capital était de 355 000 000 de francs CFA, reparté entre quatre groupes : le groupe Seligman, l'Union européenne industrielle et financière, le Port de Rosario, la caisse centrale de la France d'Outre-Mer.

En 1998, l'État gabonais lance le processus de privatisation de la CFG. Ce qui a abouti à la signature du premier contrat sous la forme d'un mandat de gestion au profit de la Compagnie de Transformation du Bois (COTRAB), filiale du groupe Basso. La même année, le gouvernement a signé un nouveau contrat basé cette fois-ci sur la location-gérance. En 2002, le gouvernement conclut une privatisation définitive, sous la forme juridique d'une cession. Le bénéficiaire, cette fois-ci, est le groupe italien CORA WOOD avec 62% des parts.

¹⁸⁰ S. Drouineau et R. Nasi, *L'aménagement forestier au Gabon, historique, bilan, perspectives*, Projet FORAFRI, Document 19, avril 1999, p. 12.
Disponible sur : « <http://forafri.cirad.fr/ressources/forafri/08.pdf> »

¹⁸¹ République gabonaise, *Étude économique et sectorielle. Développement du secteur privé*, p. 5. Disponible en ligne :
<http://docplayer.fr/2614007-Republique-gabonaise-etude-economique-et-sectorielle-developpement-du-secteur-privé.html>

¹⁸² Cette technique permet aux multinationales exerçant dans le secteur forestier de profiter de la zone côtière d'exploitation réservée aux ressortissants gabonais. Il s'agit pour ces grands exploitants d'exploiter ces zones *via* les permis des nationaux.

Cette privatisation prévoit la cession par l'État des actifs industriels, des actifs industriels d'exploitation, des équipements, de concession forestière et des permis forestiers.

La SNBG, quant à elle, est restée la propriété de l'État qui détient 51% de parts, les 49% restant étant répartis entre diverses sociétés forestières étrangères. Elle est chargée de contrôler les prix, la qualité et le marketing de l'okoumé et l'ozigo. Pour chaque société, elle fixe des quotas pour ces essences basés sur le volume total produit l'année précédente. Cependant, il faut noter que la SNBG fait partie des sociétés qui ont bénéficié du modèle de privatisation basé sur la restructuration. C'est-à-dire sur la transformation de son modèle de gestion calqué sur celui du privé.

En dehors de ces deux sociétés que nous venons de présenter, le tableau 6, ci-après, tiré du rapport de Forests Monitor, montre les différentes multinationales qui exploitent dans le secteur forestier en Afrique centrale et au Gabon en particulier.

Tableau 6 : Exploitants forestiers européens ayant des filiales en Afrique centrale

Groupe Européen	Opérations dans les pays d'Afrique Centrale	Filiales forestières	Concessions (hectares)
Alpi Italie 🇮🇹	Cameroun	Alpicam	128 449
		Gruncan	85 812
Basso Italie 🇮🇹	Gabon	BTIG	450 000
Bolloré France 🇫🇷	Cameroun	Forestière de Campo (HFC)	162 790
		SIBAF	134 765
Bruynzeel Pays Bas 🇳🇱	Congo (Brazzaville)	Boplac (43.5 %)	500 000
Danzer Allemagne 🇩🇪	République Démocratique du Congo	Siforco	2 900 000
	Congo (Brazzaville)	UFA Est/SCBO	1 300 000
DLH Nordisk Danemark 🇩🇰	Congo (Brazzaville)	Boplac (43.5 %)	500 000
Feldmeyer Allemagne 🇩🇪	Congo (Brazzaville)	CIB	1 150 000
Interwood France 🇫🇷	Cameroun	Coron	136 760
	Gabon	Interwood Cameroun	Inconnu
		SHM	300 000 (estimation)
Pasquet France 🇫🇷	Cameroun	R. Pallisco	-
Rougier France 🇫🇷	Cameroun	Cambois	145 176
	Congo (Brazzaville)	SFID	68 292
	Gabon	Mokabi	370 000
		Rougier Gabon	700 000
SAFI Espagne 🇪🇸	Guinée Equatoriale		30 000
Sonae Portugal 🇵🇹	Gabon	Leroy Gabon	654 000
Thanry France 🇫🇷	Cameroun	CFC	215 000
		J Prenant	54 457
		Propalm	125 490
		SAB	60 838
	République Centrafricaine	SEBC	223 130
		Thanry Centrafrique	228 000
		Sofokad	131 200
Gabon	CEB	505 000	
	EFG	100 000	
Vasto Legno Italie 🇮🇹	Cameroun	SEBAC	88 796
		SEFAC	62 597
Wijma Pays Bas 🇳🇱	Cameroun	Wijma (Douala) SARL	-
Wonnemann Allemagne 🇩🇪	Congo (Brazzaville)	SOCOBOIS	Inconnu
TOTAL			11 010 552

Légende 🇳🇱 Exploitation (sous-traitants compris) 🇩🇪 Transformation 🇫🇷 Transport 🇩🇪 Négoce

Source : Construit par l'auteur à partir du tableau de Forests Monitor, *La forêt prise en otage. La nécessité de contrôler les sociétés forestières transnationales : une étude européenne*, Mars 2001, p. 11. Disponible en ligne.

Il ressort de ce tableau 6 que les multinationales qui exercent dans le secteur forestier viennent de différents pays d'Europe. Chacune d'elles a, au moins, une filiale implantée au Gabon et dans certains pays de l'Afrique centrale. Il s'agit des groupes tels que le groupe Basso d'origine italienne, le groupe Sonae du Portugal, le groupe Interwood, le groupe Rougier et le groupe Thanry, d'origine française.

Le groupe Basso exploite la forêt gabonaise à travers sa filiale Basso Timber Industrie Gabon (BTIG). Interwood, quant à lui, est présent à travers sa filiale, la Société de la Haute Mondah (SHM). Cette société détient environ 300 000 hectares de concession. Elle est spécialisée dans l'abattage et la transformation du bois. Rougier intervient à travers sa filiale Rougier Gabon. Il est le plus grand exploitant, au Gabon, avec 700 000 hectares de concession. Quant à Sonae, il avait pour filiale Leroy Gabon. Cette dernière et la société Pogab (71,6%) sont devenues les filiales du groupe ghanéen Batir, depuis 2012. Le groupe français Thanry exerce, au Gabon, à travers la Compagnie Équatoriale des Bois (CEB) et l'EFG (Exploitation Forestière du Gabon). Toutes deux détiennent chacune respectivement 505 000 et 100 000 hectares.

Ajoutée à ces entreprises, il y a la Compagnie allemande GLUNZ qui exploite environ 500 000 hectares de la forêt gabonaise. La Lutexfo-Soforga détient une concession de 375 000 hectares. La Société des Bois de Lastourville (SBL) exploite 300 000 hectares de forêts. Et le groupe malaisien Bordamur, filiale de Rimbunan Hijau, détient plus d'un million d'hectares. Il est localisé au nord-ouest du Gabon.

L'analyse du secteur forestier composé des filiales des multinationales vient confirmer que le Gabon est en phase de voir ses forêts sous l'emprise économique des multinationales. Comme le souligne d'ailleurs le rapport de Forests Monitor, les « sociétés d'exploitation industrielle européennes contrôlent de façon directe ou indirecte la majorité des forêts en Afrique centrale, en tant que détentrices des titres de concessions et/ou en tant que sous-traitantes¹⁸³. »

En dehors des différents secteurs qui ont fait l'objet de privatisation des entreprises publiques, nous allons nous intéresser au secteur pétrolier, dès lors que ce secteur joue un rôle important dans la formation du budget de l'État et de son PIB. À lui seul, il représente plus de la moitié du PIB national et contribue à plus de la moitié du budget de l'État.

¹⁸³ Forests Monitor, *La forêt prise en otage. La nécessité de contrôler les sociétés forestières transnationales : une étude européenne*, op.cit., p. 11.

- Le secteur pétrolier

Le pétrole demeure l'un des plus grands produits exploités du sous-sol gabonais avec le manganèse. L'exploitation pétrolière a commencé en 1955. Les premières prospections datent de 1929. Elle se fait sur terre (dans des puits souterrains) et en mer (dans des puits sous-marins). Elle couvre toute la côte sud de l'île Mandji (de Port-Gentil à Mayumba).

Ce secteur d'activité est contrôlé par les multinationales étrangères. Parmi ces multinationales, les plus influentes sont au nombre de sept. Il s'agit du groupe français Total représenté à travers sa filiale gabonaise qu'il détient à hauteur de 58,28% des parts à travers sa filiale Elf Aquitaine (filiale à 100% du groupe Total). L'État gabonais se contente de 25%. Le reste des parts revient aux particuliers, soit 16,72% des parts. Shell-Gabon, filiale du groupe britannique SHELL, est détenue à 75% par Royal Dutch et les 25% restant par l'État gabonais ; le groupe franco-britannique Perenco à travers sa filiale Perenco Gabon ; la société pétrolière américaine Marathon Oil, dont les parts sont réparties entre Total Gabon avec 42,5%, Marathon Upstream Gabon (21,25%) et la Compagnie Gabon Diaba Ltd (21,25%). Cette dernière est une filiale de la société américaine Cobalt International Energy dont l'État gabonais détient 15%¹⁸⁴ ; la société pétrolière américaine Vaalco Energy, la société Addax Petroleum qui est une filiale du groupe chinois Sinopec et le groupe français Maurel & Prom.

En dehors de ces sept grandes entreprises pétrolières, il existe celles de taille moyenne qui sont d'origine américaine : Amerada Hess, Anadarko, Forcenergy, Transworld, Panafrican, Pioneer ; d'origine européenne, notamment Agip Gabon, Total Astrid, Marin Gabon ; d'origine australienne à travers BHP et Fusion Oil & Gas. Mais aussi, deux sociétés sud-africaines : la société Energy Africa et la Sasol.

La plus grande part du pétrole brut est exportée et le reste est raffiné, à Port-Gentil, par la Société Gabonaise de Raffinage (SOGARA). Cette société est de droit gabonais. Elle est formée de plusieurs actionnaires parmi lequel Total raffinage qui détient 43,8% des parts, le reste étant réparti entre l'État gabonais et les partenaires du secteur pétrolier.

Il faut noter que les différentes entreprises qui exercent dans le secteur pétrolier que nous venons de présenter, ne permettent pas d'avoir une vision claire du nombre total des entreprises de ce secteur. Il n'existe pas, officiellement, de rapports ou de documents sur l'ensemble des sociétés pétrolières. Nous n'avons d'ailleurs pas réussi à obtenir d'informations fiables à ce sujet.

¹⁸⁴ Consulté en ligne : <http://economie.jeuneafrique.com/regions/afrique-subsaaharienne/11498-gabon-marathon-oil-fait-son-retour.html>

3.2. Analyse de la situation africaine

Si le processus de privatisation des entreprises publiques au Gabon montre que les principaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées sont des multinationales étrangères, on peut se demander si c'est la même situation dans d'autres pays africains. Dès lors que l'entreprise publique, dans plusieurs pays d'Afrique après l'indépendance, poursuivait plusieurs objectifs, entre autres la souveraineté nationale, donc garantir l'indépendance nationale par la prise de contrôle de l'État du secteur productif national.

Partagée entre le nombre limité des investisseurs locaux¹⁸⁵, la mauvaise gestion des entreprises publiques et l'endettement extérieur, la privatisation apparaît, selon la Banque mondiale et le FMI, comme l'une des issues importantes pour les États africains. La privatisation permet l'obtention des nouveaux prêts susceptibles de rééquilibrer les comptes budgétaires déficitaires. Cela suppose en contrepartie le désengagement de l'État comme opérateur économique de premier rang au profit des investisseurs privés. C'est dans ce cadre d'analyse que nous présentons les principaux repreneurs et leurs origines à partir de trois secteurs d'activité.

Selon Jean-Marc Ela, la majorité des repreneurs des entreprises privatisées, en Afrique francophone, « appartiennent à des groupes d'intérêts installés dans l'ancienne métropole coloniale¹⁸⁶. » Aussi, Muriel Devey souligne que :

« Les privatisations déjà réalisées dans le cadre de cette deuxième phase font apparaître une légère diversification dans l'origine des repreneurs étrangers, les groupes français continuent à tenir une place importante dans le processus et participent largement aux programmes. Le groupe Bouygues renforce ses positions dans de nombreux pays, de même que Saur International, EDF, France

¹⁸⁵ Par rapport à l'implication des investisseurs locaux dans les programmes de privatisations, la recherche menée par Nacer-Eddine Sadi dans le cas de la privatisation des entreprises publiques algériennes est significative. Cet auteur a basé son investigation sur la comparaison de deux modèles notamment le modèle français de privatisation et le modèle anglo-saxon de privatisation. Delà, il aboutit à deux types de résultats. Pour l'auteur, les privatisations réalisées entre 1995 et 2003 sous le modèle français sont un échec total. Ces échecs sont à tous les niveaux : juridico-institutionnel, politique, économique, social et culturel. Ce quasi-échec de la privatisation s'explique par l'absence des acquisitions des titres de propriétés des actifs des salariés, la difficulté financière des investisseurs locaux à accéder aux prêts bancaires, l'exigence de paiement au comptant qui a découragé un bon nombre d'acquéreurs potentiels, la non-reconnaissance légale des salariés actionnaires au registre du commerce et le manque de préparation réelle des entreprises éligibles aux privatisations (premier résultat). Sous le modèle anglo-saxon, basé sur l'incitation des investisseurs étrangers à racheter les actions des entreprises à privatiser, la privatisation se révèle un succès en Algérie. Car les privatisations algériennes ont entraîné une forte mobilisation des investisseurs directs étrangers dans la configuration actuelle des entreprises (deuxième résultat). N.-E. Sadi, *La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, modalités et enjeux*, op.cit.

¹⁸⁶ J.-M. Ela, *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*, Éditions Karthala, Paris, 2006, p. 98.

Télécom, Saga, SDV, Somdiaa, Elf... Toutefois, ils sont de plus en plus concurrencés par d'autres partenaires occidentaux (Américains, Italiens, Allemands, Canadiens, Australiens, Japonais)¹⁸⁷. »

Cependant, nous tenons à signifier que les données que nous avons mobilisées changent d'un organisme à un autre (CNUCED, Banque mondiale, FMI, OCDE, OIT et autres articles, etc.). C'est le constat que nous faisons des données chiffrées que nous avons recueillies. Cette ambiguïté peut s'expliquer à travers l'absence d'une base des données nationales ou sectorielles relative aux entreprises privatisées dans chaque pays africain. Même dans les organismes chargés de privatisation, tel que le Comité de privatisation, pour ce qui est du cas du Gabon, il n'existe pas une base des données. Ces organismes ont du mal à dire avec certitude le nombre réel d'entreprises privatisées et leurs repreneurs respectifs. C'est le cas du Gabon. Pour certaines entreprises privatisées, l'origine du repreneur est inconnue malgré une recherche aussi bien *via* Internet qu'empirique. Ce qui justifie l'absence d'informations dans certaines cases de nos différents tableaux.

Dans ce point, nous retenons trois secteurs d'activité pour vérifier l'impact des multinationales dans le processus de privatisation des entreprises publiques en Afrique.

- Secteur des télécommunications

La privatisation des entreprises publiques, telle que prônée par les institutions financières internationales, concerne tous les secteurs d'activité économique où l'État est le principal opérateur. C'est dans ce contexte que le secteur des télécommunications, dont l'État était généralement l'actionnaire majoritaire ou unique, est concerné par ce processus.

En Afrique, la majorité des sociétés de télécommunications ont fait l'objet de privatisation, à partir de la deuxième moitié des années 1990. Comme le dit Olivier Sagna :

« La modernisation des infrastructures de télécommunication, l'accroissement de la couverture des réseaux, l'augmentation de la télé densité, l'accès universel, l'amélioration de la qualité de service, la baisse des tarifs, etc., étaient autant d'objectifs dont l'atteinte était jugée difficile voire impossible par un opérateur public. Dès lors, la réforme du secteur des télécommunications était présentée, par les tenants du libéralisme, comme gage d'une meilleure efficacité

¹⁸⁷ M. Devey, « Bilan des privatisations en Afrique : l'exemple des pays de la zone franc », *Marchés tropicaux*, 6 septembre 1996, p. 1913. Cité par J.-M. Ela, *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*, *op.cit.*, pp. 98-99.

économique et la condition *sine qua non* d'une entrée réussie dans la société de l'information¹⁸⁸. »

C'est ainsi que nous présentons, dans le tableau 7 ci-après, les entreprises privatisées des télécommunications en Afrique avec leurs différents repreneurs et les origines de ces derniers.

Tableau 7 : Entreprises privatisées des télécommunications, selon les repreneurs, leur pays d'origine et leur pourcentage (%) d'acquisitions (sur la base de 15 pays retenus).

Pays	Entreprise privatisée	Repreneur	Origine du repreneur	Date de privatisation	Forme de privatisation
Afrique du Sud	Telekom	SBC-USA; Telekom Malaysia	USA; Malaisie	1997	60 % ; 40 %
Burkina Faso	ONATEL	Maroc Telecom	Maroc et Emirat	2006	Cession 51 %
Cameroun	MTN; Orange	MTN; groupe Orange	Afrique du Sud; France	2000	Orange 94,40 %
Côte d'Ivoire	CI Telecom	France Câble Radio	France	1997	Concession 51 %
Gabon	Gabon Telecom	Maroc Telecom	Maroc et Emirat	2007	Cession 51 %
Ghana	Ghana Telecom	Telekom Malaysia	Malaisie	1996	Cession 30 %
Guinée	Sotelgui	Telekom Malaysia	Malaisie	1996	De gré à gré 60%
Kenya	Telkom Kenya	Groupe Orange	France		Cession 70 %
Madagascar	Telma	France Câble Radio	France		Concession 34 %
Mali	SOTELMA	Maroc Telecom	Maroc et Emirat	2009	Cession 51 %
Mauritanie	Mauritel	Maroc Telecom	Maroc et Emirat	2001	Cession 54 %
Niger	SONITEL	Green Network	Libye	2011	Cession 51 %
RCA	Socatel	France Câble Radio	France		Concession 40 %
Sénégal	SONATEL	France Câble Radio	France	1997	Cession 42,33 %

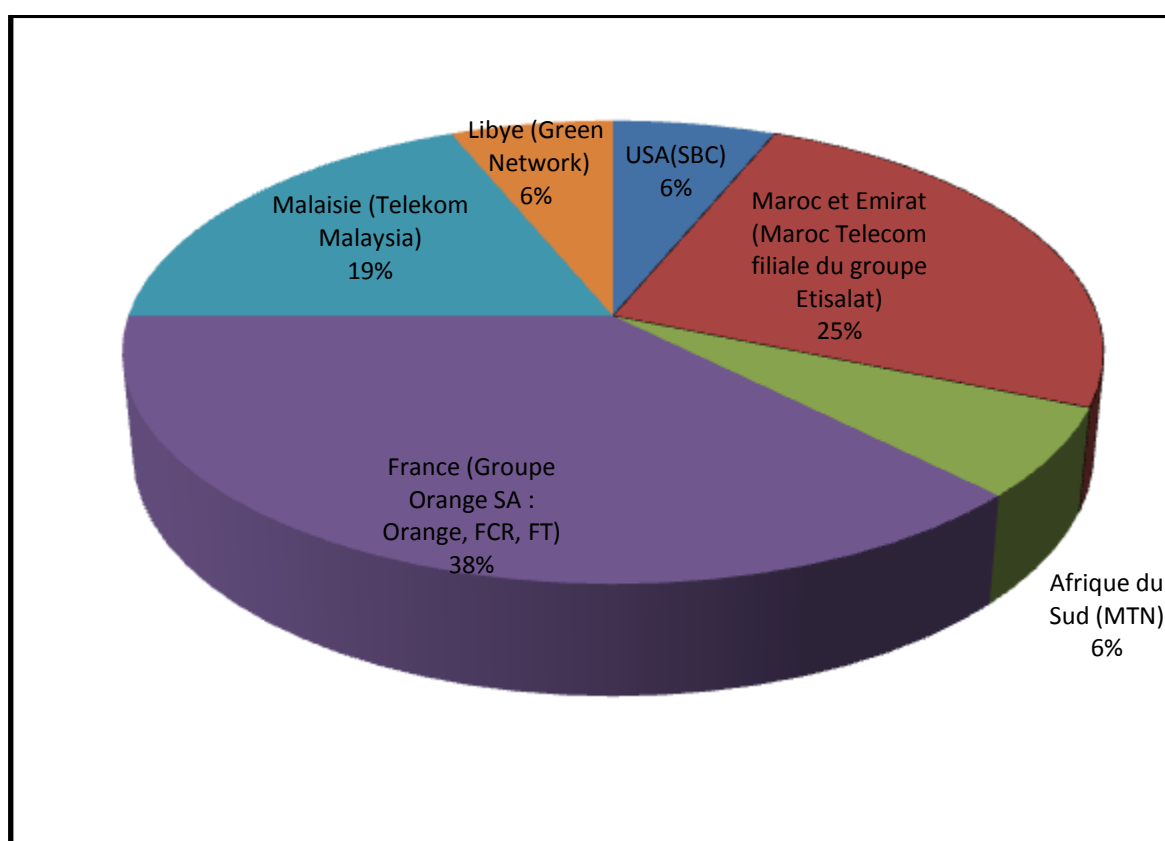
Source : Djeneric Saka Alandji

On observe que sur la quinzaine de pays retenus qui ont procédé aux privatisations des entreprises de télécommunication, les multinationales d'origine française, comme le groupe Orange avec sa filiale de France Câble Radio (FCR) en est le principal bénéficiaire. À lui seul, il est présent sur les 6 pays (le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Kenya, la république de Madagascar, la République centrafricaine (RCA), et le Sénégal) soit une moyenne de 35% du marché des entreprises privatisées des télécommunications en Afrique.

¹⁸⁸ O. Sagna, « Privatisation, Libéralisation, Régulation : les réformes des télécommunications au Sénégal », *Afrique contemporaine*, n° 234, 2010/2, pp. 113-126.

Les pays d'Asie, quant à eux, sont représentés par les Émirats arabes et les Malaisiens. Ces deux pays sont très actifs sur le marché de la télécommunication en Afrique. Les Émirats (le groupe Etisalat), à travers leur filiale Maroc Télécom rachetée à Vivendi en 2012, détiennent 25 % des parts de marché tandis que le groupe malaisien Telekom Malaysia, détient 19 % du nombre total des entreprises privatisées des 15 pays inscrits dans le tableau ci-avant. Le graphique 7 ci-après nous permet de mieux observer la part du marché des entreprises privatisées selon les différents repreneurs et leur pays d'origine.

Graphique 7 : Parts du marché des nouveaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées du secteur des télécommunications en Afrique, selon les pays d'origine (sur la base de 15 pays).



Source : Djeneric Saka Alandji

Il faut noter que le secteur des télécommunications, en Afrique, est l'un des secteurs les plus actifs dans le mouvement de néolibéralisation. Dans la grande moitié des pays africains, le processus de privatisation du secteur des télécommunications s'est déroulé en trois temps. D'abord, il a consisté à séparer le service postal de celui des télécommunications. Ensuite, il a procédé à la création d'une branche de téléphonie mobile, qui devient la filiale de la branche

de télécommunication basée sur la téléphonie fixe et l'internet. Et enfin, il consiste à la privatisation de la maison-mère qui comprend également sa filiale mobile.

Les entreprises privatisées, que nous venons de présenter dans le précédent tableau, englobent l'acquisition des filiales mobiles de télécommunication. On s'apparente alors à une privatisation de type soit de concession-fusion-acquisition ou soit de type cession-fusion-acquisition. C'est le cas de l'ONATEL qui représente la branche de la téléphonie fixe et sa filiale Telmob pour les téléphones mobiles (Burkina Faso). C'est la même chose pour la Mauritanie. La reprise des actifs de l'État dans la société Mauritel par le groupe Maroc Telecom a permis à ce dernier d'acquérir, en 2001, la branche mobile de Mauritel. Ce qui a permis la fusion des deux entités au sein d'une même structure appelée Compagnie Mauritanienne de Communication (CMC).

- Secteur de l'eau

Tout comme le secteur des télécommunications, le secteur de l'eau n'a pas échappé à la logique de la privatisation sur tout le continent africain. Cependant, le secteur de l'eau n'a pas été libéralisé. Il n'est pas soumis à la concurrence. Il s'agit du passage d'un monopole public à un monopole privé. Deux formes de privatisation sont souvent pratiquées.

La première forme concerne la privatisation proprement dite. Elle est basée sur le désengagement partiel de l'État au profit d'un opérateur privé. Ce qui correspond à une privatisation par « concession ». La particularité de ce modèle est que l'État ne transfère pas la propriété de l'entreprise mais plutôt la gestion de celle-ci à un opérateur privé. Il s'agit de confier au secteur privé, à travers un contrat de concession, la gestion d'une entreprise publique. C'est ce modèle qui est généralement pratiqué quand il s'agit de la privatisation des entreprises de l'eau.

La seconde forme de privatisation la plus utilisée est le contrat par « affermage ». Ce type de contrat consiste à rendre le locataire responsable de la gestion et de l'entretien des équipements. Aussi, il est le seul responsable des risques liés à l'exploitation de ces équipements, conformément à la clause du contrat. À la différence d'un contrat de concession dont la durée est comprise entre 20 et 30 ans renouvelables, le contrat d'affermage a une durée de vie comprise entre 10 et 15 ans renouvelables. Cependant, comme nous l'avons souligné dans le point sur le modèle de privatisation, le renouvellement d'un contrat d'affermage peut entraîner un contrat d'une durée beaucoup plus longue. Ce qui correspond à

un contrat par concession. Mais le passage à ce type de contrat dépend des résultats réalisés pendant le premier contrat et de l'influence du repreneur sur la prise des décisions des gouvernements.

Dans le cas précis de la privatisation des entreprises publiques de l'eau¹⁸⁹, les principaux repreneurs de ces entreprises sont d'origines étrangères. Il s'agit notamment des multinationales d'origine française (Suez, Lyonnaise des eaux, SAUR, Vivendi et EDF), du Royaume-Uni (le groupe Biwater), des Pays-Bas et d'Afrique du sud (le groupe Aqua Vitens rand) et de l'Espagnol Aguas de Barcelona. Ces multinationales ont des parts majoritaires contrairement aux parts des nationaux qui ne dépassent généralement pas 1 %.

Parmi les multinationales françaises, figure en tête de liste la multinationale SAUR, filiale du groupe Bouygues, suivie de Vivendi Eau (Véolia Eau), de Lyonnaise des eaux et d'EDF. Le tableau 8 ci-après donne les informations sur les entreprises privatisées du secteur de l'eau par pays, les différents repreneurs et leur origine géographique.

¹⁸⁹ Sur le plan mondial, le secteur de l'eau est contrôlé par trois grands groupes d'entreprises qui figurent parmi les 25 premières sociétés transnationales au monde. Il s'agit de Vivendi Eau et Suez, toutes deux sociétés françaises, et de Thames water qui est une filiale du groupe allemand RWE. Tiré de : CNUCED, *L'IED et le Développement. L'IED et la privatisation des services : tendances, incidences et politiques générales*, op.cit., p. 12.

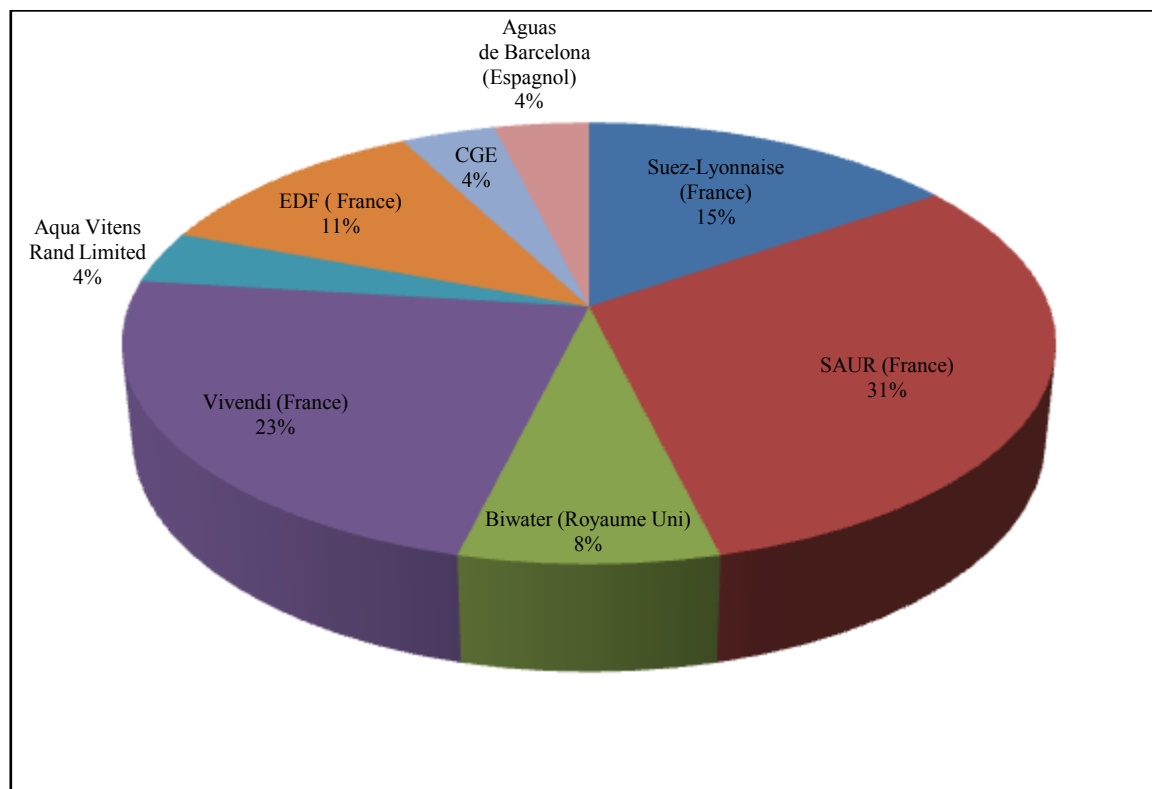
Tableau 8 : Privatisation dans le secteur de l'eau en Afrique : influence des repreneurs étrangers dans le capital des entreprises privatisées et leurs origines, date et forme de privatisation (sur la base de 21 pays retenus).

Pays	Entreprise privatisée	Repreneur	Origine du repreneur	Date de privatisation	Forme de privatisation
Afrique du Sud	WSSA	Suez-Lyonnaise	France	1992	Concession (25 ans)
Afrique du Sud		SAUR	France	1999	Concession (30 ans)
Afrique du Sud		Biwater	Royaume-Uni	1999	Concession (30 ans)
Burkina Faso	ONEA	Vivendi	France	2001	Concession
Congo	SNDE	Biwater	Royaume-Uni	2002	
Comores	CEE	Vivendi	France	1997	Affermage
Cameroun	SNEC	Suez-Lyonnaise	France	2000	Concession 51 %
Côte d'Ivoire	SODECI	SAUR	France	2004	Concession
Gabon	SEEG	Vivendi	France	1997	Concession 51 %
Ghana	GWCL	Aqua Vitens Rand Limited	Pays-Bas et Afrique du Sud	2006	Concession
Guinée	SEEG	SAUR; EDF	France	1989	Louage de contrat
Guinée	SONEG	SAUR; CGE	France		Affermage
Guinée Bissau	EAGB	Suez-Lyonnaise; EDF	France	1995	Concession
Kenya	Nairobi	Vivendi	France	1999	Concession
Mali	EDMSA	SAUR; EDF	France	1994	Concession
Maroc	RAD	Lyonnaise des Eaux; EDF; ENDESA; Aguas de Barcelona	France, Espagnol		Concession (30 ans)
Mozambique	Aguas de Mocambique	SAUR	France	1999	Concession
Niger	SNE	Vivendi	France	2001	Affermage 51 %
RCA	SNE	SAUR	France	1991	Affermage
Sénégal	SDE	SAUR	France	1996	Affermage 51 %
Tchad	STEE	Vivendi	France	2000	Concession (30ans)

Source : Djeneric Saka Alandji

En complément à ce tableau 8, nous présentons le graphique ci-après afin de faire ressortir, au mieux, le caractère dominant et la part de marché de chaque multinationale étrangère dans la configuration actionnariale des privatisations des entreprises publiques de l'eau, en Afrique.

Graphique 8 : Parts de marché des nouveaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées du secteur de l'eau en Afrique selon les pays d'origine (sur la base de 21 pays).



Source : Djeneric Saka Alandji

- Secteur de l'électricité

Dans certains pays, comme le Gabon, les secteurs de l'eau et de l'électricité sont indissociables. Ces deux secteurs forment une même entité. Ce qui pourrait justifier la présence de certains groupes étrangers comme SAUR, EDF et Vivendi dans le capital des sociétés privatisées de l'électricité.

Ce secteur est dominé, comme celui de l'eau, par les multinationales étrangères, surtout d'origine française. Le tableau ci-après présente cette configuration. Le modèle de privatisation mis en jeu sont ceux de la concession, de l'affermage, de la délégation et du contrat de gestion. Ces deux derniers (délégation et contrat de gestion) consistent à transférer uniquement les actes de gestion des entreprises d'utilité publique ou des infrastructures publiques aux investisseurs privés. La propriété des actifs demeure dans les mains de l'État. Le gestionnaire privé est lié au propriétaire, l'État, à partir d'un cahier des charges qu'il doit

respecter. Le respect de ce cahier des charges et les résultats déterminent le niveau de sa rémunération.

Le tableau ci-après permet de constater la suprématie des multinationales étrangères dans la configuration actionnariale des entreprises privatisées africaines, du moins, pour les quelques cas que nous avons pris en exemple.

Tableau 9 : Les entreprises privatisées du secteur électricité en Afrique et les principaux détenteurs des capitaux (sur la base de 10 pays)

Pays	Entreprises privatisée	Repreneur	Origine du repreneur	Date de privatisation	Forme de privatisation
Cameroun	AES-SONEL	AES Corporation	USA	2001	Concession 56% (20 ans)
Comores	CEE	Vivendi (Véolia)	France	1997	Affermage
Côte d'Ivoire	CIE	SISP 100% filiale de SAUR	France	1995	Affermage 51%; 18%
Gabon	SEEG	Vivendi (Véolia)	France	1997	Concession 51% (20 ans)
Ghana	VRA ¹⁹⁰	SAUR; EDF	France	1994	Délégation de gestion
Ghana	ECG et NED ¹⁹¹	SAUR; EDF	France	1994	Délégation de gestion
Guinée	EDG	EDF; SAUR ; HQI	France	1994	Affermage
Guinée Bissau	EAGB	Lyonnaise des Eaux; EDF	France	1992	Contrat de gestion 75% fixe, 25% sur les résultats
Mali	EDM	SAUR; IPS filiale du groupe Aga Khan	France	1999	Concession 39%; 21%
Maroc	ONE ¹⁹²	Consumer Michigan Services et Asea Brown-Boveri			Concession (30 ans)
Maroc	RAD	Lyonnaise des Eaux; EDF; ENDESSA; Aguas de Barcelona	France; Espagne		Concession (30 ans)
Togo	CEET	Elyo ¹⁹³ ; Hydro-Québec	France; Canada	2000	Concession (20 ans)

Source : Djeneric Saka Alandji

Au regard de cette présentation, qu'il s'agisse du cas français ou africain, on peut prétendre à une première conclusion. Les multinationales étrangères sont les principaux actionnaires des entreprises privatisées et donc les principaux gagnants de ce processus. Ce qui rejoint l'analyse de Dominique Plihon sur la géographie du capital des entreprises privatisées françaises, dont nous partageons l'analyse. Cela dit, nous nous accordons avec l'auteur, et élargissons son analyse au cas africain. L'auteur résume que :

¹⁹⁰ C'est une société publique ghanéenne de production de l'électricité qui est privatisée.

¹⁹¹ Ce sont deux sociétés publiques de distribution de l'électricité au Ghana qui sont privatisées.

¹⁹² ONE est une entreprise publique alors que la RAD est une société publique, toutes deux privatisées.

¹⁹³ Elyo est une filiale du groupe de Suez.

« Ce sont, en fin de compte, les investisseurs étrangers qui apparaissent comme les grands gagnants du processus de privatisation mené en France à partir du milieu des années 1980 jusqu'au début des années 2000 : la propriété du capital des grandes entreprises françaises est, en effet, passée des mains de l'État à celles des actionnaires privés, étrangers pour une large part. En second lieu, on constate une tendance à la dispersion du capital des grandes entreprises françaises cotées, qui va de pair avec la montée en puissance de l'actionnariat étranger, le plus souvent en position minoritaire, etc.¹⁹⁴ »

De cette première tentative d'analyse sur la prise de participation des multinationales étrangères dans le capital des entreprises privatisées africaines, du moins pour les pays évoqués, il ressort clairement le contrôle des multinationales sur les entreprises privatisées. Sous une forme ou une autre, le processus de privatisation des entreprises publiques gabonaises que nous avons étudié n'est pas *a priori* différent de celui engagé dans d'autres pays africains.

¹⁹⁴ D. Plihon, *Le nouveau capitalisme, op.cit.*, p. 56.

Conclusion

À long terme, comme on l'a souligné, les entreprises publiques créées devaient revenir aux investisseurs nationaux. Or, la privatisation, si elle a entraîné l'émergence d'une minorité d'actionnaires gabonais, a surtout favorisé la concentration du pouvoir actionnarial entre les mains des multinationales étrangères.

Comme le souligne l'étude d'Hervé Ndoume Essingone sur l'actionnariat individuel de la SEEG, cette minorité d'actionnaires locaux n'a aucune influence sur le contrôle de l'entreprise alors que la notion de contrôle ou de mainmise avait une importance considérable au moment de l'indépendance. Selon Abdoulaye Sakho, le contrôle suppose un « mélange des ni exclusivement un droit réel, ni exclusivement un droit personnel, le contrôle est un mélange des deux. Il permet à la fois une maîtrise sur les biens et sur le personnel de la société dominée¹⁹⁵. » Ce qui signifie, selon le même auteur, une maîtrise du pouvoir de gestion, de direction et d'organisation d'une personne morale.¹⁹⁶ Claude Champaud, quant à lui, postule que :

« Le contrôle est le droit de disposer des biens d'autrui comme propriétaire ; contrôler une entreprise, c'est détenir le contrôle des biens qui lui ont été affectés – droit d'en disposer comme propriétaire – de telle sorte que l'on soit maître de diriger son activité économique, contrôler une société, c'est détenir le contrôle des biens sociaux – droit d'en disposer comme propriétaire de telle sorte que l'on soit maître de diriger l'activité économique de l'entreprise sociale¹⁹⁷. »

L'extrait d'entretien, ci-après, réalisé auprès d'Hervé Ndoume Essingone, montre l'impuissance des actionnaires individuels de droit gabonais par rapport à l'actionnaire majoritaire qui détient tout le pouvoir de décision et de gestion.

« Le travail que j'ai fait sur l'actionnariat individuel prenant le cas de la SEEG, je suis en fait parti de ce qui s'est passé en 97 quand la SEEG est privatisée c'est-à-dire que le schéma était le suivant : lorsque l'État restructure le passif, chez les comptables, il y a l'actif et quand on consolide tout ça, l'État finit par sortir du capital de l'entreprise SEEG. Il vend ses actions à Vivendi à l'époque et Vivendi s'engage aussi à réaliser une augmentation de capital parce

¹⁹⁵ A. Sakho, *Les groupes de sociétés en Afrique : droit, pouvoir et dépendance économique*, Éditions Karthala et CRES, Paris, 2010, p. 290.

¹⁹⁶ *Ibid.*, pp. 290-291.

¹⁹⁷ Cl. Champaud, *Le pouvoir de concentration de la société par actions*, Éditions Sirey, Paris, 1962, p. 101.

que globalement l'État cède ses actions à Vivendi. La valeur de ces actions n'est plus que de 700 000 francs CFA donc, à la limite, Vivendi rachète la SEEG en signant un chèque de 700 000 francs CFA mais bon, simultanément, Vivendi s'engage à réaliser l'augmentation de capital à 15 milliards donc à renforcer les fonds propres qui constituent l'une des faiblesses. Dans ces 15 milliards d'augmentation du capital social, il y a la moitié donc à peu près 7 milliards qui sont apportés par Vivendi. Ce qui permet à Vivendi de contrôler 51 % du capital social. Il y a 49 % qui ont été répartis : 25 % pour les individuels, les personnes physiques gabonaises et 24 % pour les personnes morales de droit gabonais donc qui ont la responsabilité d'acheter ces actions-là en 97. On se dit qu'en introduisant une telle structure de capital social non seulement on privatise c'est-à-dire on rend a priori le plus efficace l'action opérationnelle de la SEEG mais en même temps on fait une espèce de partage et une espèce de motivation en impliquant des Gabonais dans ces entreprises. Moi je vais m'intéresser à ces actionnaires individuels qui vont entrer dans le capital social globalement à hauteur de 25 %. Il faut dire aucun actionnaire individuel ne dépassera, en tout cas moins de 1 % du capital social. Ces actionnaires-là vont entrer dans le capital social mais aucun d'eux ne dépassera plus de 1 % du capital social. Donc moi, ma question doit être l'efficacité de leur présence c'est-à-dire : est-ce qu'ils ne vont pas seulement servir d'alibi en étant dans le capital étant entendu que le contrôle va demeurer entre les mains de Vivendi ?

Le contrôle va demeurer entre les mains de Vivendi. Il me semble à la fois c'est le résultat du rapport de force. Je le dis pourquoi parce que au-delà du rapport de force, si on observe la structuration du capital des entreprises publiques et surtout parapubliques, on observera que quand ces entreprises ont émergé dans les années 70, l'État ouvrait systématiquement son capital social à un partenaire technique financier qui était étranger mais qui n'était pas gabonais.

Ça veut dire que l'État considère que s'il y a un partenaire à qui il fait confiance et qui va l'accompagner dans les entreprises publiques ce serait l'étranger donc moi je me dis qu'à partir de ce moment le fait de prendre Vivendi ou d'ouvrir comme on l'a vu avec les Belges pour Siat Gabon [...] Au-delà des rapports de force, cela me semble aussi relever d'un choix volontaire de l'État. Je le dis encore plus parce que dans le schéma d'ouverture du capital de la SEEG en 97, volontairement, on laisse un gros bloc à Vivendi et puis le bloc ouvert au particulier est dilué au point que la SEEG, aujourd'hui, c'est à peu près 1000 actionnaires qui sont vraiment des petits porteurs donc aucun ne dépasse plus de 1 % du capital social. C'est aussi une façon d'atténuer, de presser, de limiter très fortement le pouvoir de ces actionnaires individuels. Évidemment, la contrepartie que l'État va proposer en 97 ce sera d'introduire un mécanisme que nous appelons en gestion les actions à dividendes prioritaires sans droit de vote ou sous forme d'obligations. **[C'est quoi une action à dividende prioritaire sans droit de vote?]** C'est une action que vous détenez dans une entreprise au terme de laquelle vous acceptez d'abandonner certains pouvoirs de l'actionnaire, dont le pouvoir de voter aux assemblées générales en contrepartie d'une rémunération qui vous est acquise, qui est certaine et qui est prioritaire par rapport à d'autres ayants droit, à d'autres actionnaires. Cela veut dire que vous vous taisez mais on vous donne votre argent en contrepartie. Et en réalité c'est ce que l'État gabonais va faire. Puisque l'État gabonais va garantir une rémunération d'à peu près 6% aux actionnaires individuels gabonais qui auront acheté les actions de la SEEG en 97. Il va leur garantir cette rémunération pendant à peu près 3, 4 ou 5 ans.

Donc, ils vont avoir une rémunération égale au moins à 6 % en contrepartie de la perte du pouvoir de décision pendant les assemblées générales. Donc ce schéma-là [...] non seulement fait perdre à l'entreprise le bénéfice des observations que ces actionnaires individuels auraient pu avoir. Il consolide la mainmise. On veut créer des mécanismes innovants à travers cette ouverture mais ces mécanismes sont très vite limités au point que finalement cela se termine en trompe-l'œil. » (Entretien réalisé auprès d'Hervé Ndoume Essingone).

Si la privatisation de certaines entreprises comme la SEEG a permis le développement de l'actionnariat individuel avec la prise de parts des salariés de ladite entreprise, ce n'est pas le cas pour les autres entreprises. Dans la société Gabon Télécom, l'actionnariat individuel ou l'actionnariat populaire n'a pas été développé, du moins au niveau des salariés.

L'identification des nouveaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées gabonaises a permis de dresser le tableau de synthèse ci-après. Il montre que la majorité des entreprises privatisées gabonaises sont désormais aux mains de multinationales d'origine étrangère, largement bénéficiaires des politiques néolibérales. Ce qui vient conforter l'hypothèse d'une emprise économique des multinationales sur le système productif gabonais. Elle touche en fait l'ensemble des secteurs d'activités, y compris l'eau.

Tableau 10 : Les détenteurs des capitaux des entreprises privatisées gabonaises

Entreprises privatisées	Repreneurs	Origine des Repreneurs	Date de privatisation	Forme de privatisation
SEEG	Vivendi (Véolia)	France	1997	Concession 51 % (20 ans)
CIMGABON	Scancem International	Norvège	2000	Cession 75 %
SUCAF	BGI CASTEL/SOMDIAA	France	1998/2010	Cession 100 %
SIAT Gabon	Groupe SIAT	Belgique	2000/2004	Cession 100 %
SOBOLECO	BGI CASTEL	France	2002	Cession 100 %
SOBRAGA	BGI CASTEL	France		Cession 100 %
GABON TELECOM	Maroc Telecom (Groupe Etisalat)	Maroc et Emirat	2007	Cession 51 %
CFG	CORA WOOD	Italie	2002	Liquidation 63 %
OPRAG	CIGEPRAG;GPM	France; Japon	2003/2007	Concession (20 ans)
LAAICO	Groupe LAAICO	Libye	2006	Cession d'actifs
SMAG	SOMDIAA	France		Cession 59 %
Aéroport International Léon Mba	ADL (consortium)	Origine divers	2007	Concession (30 ans)
Africa n°1	Groupe Libyan Jamahiriya Broadcasting	Libye	2008	Cession 52 %
CECA-GADIS	GA.GER.PAR.	Gabon	1990	Cession 100 %
AGRIPOG	Gabonais non identifiables ; l'IGAD	Gabon	2010	

Source : Djeneric Saka Alandji

On observe dans ce tableau 10 que les multinationales étrangères détiennent entre 51 et 100% du capital des entreprises privatisées, selon le modèle de privatisation choisi. Pour ce qui est de la privatisation par cession, les repreneurs ont entre 51 et 100% tandis que pour la privatisation par concession, les repreneurs détiennent généralement 51% des parts durant au moins 20 à 30 ans.

L'analyse de ce tableau des nouveaux détenteurs des capitaux conforte l'idée que la privatisation assure la domination des multinationales. Ces repreneurs détiennent un pouvoir de contrôle sur les entreprises privatisées, quel que soit le modèle de privatisation choisi. Que l'on soit dans le cas d'une privatisation par cession d'actifs (ou d'actions), par liquidation ou par concession ; on peut observer cette emprise économique. Cela dit, le choix d'un modèle de privatisation a un impact significatif sur l'entreprise privatisée, comme le souligne l'étude de Frank Sader sur *La privatisation des entreprises publiques et l'investissement étranger dans les pays en développement*.

Pour Frank Sader, les repreneurs, qui sont pour la majorité des investisseurs étrangers, ont une préférence pour la privatisation par les ventes directes c'est-à-dire pour la privatisation par cession d'actions et d'actifs. Selon lui, cette préférence permet aux acquéreurs de contrebalancer les risques liés à la difficulté d'apprécier la rentabilité future de l'entreprise. Dès lors qu'ils « souhaitent généralement acquérir un pouvoir de contrôle sur les biens qu'ils achètent, afin de maximiser leur aptitude à déterminer l'avenir de l'investissement¹⁹⁸. »

Jensen et Meckling soulignent également que la part de capital détenue par les repreneurs d'une entreprise influence la performance financière de la firme. Selon eux, plus la part de capital est importante, plus l'entreprise tend vers l'objectif de maximisation des profits¹⁹⁹. Cela permet aux repreneurs d'avoir le plein contrôle sur la gestion de l'entreprise et sur les titres de propriétés. Ces repreneurs sont considérés comme les plus grands détenteurs de contrôle que Gérard Duménil et Dominique Lévy appellent les « top control-holder »²⁰⁰. Les repreneurs de ces entreprises, à l'exemple de celles de Cimgabon, de Gabon Télécom et

¹⁹⁸ F. Sader, *La privatisation des entreprises publiques et l'investissement étranger dans les pays en développement*, 1988-93, Société financière internationale et Banque mondiale, Washington, 1995, p. 27.

¹⁹⁹ Jensen et Meckling [1976] cités par C. Chatelin, *Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Bourgogne, 2001, p. 88.

²⁰⁰ G. Duménil et D. Lévy, *La grande bifurcation. En finir avec le néolibéralisme*, op.cit. p. 116.

de Siat Gabon, contrôlent leurs employés au point que ces derniers se considèrent parfois comme des colonisés²⁰¹.

Aussi, l'étude de L. Zingales citée par Céline Chatelin souligne que les repreneurs bénéficient, à cause de leur position, de l'un ou plusieurs des privilèges suivants :

- « la valeur psychologique de contrôle qui se traduit par le droit de participer à l'élaboration de la politique de l'entreprise ;
- les avantages en nature des "top executives" ;
- l'accès à l'information sur l'entreprise et son exploitation au profit du majoritaire dans des domaines connexes ;
- la possibilité pour le dirigeant d'internaliser, par l'intermédiaire d'autres sociétés contrôlées par lui, certaines cessions extérieures²⁰². »

On peut observer la mise en œuvre de ce dernier point en prenant l'exemple de Gabon Télécom qui est une filiale du groupe Maroc Télécom (ancienne filiale de Vivendi). Après le rachat des parts de Vivendi par le groupe Etisalat, ce groupe a fusionné l'ensemble de ces filiales présentes au Gabon. Il s'agit de la fusion de Gabon Télécom et de Moov Gabon. Le groupe Etisalat détient Moov Gabon à travers sa filiale, le groupe Atlantique.

S'agissant de la privatisation par concession (SEEG, l'Oprag et l'Aéroport international Léon-Mba), on est face à ce que nous appelons un adoubement de l'État. Dès lors, le contrat de privatisation par concession donne le droit au nouveau repreneur d'avoir le plein contrôle sur la gestion de l'entreprise. Le repreneur gère l'entreprise selon ses orientations. La construction et l'entretien des infrastructures sont partagés entre le repreneur et l'État, sachant que la prise en charge des infrastructures nécessite de gros moyens financiers qui pourraient handicaper les ressources économiques de l'État. Et donc, dans une certaine mesure, rendre obsolètes les dividendes et les impôts que perçoit l'État. Car les recettes perçues sur ces entreprises retournent sous forme d'investissement pour les besoins des mêmes entreprises. Cela peut être perçu comme une forme de subvention aux entreprises comme ce fut le cas avec les entreprises publiques. C'est le cas de la SEEG, dont l'État assure la création des infrastructures nécessaires au développement de celle-ci.

À travers les nouvelles missions de l'État, on n'est pas loin d'assister à nouveau ce qu'on lui reprochait, notamment de subventionner les entreprises publiques. En plus de la réalisation des infrastructures d'eau et d'électricité, l'État gabonais assure une gestion parallèle du circuit électrique dans la zone urbaine de Libreville pour maintenir l'activité que

²⁰¹ Voir le document en annexe au sujet des salariés de Cimgabon paru dans le quotidien l'Union.

²⁰² C. Chatelin, *Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées*, op.cit., p. 90.

devrait remplir le repreneur, Véolia : celle de garantir la fourniture totale de la population gabonaise en eau et en électricité. C'est ce qui se dégage de l'extrait d'entretien ci-après.

« [...] Par exemple : on a eu un problème à Ntoum qui s'est résorbé 2h plus tard. On a demandé à mon DG de rendre compte, je me suis dépêché pour aller à Ntoum voir la SEEG pour demander ce qui se passe. Dans la convention de concession, il y a les prérogatives à respecter. Il y a des obligations et des devoirs. Notre rôle est de faire en sorte que ces obligations et ces devoirs soient respectés et quand elle ne respecte pas, on trouve le moyen de le faire. Et maintenant, l'État a pris les devants. Parmi tous les manquements observés par la SEEG, l'État a pris souvent le temps d'investir même dans les secteurs où la SEEG devait le faire. Quand la privatisation était faite, la SEEG s'occupait des grandes villes et tout ce qui est des zones rurales c'était l'État qui s'en occupait. Vu les manquements observés, nous les actions que l'on pose, on investit en zone urbaine. L'État paie des ouvrages. Il fait des appels d'offres pour pallier les insuffisances de la SEEG. Cela est une action normalement que la convention ne nous permet pas de faire. Mais entre laisser les populations comme cela, et nous on joue un rôle d'État. La SEEG Véolia c'est une entreprise privée. Son but c'est quoi c'est le bénéfice or notre but c'est le social. Tous les Gabonais, grand, petit, brun, rouge ou quoi ce soit, ils doivent boire de l'eau et avoir l'électricité. Et mon rôle à moi c'est d'arriver à ce but-là. Je ne vais pas arriver pendant mon passage ici, mais je dois mettre certains jalons ou mettre le trait pour que celui qui vient après moi continue. Voilà une des actions que nous posons. Mais à la rigueur, nous avons aussi des moyens pour pouvoir s'assurer que la SEEG nous donne de l'eau. Ce que l'on a fait par exemple à la CAN, vu la situation en alimentation au niveau de la ville, la SEEG nous a dit que nous ne pourrions pas quand il y aura la CAN. Il y aura délestage au niveau de Libreville. Vous pensez s'ils auront fait cela ? On n'aurait pas eu les mouvements sociaux, on a dit non. On va plutôt faire un plan d'urgence qui va consister à faire une sectorisation de la zone nord c'est-à-dire de la zone Okala, Angondjé, apporter de l'eau pour alimenter en eau là-bas et c'est comme cela que ça s'est passé sans encombre. » (Entretien réalisé auprès d'un Directeur).

L'analyse de la cartographie des nouveaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées remet également en question la politique économique de l'ancien chef de l'État, Omar Bongo Ondimba, fondée sur la *gabonisation* des postes et l'incitation à l'investissement privé local puisqu'à l'évidence, le processus de privatisation est loin d'avoir favorisé « un capitalisme national », mais a au contraire assuré aux firmes étrangères la mainmise légale sur l'appareil productif et les richesses naturelles du pays.

Conclusion de la première partie

L'objet de la première partie de notre recherche portait sur les enjeux macro du processus de privatisation engagé dans les années 1990. Nous avons structuré notre analyse en trois chapitres.

Le premier chapitre a permis de retracer les conditions d'émergence d'un réseau d'entreprises publiques, après l'indépendance. Il devait remplir plusieurs objectifs :

- économique, par la maîtrise du tissu économique national afin d'assurer l'autonomie du pays ;
- et social, par la lutte contre le chômage et la répartition des recettes pétrolières.

Cette politique s'est appuyée sur la doctrine du libéralisme économique dirigé et planifié, puis du progressisme démocratique et concerté et enfin sur la *gabonisation* des postes. Elle a toutefois été largement tributaire des recettes pétrolières et de l'entreprise française ELF. L'analyse de cette première sous-partie nous enseigne que la création des entreprises publiques répondait au souci de souveraineté nationale et donc d'indépendance même si cette politique n'était pas sans ambiguïté sur le plan des relations entre l'État et une entreprise étrangère qui dominait la scène économique.

Le deuxième chapitre s'est concentré sur le processus de privatisation. Il s'agissait de reconstituer le déroulement de la privatisation au Gabon, encadrée par la feuille de route initiée par la Banque mondiale et le FMI et par les réglementations et les méthodes élaborées par l'État.

En effet, les résultats du troisième chapitre ont permis de montrer que les privatisations ont favorisé la concentration des capitaux entre les mains des multinationales étrangères. Ce qui a créé une forme d'emprise économique que redoutaient les États africains après les indépendances, comme le souligne Armand Bizaguet : « [...] autre effet de l'ouverture du capital, les gouvernements peuvent difficilement accepter, sous peine de compromettre l'indépendance nationale, une éventuelle mainmise des grandes entreprises étrangères²⁰³. »

²⁰³ A. Bizaguet, *Le secteur public et les privatisations*, « *Que sais-je ?* », Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1988, p. 76.

Le processus de privatisation vient remettre en cause les fondements d'un État indépendant qui, jusqu'à présent, s'était basé sur la maîtrise du système économique à travers la création d'un réseau d'entreprises publiques.

La doctrine mobilisée par le politique s'inspire désormais des thèses néolibérales.

C'est dans les années 1980 que la théorie néolibérale s'impose pour faire de la privatisation un phénomène mondial auquel le Gabon n'a pas échappé. Au Gabon, on peut situer l'apparition du néolibéralisme à partir des années 1990. Ce qui a eu un impact important sur son système économique fondé sur le processus de privatisation des entreprises publiques. Comme disait Ossipow, repris par Serge Audier :

« Il y aurait un « effet pragmatique » des théories néolibérales, dans la mesure où elles constituent bien « la source de légitimation des politiques de déréglementations, de privatisation, de désengagement de l'État, de régression sociale qui sont celles de plusieurs gouvernements²⁰⁴. »

Car l'« idée directrice de cette orientation est que la liberté donnée aux acteurs privés, lesquels bénéficient d'une meilleure connaissance de l'état des affaires et de leur propre intérêt, est toujours plus efficace que l'intervention directe ou la régulation publique²⁰⁵. » Du coup, le néolibéralisme serait, au sens de Louis Rougier, une « refondation des bases théoriques du libéralisme²⁰⁶ » traditionnel et la « définition d'une nouvelle politique²⁰⁷. »

Ce nouveau visage du libéralisme tient, selon Louis Rougier, à « affirmer d'emblée la distinction entre naturalisme libéral d'ancienne facture et un libéralisme actif qui vise la création consciente d'un ordre légal à l'intérieur duquel l'initiative privée soumise à la concurrence puisse se déployer en toute liberté²⁰⁸. » C'est au nom de ce nouveau visage libéral, du XXe siècle, que le néolibéralisme a transformé l'organisation traditionnelle des entreprises publiques et des administrations publiques. S'agissant des entreprises publiques, la privatisation introduit ce que nous qualifions de nouveau management. Aux administrations publiques, il est adopté le New Public Management (NPM)²⁰⁹. Ce dernier est considéré

²⁰⁴ Ossipow, « Le néo-libéralisme, expression savante de l'imaginaire marchand », cité par S. Audier, *Le colloque Lippmann. Aux origines du « néo-libéralisme »*, op.cit., p. 10.

²⁰⁵ P. Dardot et Ch. Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Éditions La Découverte/Poche, Paris, 2009, 2010, p. 281.

²⁰⁶ *Idem.*, p. 165.

²⁰⁷ *Idem.*, pp. 165-166.

²⁰⁸ *Idem.*, p. 166.

²⁰⁹ Il existe une grande littérature sur le NPM. La théorie du New Public Management émerge dans les années 1980 au moment où les entreprises et les administrations publiques connaissent des dysfonctionnements d'ordre budgétaire, économique, administratif et d'inefficience. Cette théorie consiste à transférer au public

comme le modèle de management de référence à l'ère néolibérale. Ces transformations marquent désormais la différence entre le néolibéralisme et le libéralisme ancien.

Le libéralisme « ancien » aussi appelé « traditionnel » correspond à la mise en œuvre d'un ordre qui serait qualifié de naturel. Ce qui, selon les libéraux, entraîne nécessairement à prendre des « positions conservatrices tendant à maintenir les privilèges existant. Ne pas intervenir, c'était en somme respecter la nature²¹⁰. » Or, cette posture est battue en brèche par Louis Rougier. Pour cet auteur :

le mode de management du privé. Ce qui a pour objectif de réduire les dépenses publiques, de compenser l'inefficacité et le déficit managérial qui caractérisent les entreprises et les administrations publiques.

À ce sujet, Vincent de Gaulejac souligne que les « théories du capital humain, inspiratrices de la "révolution managériale", sont au fondement du *new public management*. [...] La "modernisation", appliquée d'abord dans les entreprises publiques, concerne aujourd'hui les institutions et tout l'appareil d'État. Le principe est simple : il convient de démontrer que l'administration est peu efficace et coûteuse afin d'introduire une nouvelle conception de la gestion qui va la rendre plus efficace. Pour ce faire, il faut substituer la culture de résultat à la culture de moyens, la culture commerciale à la culture de service public, la culture managériale à la culture administrative. » (V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Éditions du Seuil, Coll. « Points Économie », [imprimé en France], 2015, p. 13.) Ainsi, le New Public Management désigne un « ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisée par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique ; une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité. » (W. Bernruth, « le nouveau management public : concept, situation en Wallonie. Quelques réflexions, visions et conclusions opérationnelles », *Revue OSF*, Bruxelles, 1998, p. 92.) Ce qui rejoint l'appréhension d'Isabelle Bruno, du New Public Management, dans sa contribution à l'ouvrage *La bureaucratisation néolibérale*, réalisé sous la direction de Béatrice Hibou. Pour Isabelle Bruno : « Le NPM peut être appréhendé comme un corpus de savoir et de savoir-faire qui équipe les pratiques gouvernementales du néolibéralisme. Il s'agit de « réinventer le gouvernement » en lui insufflant « l'esprit entrepreneurial » propre au capitalisme « post-industriel ». Contre un interventionnisme macroéconomique de type keynésien, fondé sur l'obligation légale, la redistribution des richesses et la comptabilité nationale, les adeptes du NPM promeuvent des techniques des gouvernements privilégiant davantage les aiguillons non contraignants de l'incitation et de l'émulation, qui fonctionnent dans des dispositifs valorisant l'autonomie et la responsabilité individuelle, la coopération et la compétition (« compétition »), la mesure et la comparaison, la transparence et la publicité, l'auto-évaluation et le contrôle des performances, etc. » (B. Hibou, *La bureaucratisation néolibérale*, Éditions La Découverte, Coll. « Recherches », Paris, 2013, p. 111.) Il s'agit, de ce fait, d'introduire dans les administrations publiques et les entreprises publiques les principes de responsabilité, d'autonomie, de créativité, d'innovation, d'imputabilité, d'obligation de performance, d'efficacité et d'efficacé. Ce qui permet à un État d'être efficace, à une administration d'être performante, aux fonctionnaires d'intérioriser la culture managériale, aux institutions de se rentabiliser, les coûts et les personnels, par définition pléthorique et inefficace, d'être réduits et la culture du résultat de se substituer à la culture des moyens (V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Nouvelle édition, Éditions du Seuil, Paris, 2011, p. 11.) Autrement dit, il s'agit, selon la contribution de Michel Chauvière à l'ouvrage *L'Extension du domaine du management*, de dire que : « Le nouveau management public au sein de l'appareil d'État en appelle désormais à la *nouvelle administration* des hommes et des choses (dite aussi gouvernance) et, *in fine*, à une nouvelle division binaire du travail entre ingénierie et exécution, bousculant ainsi les pratiques efficaces d'horizontalité et de responsabilité propres au travail social professionnalisé ; ils agissent désormais sous la contrainte des normes de qualité et de résultats, [...], des évaluations internes et externes, etc. » (F. Liégard et G. Marguerie (sous la dir.), *Extension du domaine du management. Néomanagement et néolibéralisme*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2011, pp. 189-190.) Cette théorie est souvent appliquée dans le cas des entreprises publiques faisant l'objet des restructurations.

²¹⁰ *Ibid.*

« Être libéral, ce n'est nullement être conservateur, dans le sens du maintien des privilèges de fait résultant de la législation passée. C'est au contraire être essentiellement « progressif », dans le sens d'une perpétuelle adaptation de l'ordre légal aux découvertes scientifiques, aux progrès de l'organisation et de la technique économiques, aux changements de structure de la société, aux exigences de la conscience contemporaine. Être libéral, ce n'est pas, comme le « manchestérien », laisser les voitures circuler dans tous les sens, suivant leur bon plaisir, d'où résulteraient des encombrements et des accidents incessants ; ce n'est pas, comme le « planiste », fixer à chaque voiture son heure de sortie et son itinéraire ; c'est imposer un Code de la route, tout en admettant qu'il n'est pas forcément le même au temps des transports accélérés qu'au temps des diligences²¹¹. »

Comme le rappelle Serge Audier, « on ne peut faire raisonnablement abstraction des contextes historiques²¹² » d'un courant tel que le néolibéralisme. Ainsi, d'entrée de jeu, rappelons-le, c'est en France que cette théorie s'est imposée pour désigner un courant spécifique pendant le Colloque de Lippmann²¹³, en 1938.

Confrontons les thèses de ceux qui soutiennent cette théorie aux thèses de ceux qui la critiquent (Bourdieu, Boltanski et Chiapello et Thomas Coutrot).

Pierre Dardot et Christian Laval appréhendent le néolibéralisme comme une redéfinition de l'État. Il s'agit, pour ces auteurs, de dire que l'État est « protecteur du cadre réglementaire et légal instituant le marché et comme administrateur des logiques concurrentielles censées y fonctionner²¹⁴. » Il s'agit, comme le souligne Lionel Jacquot, que le néolibéralisme,

« ne sonne pas le glas de l'interventionnisme public mais le redéfinit en prenant « une conception nouvelle de l'administration (public management), désormais soumise à certaines normes d'efficacité et de rentabilité elles-mêmes productrices d'effets multiples à l'intérieur comme l'extérieur de l'appareil d'État²¹⁵. »²¹⁶. »

²¹¹ *Le colloque de Lippmann*, pp. 15-16. Cité par P. Dardot et Ch. Laval, *La nouvelle raison du monde*, *op.cit.*, p. 166.

²¹² S. Audier, *Le colloque Lippmann. Aux origines du « néo-libéralisme »*, *op.cit.*, p. 29.

²¹³ Walter Lippmann à travers son ouvrage *la Cité Libre* a été au cœur de ce colloque. Il opère une critique du libéralisme classique, foncièrement conservateur, tout en affirmant que le marché est « le seul moyen possible de réaliser sous forme de travail utile la synthèse d'un travail divisé analytiquement. L'originalité de l'ouvrage est le rôle qu'il attribue à la loi : elle doit non seulement permettre de fixer les droits et obligations individuels, mais aussi instituer le marché et les règles de son fonctionnement. Pour Walter Lippmann, le marché est une construction historique, qui n'existe que parce qu'un cadre institutionnel le permet (p.217). W. Lippmann, *La Cité libre*, *op.cit.*

²¹⁴ P. Dardot, Ch. Laval, « La nature du néo-libéralisme : un enjeu théorique et politique pour la gauche », *Mouvements*, n°50, p.108-117.

²¹⁵ S. Haber, *Penser la néo-capitalisme. Vie, capital et aliénation*, Éditions Les Prairies ordinaires, Paris, 2013, p. 130. Cité par L. Jacquot, *État néolibéral versus État social. Le néolibéralisme comme « nouvelle raison du monde » ?*, Document de travail, 17 novembre 2014, p. 2.

²¹⁶ L. Jacquot, *Ibid.*

Pour Michel Foucault²¹⁷, le néolibéralisme est une nouvelle manière de gouverner des sujets considérés comme des calculateurs intéressés. Il s'agit, comme le reprend Serge Audier dans *Penser le « néolibéralisme »*, dans les termes du journaliste Éric Aeschimann que :

« Officiellement, le néolibéralisme prétend "libérer" les individus et leur permettre d'agir à leur guise ; en réalité, explique le philosophe, il s'agit d'imposer une façon de vivre entièrement guidée par l'intérêt et le calcul économique. Le marché n'est pas un mécanisme naturel, mais un dispositif, une "discipline", une "technique de gouvernement", comme la prison ou l'hôpital psychiatrique. Le néolibéralisme fabrique *Homo œconomicus* de la manière que la clinique fabrique le fou²¹⁸. »

Reprenant les idées de Michel Foucault, Wendy Brown, citée par Serge Audier, souligne l'anti-néolibéraliste qu'était Michel Foucault. Comme disait Serge Audier, la thèse de Wendy Brown n'est que la reproduction intégrale des leçons de Michel Foucault. Ainsi,

« Elle (l'essence du néolibéralisme selon Michel Foucault) consiste à repérer que le néolibéralisme n'est pas une simple résurgence du libéralisme économique de « laisser-faire » ou de la « main invisible » de Smith, mais qu'il constitue bien plutôt une nouvelle façon de conduire à distance les conduites des hommes en instillant partout, de manière volontaire, des comportements économiques concurrentiels, transformant les personnes elles-mêmes en individus-entrepreneurs, le fameux « entrepreneur de lui-même » dont parlait Foucault. Bref, pour Brown relisant Foucault au prisme des *governmental studies*, le néolibéralisme ne consiste pas simplement et ultimement en un ensemble de mesures économiques visant à faciliter le libre échange, à maximiser les profits ou à réduire les aides publiques ; son sens le plus profond résiderait tout à fait ailleurs, dans ce que Foucault avait appelé la gouvernementalité, c'est-à-dire dans cette forme de « conduite des conduites » qui pénétrerait partout, de l'impérialisme militaire à la conception de la politique en passant par les réformes de l'éducation²¹⁹. »

Ainsi, le néolibéralisme est porteur d'une conception radicalement nouvelle des rapports entre le social et l'économique. Au point où « le marché est désormais conçu comme un mécanisme naturel qui, laissé à lui-même, engendre spontanément équilibre, stabilité et croissance. Les interventions des pouvoirs publics ne peuvent que perturber cet ordre. Le

²¹⁷ Ch. Laval, « Penser le néolibéralisme », *La Revue Internationale des Livres et des Idées*, 22/11/2007. Disponible sur : <http://www.revuedeslivres.onoma6.com/print.php?iaArt=63>.

²¹⁸ É. Aeschimann, « Pourquoi Michel Foucault est partout », *Le Nouvel Observateur*, 21 décembre 2013, cité par S. Audier, *Penser le « néolibéralisme ». Le moment néolibéral, Foucault et la crise du socialisme*, Éditions Le bord de l'eau, [imprimé en Europe], 2015, pp. 10-11.

²¹⁹ *Idem.*, p. 31.

néolibéralisme se présente donc comme la réhabilitation du laisser-faire²²⁰. » Ajouté à cette réhabilitation, Dominique Plihon²²¹ décrit le néolibéralisme comme une doctrine qui prône le mieux-être de l'économie mondiale. Ce qui soutient que les États doivent ouvrir les frontières, libéraliser le commerce et la finance, déréglementer et privatiser les entreprises. Cela renvoie à la conception de Jean-Pierre Hardy qui considère le néolibéralisme comme instrument du capitalisme actionnarial et financiarisé²²². Alors que pour les libéraux classiques :

« La croyance à un ordre naturel réalisé spontanément grâce à la liberté a toujours subsisté. Il n'était, disent certains, que de laisser faire pour voir apparaître cet ordre. De telle sorte que l'économie jouissait d'une autonomie parfaite au sein de l'ensemble des activités humaines. Les néo-libéraux estiment qu'il est nécessaire de tempérer cette position. À leur avis, l'ordre économique a besoin d'être soutenu par un ordre juridique qui permette de maintenir un régime de liberté en matière économique. Si, par exemple, la liberté économique conduit, par les abus du laisser-faire, aux structures monopolistiques, la loi doit briser les monopoles afin de rétablir les conditions d'exercice de la liberté²²³. »

À partir de l'examen de cette doctrine qui a inspiré le mouvement de privatisation des entreprises publiques gabonaises, nous pouvons compléter l'analyse des différentes doctrines mises en œuvre par l'État après l'indépendance du pays. Cette figure vise à synthétiser les politiques économiques depuis 1967 jusqu'à aujourd'hui.

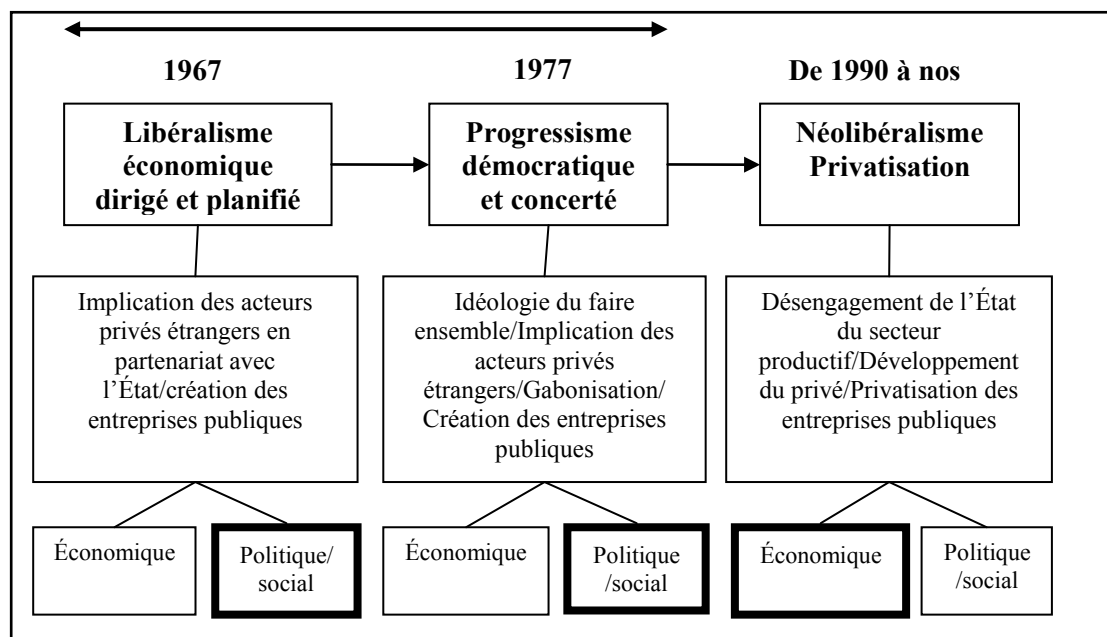
²²⁰ G. Dostaler, *Le Libéralisme de Hayek*, Éditions La Découverte, Paris, 2001, p.107.

²²¹ D. Plihon, *Le nouveau capitalisme*, op.cit., p.27.

²²² J.-P. Hardy, *La marchandisation du travail social : Fausses peurs et réalités*, Éditions Dunod, Paris, 2014, p. 6.

²²³ A. Barrère, *Histoire de la pensée économique et analyse des théories contemporaines*, Éditions Les cours de droit, Paris, 1957-1958, p.631.

Figure 8 : Évolution des politiques de développement économique et social de 1967 à nos jours



La flèche à double sens signifie que la politique du libéralisme économique et dirigé était toujours présente dans la deuxième phase basée sur le progressisme démocratique et concerté. Les encadrés en gras, notamment ceux qui illustrent l'orientation politique et sociale, montrent l'ascendance de celle-ci sur la dimension économique pendant les deux premières politiques de développement économique et social. Cependant, la dernière politique de développement marquée par la politique néolibérale, entre autres les pratiques de privatisation, le facteur économique est plus important que le facteur politique et social. Car c'est la recherche du profit qui incite les multinationales à racheter les entreprises publiques à privatiser.

Source : Djeneric Saka Alandji

La question qui se pose maintenant est la suivante. Comme on l'a vu, la privatisation s'est accompagnée d'un mouvement de démocratisation que les institutions internationales ont promu en même temps que la nouvelle doctrine économique. Or, il apparaît que les retombées de cette politique économique sur les populations ne sont pas à la hauteur des promesses. Dans un contexte démocratique, on pourrait donc imaginer que les mécontentements se traduisent par des revendications politiques orientées vers un changement de projet économique garantissant davantage l'autonomie du pays à l'égard des firmes multinationales et un « mieux-être » pour les citoyens. Comment cette nouvelle politique instituée au niveau macro se prémunit-elle de ces risques ? L'hypothèse qui anime la seconde partie de ce travail est qu'il faut se tourner vers des réalités plus micro, pour identifier les dispositifs par lesquels le système économique se protège de tels risques. Parmi ces dispositifs, nous visons tout particulièrement les techniques managériales. En d'autres termes, le management et la gestion des entreprises, qui ont été implantées en même temps que la privatisation pourraient jouer un rôle politique (au sens large) non négligeable : celui de contenir les contestations en produisant une impuissance sociale dans le domaine du travail.

Deuxième partie

Emprise managériale des firmes internationales

Rien n'est acquis, rien n'est parfait. Il faut toujours chercher à mieux faire. Parce qu'il y a toujours des insatisfactions surtout en matière de ressources humaines. On n'est toujours pas content. Il faut améliorer. Nous avons engagé un gros chantier sur la modification du système d'évaluation du personnel qui a atteint ses limites. Nous sommes entrain de travailler pour bâtir un système qui soit un peu plus équitable, qui soit un peu plus objectif et qui prend en compte un certain nombre d'éléments qui n'étaient pas contenus dans le système tel qu'il existe. Par exemple, on avait aujourd'hui un système qui était basé essentiellement sur un caractère non objectif. Basé sur des appréciations qualitatives pas forcément factuelles ou chiffrées sur lequel les collaborateurs pensent qu'il y a peut-être une grosse part d'arbitraire où la part est restée trop belle aux hiérarchiques. Parce qu'une fois, ils ont donné leur avis, leurs collaborateurs n'ont rien à dire ou ne savent pas comment ils ont été évalués ou appréciés. Donc ça crée des frustrations ou des mécontentements. Donc, on essaie de changer tout ça pour avoir un système beaucoup plus ouvert, beaucoup plus objectif. (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

INTRODUCTION

Le lien entre le néolibéralisme et la réorganisation du travail est établi par de nombreux auteurs. Pierre Bourdieu²²⁴ analyse le néolibéralisme comme un courant de pensée au service des détenteurs des capitaux qui influencent le marché du travail, l'État et le social. Il s'agit, effectivement, pour lui, d'un courant de pensée qui remet en question toutes les structures collectives capables de faire obstacle à la logique du marché. Il précise que :

« Les grandes orientations promues par les décideurs économiques, consistant en des politiques drastiques de baisse du coût de la main-d'œuvre, de réduction des dépenses publiques et de flexibilisation du travail, obéissent à une logique « néolibérale ». [...] Au nom de ce programme scientifique de connaissance converti en programme politique d'action, s'accomplit un immense travail politique (dénier, puisqu'en apparence purement négatif) qui vise à créer les conditions de réalisation et de fonctionnement de la "théorie" : un programme de destruction méthodique des collectifs (l'économie néo-classique ne voulant connaître que des individus, qu'il s'agisse d'entreprises, de syndicats ou de familles). [...] La conséquence de ces mutations économiques dans la sphère du travail, c'est l'avènement d'un « monde darwinien » fait de flexibilité, d'insécurité, de stress et de souffrances, sur fond d'« individualisation de la relation salariale²²⁵. »

De leur côté, Luc Boltanski et Ève Chiapello affirment que :

« Le marché financier et les mouvements de fusions-acquisitions des empires économiques dans un contexte de politiques gouvernementales favorables en matière fiscale, sociale et salariale, se sont accompagnés également d'importantes incitations à accroître la flexibilité du travail. Les possibilités d'embauches temporaires, d'usage de main-d'œuvre intérimaire, d'horaires flexibles, et la réduction des coûts de licenciement se sont largement développées dans des pays de l'OCDE [...] C'est un modèle complet du management de la grande entreprise qui s'est transformé sous cette poussée pour donner naissance à une manière renouvelée de faire des profits²²⁶. »

²²⁴ P. Bourdieu, « L'essence du néolibéralisme », *Le Monde diplomatique*, Mars 1998. <http://www.monde-diplomatique.fr/1998/03/BOURDIEU/10167>. Cf. Les deux *Actes de la recherche en sciences sociales* consacrés aux « Nouvelles formes de domination dans le travail » (1 et 2) n°114, septembre 1996 et n°115, décembre 1996 (introduction de Gabrielle Balazs et Michel Pialoux), « Crise du travail et cris du politique », n°114, pp. 3-4.

²²⁵ S. Audier, *Le colloque Lippmann. Aux origines du néo-libéralisme*, op.cit., pp. 12-13. Lire aussi P. Bourdieu, « Nous sommes dans une époque de restauration », *Les Inrockuptibles*, supplément de mai 1998, repris in *Id., Interventions. 1961-2001. Science sociale et action politique*, Marseille, Agone, 2002, p. 366. ; P. Bourdieu, « Le néo-libéralisme, utopie (en voie de réalisation) d'une exploitation sans limites », *Contre-feux*, Paris, 1998, pp. 108-119.

²²⁶ L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Éditions Gallimard, France, 2011, pp. 19-20.

Thomas Coutrot, dans son ouvrage consacré à *L'entreprise néo-libérale*, est sur une même ligne d'analyse : « la gageure qui permet le modèle néo-libéral est d'obtenir l'implication et la précarité, l'autonomie et le contrôle, la flexibilité interne et externe²²⁷. »

Béatrice Hibou, pour sa part, montre les correspondances entre le néolibéralisme et une nouvelle forme de bureaucratisation dans les entreprises :

« D'une certaine manière, nos travaux sur la bureaucratisation néolibérale tentent d'approfondir la signification du « privé » ainsi réifié, en affirmant la compréhension de ce qui fait le « privé », en distinguant en lui des acteurs (le marché, l'entreprise, l'entrepreneur individuel, le manager, le juriste, la grande entreprise industrielle, la finance) et donc des processus (la normalisation et la standardisation, la flexibilité et la sous-traitance, la financiarisation, la managérialisation, la marchandisation). [...]. Ils tentent donc de tirer entièrement partie de cette transformation de sens, et dévient le regard de cette catégorie pour le porter vers ce qui permet la diffusion de pratiques et l'universalisation du modèle de rationalisation, etc. »²²⁸

À l'idée de nouvelles formes de contrôle sur le travail pour un approfondissement de son exploitation économique, s'ajoute toutefois l'idée d'une réorganisation du travail dont l'effet sensible est de faire éclater les collectifs. Serge Audier affirme :

« En définitive, grâce à l'appui essentiel des économistes, le néo-libéralisme serait bien devenu l'utopie planétaire des décideurs et des détenteurs de capitaux, avec pour horizon final la destruction généralisée des collectifs et l'avènement d'une pure logique du marché travestie en processus naturel, pour le plus grand bénéfice de ceux qui s'en font les promoteurs²²⁹. »

Comment les techniques managériales, qui semblent être le vecteur de cette « destruction généralisée des collectifs », ont-elles été développées dans les entreprises ? Quels effets ont-elles eu sur les collectifs de lutte ? Tel est l'objet de la seconde partie qui, au-delà des aspects économiques, avance vers une hypothèse de nature plus politique liée à la production d'une impuissance sociale par les dispositifs de gestion dans un contexte de valorisation de la démocratie par ceux, notamment les institutions internationales, qui en ont fait une condition du développement. De ce point de vue, l'apport de la sociologie du travail

²²⁷ Th. Coutrot, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Éditions La Découverte, Paris, 1998, p. 255.

²²⁸ B. Hibou, *La bureaucratisation néolibérale*, *op.cit.*, p. 8.

²²⁹ S. Audier, *Le colloque Lippmann. Aux origines du néo-libéralisme*, *op.cit.*, p.13.

est déterminant puisqu'il fournit un cadre d'analyse pour identifier et étudier ces enjeux micropolitiques, ainsi qu'on le voit notamment avec les travaux de Danièle Linhart sur les outils de gestion qui combinent :

« [...] les vertus instrumentales de l'outil et des atouts persuasifs, pédagogiques et micropolitiques". Ces outils mettent les salariés dans un moule, ils leur créent les réflexes adaptés aux objectifs. Mais ils impliquent aussi la plupart du temps une relative autonomie des salariés et exigent donc que les salariés consentent à l'esprit qui les porte, renoncent à vouloir les user, les détourner en fonction de leurs propres valeurs professionnelles. Les salariés doivent consentir à organiser leur pensée en fonction de la logique de ces dispositifs. En somme, il faut qu'ils activent leur propre pensée en la retournant contre eux-mêmes, contre les valeurs dont ils sont porteurs²³⁰. »

Les auteurs précités sont issus de traditions critiques variées qui, toutes, mettent en évidence certaines affinités entre le nouveau modèle de développement économique (au niveau macro) et le nouveau modèle de gestion (au niveau micro). Dans *Les Nouveaux empires – Fin de la démocratie*, Anne Salmon a combiné ces deux approches en insistant comme Danièle Linhart sur les enjeux micropolitiques du nouveau management. L'auteur montre que :

« Au niveau macro-social, les empires financiers - le fonds spéculatif Quantum en fournit un exemple saisissant, capable d'infléchir les politiques économiques des États et contraignent les démocraties à se soumettre aux « lobbies du marché ». Les empires économiques que sont les multinationales déploient de véritables stratégies pour influencer les États et les institutions publiques à travers des activités de lobbying. Les firmes s'imposent pour fixer l'organisation sociale de l'économie globalisée. Au niveau micro-social, les modes de management déployés dans les entreprises fragilisent les collectifs de travail et affaiblissent les contre-pouvoirs sociaux²³¹. »

À ce niveau micro, l'auteur ajoute que :

« Plusieurs leviers participant d'une fragilisation des contestations internes sont utilisés :

- L'organisation du travail et les nouvelles techniques managériales isolent les salariés et aménagent une guerre de chacun contre chacun par des logiques de concurrence et de compétition...

²³⁰ D. Linhart, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Éditions érès, Toulouse, 2015, pp. 138-139.

²³¹ A. Salmon, *Les nouveaux empires. Fin de la démocratie ?*, op.cit., p.8.

- L'éclatement des structures de l'entreprise en filiales déstabilise les mouvements institués puisque ce sont dans les grandes entreprises que l'on trouve les plus forts taux de syndicalisation. L'externalisation de l'emploi conduit à modifier le profil sociologique des salariés : les bastions ouvriers se trouvent à la périphérie, chez les sous-traitants de taille beaucoup plus modeste et soumis à une rude concurrence.

- Enfin, sur le plan idéologique, les salariés des maisons-mères sont incités à se considérer comme fleuron de l'excellence par rapport à tous ceux dont le travail est précarisé par l'externalisation²³². »

Dans cette même veine, nous entendons approfondir l'étude de ces correspondances en prolongeant l'analyse macro réalisée dans la première partie par une analyse plus micro centrée sur le travail et son organisation.

La seconde partie est donc consacrée au nouveau management instauré par les repreneurs des entreprises privatisées au Gabon. Le premier chapitre présente la gestion publique des entreprises après l'indépendance et les critiques qui ont été formulées, le deuxième chapitre analyse les transformations managériales accomplies dans le cadre de la privatisation, le troisième chapitre se concentre sur l'affaiblissement des contre-pouvoirs dans les trois entreprises étudiées : Cimgabon, la SEEG et Siat Gabon.

²³² A. Salmon, *Les nouveaux empires. Fin de la démocratie ?*, op.cit., p. 9.

Chapitre I : La gestion publique et ses problèmes

Introduction

Si la crise économique des années 1980, marquée par la chute du prix du pétrole, a contribué à la privatisation d'entreprises publiques, celle-ci, dans son mode organisationnel pourrait également être l'une des causes de la privatisation. De ce fait, notre recherche nous mènera vers l'analyse de l'organisation du travail, de l'influence des politiques et des pratiques de recrutement.

Ce retour à l'ancien management des entreprises publiques permettrait de mieux comprendre le nouveau management sur lequel s'appuient les entreprises privatisées. Ce chapitre est organisé en trois sections. La première consiste à présenter les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête de terrain. La seconde renvoie à l'analyse de l'organisation du travail des entreprises publiques et enfin la dernière est basée sur l'analyse des effets de la gabonisation des postes. Il s'agit, dans cette dernière section, d'analyser les modes d'interventions des politiques dans les entreprises publiques ; analyser les modes de recrutements qui justifient les sureffectifs. En d'autres termes, il s'agit d'analyser les politiques qui structurent le fonctionnement des entreprises publiques comme productrices des pratiques de clientélisme et de corruption. Ces pratiques auraient modifié le mode de management des entreprises publiques, auquel cas la privatisation en est la solution.

De quoi s'agit-il quand on parle de management dans les entreprises publiques ?

Lionel Jacquot, dans ses recherches, propose un ensemble de définitions à l'intérieur duquel il souligne les différences entre ce qui est gestion, management, administration et direction. Cette déconstruction théorique est nécessaire pour mieux saisir ce que les institutions financières internationales traduisent par « mauvaise gestion d'entreprises » pour justifier la privatisation. Comme le souligne l'auteur :

« [...], il est déjà souhaitable de ne pas rajouter au flou sémantique qui utilise indifféremment les termes de direction et d'administration, de gestion et de management pour parler d'un même objet, même si au demeurant les actions que sous-tendent ces termes sont étroitement imbriquées...²³³ »

C'est ainsi que Lionel Jacquot dresse un tableau permettant de dissocier ces termes qui prêtent souvent à confusion.

²³³ L. Jacquot, *L'enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale*, PUN-Éditions Universitaires de Lorraine, Nancy, 2014, p. 13.

Tableau 11 : Quelques éléments de définitions (administration, direction, gestion et management)

Nom	Verbe
Administration : action d'administrer des affaires, des biens, des personnes	Administrer : assurer, en tant que responsable, le fonctionnement d'un service, dont on assure la direction, l'impulsion, le contrôle
Direction : action de conduire, de mener, d'administrer	Diriger : assumer les responsabilités d'une direction, un pouvoir, un commandement
Gestion : action de gérer les affaires d'autrui, ses propres affaires ; manière dont on les gère	Gérer : administrer (une affaire, des intérêts) pour le compte d'autrui ; diriger
Management : action de conduire, de diriger, d'entraîner	Manager : diriger une entreprise, en assumer les responsabilités techniques et financières

Source : L. Jacquot, *L'enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale, op.cit.*, p. 13.

Selon Pascal Ughetto, la gestion est « une forme d'action répétée, routinière, ne voyant pas un problème dans le fait de maintenir en l'état, de reconduire sans transformation²³⁴. » Le management, quant à lui, est « un équilibre entre ne pas perdre de vue un objectif ultime et manœuvrer, composer, pour, tenant compte des aspérités du terrain, y parvenir quand même²³⁵. » Lionel Jacquot, pour sa part, souligne que le management est « une dimension ouverte de la gestion dont il amplifie les dimensions stratégiques et négociatrices [Le Duff, 1999]. Il aurait donc pour fonction centrale ce qu'il est convenu aujourd'hui d'appeler "la gestion des ressources humaines"²³⁶. »

Marie Benedetto-Meyer, Salvatore Maugeri et Jean-Luc Metzger soulignent que :

« Ce qui, selon nous, constitue la gestion, dans une perspective sociologique, c'est avant tout une logique, un ensemble de principes d'action présentés comme rationnellement fondés, réputés optimiser l'utilisation de ressources pour économiser et/ou accumuler du capital. Ce capital peut être proprement financier, mais il peut également concerner d'autres réalités (sociales, humaines, psychologiques, cognitives, affectives, etc.), elles-mêmes appelées à être converties en capital financier²³⁷. »

²³⁴ L. Jacquot, *L'enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale, op.cit.*, pp. 13-14.

²³⁵ *Ibid.*

²³⁶ *Ibid.* Lire aussi R.-A. Thiéart. Ce dernier définit le management comme étant l'« action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, l'appliquer à tous les domaines d'activités de l'entreprise. » R.-A. Thiéart, *Le management, op.cit.*, p. 7.

²³⁷ M. Benedetto-Meyer, S. Maugeri et J.-L. Metzger (sous la dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2011, p. 12.

1.1. Présentation des entreprises étudiées

Ce point de notre étude consiste à présenter les différentes entreprises à partir desquelles nous avons réalisé notre enquête de terrain sur le nouveau management. Sur la base de près de 15 entreprises privatisées, au moment de notre recherche, nous avons fait le choix de travailler sur 3 d'entre elles : Cimgabon, la SEEG et Siat Gabon.

Cimgabon

Avant de prendre la dénomination « Cimgabon », cette société existait jusqu'avant sa privatisation sous le nom « Les Ciments du Gabon ». Elle était une société anonyme chargée de la production et de la distribution du ciment sur tout le territoire national et régional²³⁸. Cette société, « Les Ciments du Gabon », est le fruit du partenariat technique entre l'État gabonais, Elf Gabon et le groupe Lafarge. Elle est créée le 3 août 1976. Au départ, l'entreprise existait à travers sa branche « Les Ciments d'Owendo », créée en 1967 par le groupe français Lafarge. Par la suite, l'État a créé la branche de Ntoun. La fusion des deux entités a donné au final la société « Les Ciments du Gabon ». L'État gabonais devient l'actionnaire majoritaire avec près de 91,4 %, suivi de la société Elf Gabon avec 8,5 %, Lafarge Coppée avec 0,01 % et les 0,003% reviennent aux divers. Le 7 juillet 2000, la société Les Ciments du Gabon est privatisée et reprise par le groupe cimentier norvégien Scancem international²³⁹ à hauteur de 75 %, sous la forme d'une privatisation par cession d'actions. Les 25 % d'actions restantes reviennent à l'État gabonais.

²³⁸ Sur le plan régional, la société Les Ciments du Gabon alimentait dans les années 1970 et 1980 le Congo, le Tchad, la Guinée équatoriale et la Centrafrique.

²³⁹ À travers le mouvement de privatisation partout en Afrique, le groupe Scancem International a racheté les sociétés de ciments de près de 7 pays africains. Il s'agit du Togo (Cimtogo), du Bénin (Cimbenin), du Niger, du Ghana, du Nigéria, de l'Angola et du Congo.

La SEEG

La Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG) est née de la fusion de la Compagnie Coloniale de Distribution Électrique (C.C.D.E.) et de la Société d'Énergie de Port-Gentil (S.E.P.G.). Historiquement, la C.C.D.E. est créée en 1935. Pendant trois décennies, cette société alimentait la capitale gabonaise, Libreville. Ses installations de production sont constituées de moteurs thermiques. En 1950, la S.E.P.G. est créée à Port-Gentil afin d'assurer la distribution de vapeur et d'énergie pour cette ville. En 1951, la S.E.P.G. est sollicitée par le gouvernement gabonais pour réaliser des études et des travaux d'électrification et d'adduction d'eau dans les villes de l'intérieur. Ce qui a permis à cette société d'étendre son exploitation à la Commune de Port-Gentil, de Lambaréné en 1961 et de Moanda en 1962. Donnant par cette occasion un caractère national à la S.E.P.G. En 1964, l'État gabonais rachète la C.C.D.E. et la fusionne avec la S.E.P.G. pour donner la SEEG dont il devient l'actionnaire majoritaire avec près de 90% du capital social. Ainsi, la SEEG a pour mission la production, le transport, la distribution et l'utilisation de l'énergie et l'eau. Elle dispose du monopole de la vente de l'eau et de l'électricité sur l'ensemble du territoire gabonais.

En 1997, lors du processus de privatisation, l'État gabonais concède la quasi-totalité de ses actions de la SEEG à la Compagnie Générale des Services du Gabon (C.G.S.G.), un holding financier détenu à 100 % par le groupe français Vivendi. Ce qui fait que le groupe Vivendi détient 699 des 700 actions qui composent le capital social de la SEEG. À l'issue de cette prise de contrôle, Vivendi (aujourd'hui Veolia eau) procède, le 28 juillet 1997, à la première augmentation de capital par apports de fonds propres nouveaux de l'ordre de 7,6 milliards de francs CFA. Ce qui lui permet à terme d'obtenir 51 % du capital social de la SEEG. Le reste des parts est réparti entre les personnes physiques et morales de droit gabonais. L'État, quant à lui, conserve une action spécifique²⁴⁰ qui lui donne le droit d'être représenté au sein du conseil d'administration de la SEEG, conformément aux dispositions prévues par la loi n°1/96 du 13 février 1996.

²⁴⁰ L'action dite spécifique permet à l'État de désigner deux représentants au conseil d'administration sans voix délibérative. Aussi, cette action permet à l'État d'autoriser préalablement la cession de certains actifs immobiliers.

Siat Gabon

La société Siat Gabon est née de la privatisation de trois sociétés publiques, à savoir : Agrogabon, Sogadel et Hévégab. La première citée, Agrogabon, est créée en 1976. Elle est spécialisée dans la transformation des produits dérivés du palmier à huile. Cette société produit le savon et l'huile domestique. La Sogadel, créée en 1981, est chargée de l'élevage du bovin, du porc et de la volaille. La société Hévégab, quant à elle, est également créée en 1981. Elle s'occupe de la culture de l'hévéa, matière à base de laquelle on produit du caoutchouc. Ces trois sociétés d'utilité publique appartiennent toutes à l'État gabonais, seul actionnaire avec 100 % d'actions du capital social. Ces trois entités ont été privatisées séparément. Au terme de leur privatisation respective, elles ont fait l'objet d'une fusion au sein d'une même société, notamment la Siat Gabon, détenue, en 2004, par le groupe belge, la Société d'Industrie en Agriculture Tropicale (Siat), sous la forme juridique de la privatisation par cession d'actions à hauteur de 100 %.

Agrogabon a fait l'objet de deux mandats de gestion successifs (par Régie Inc. Canada, de février 2000 à mai 2001, et par SIG Gabon, à capitaux malais, de juillet 2001 à janvier 2003). Un appel d'offres est lancé, le 10 juin 2003, pour le choix d'un opérateur privé. Ce dernier est chargé de gérer la société pendant une période transitoire. Et, à long terme, il prendra une participation majoritaire dans le capital selon les résultats qu'il aura réalisés. Ainsi, la société Siat Belgique avait été déclarée adjudicataire provisoire, le 10 octobre 2003.

Hévégab, quant à elle, a fait l'objet d'un lancement d'appel d'offres international, en septembre 2003, par le gouvernement. Cela concernait la cession de ses plantations de Mitzic, de Bitam et de l'usine de Mitzic. Là aussi, la société Siat est déclarée adjudicataire provisoire, le 20 février 2004.

Concernant la troisième société, la Sogadel, elle est mise en liquidation conformément à la décision de l'assemblée générale extraordinaire tenue le 29 août 2001. Ce qui conduit à la mise en vente du patrimoine de Sogadel, notamment de son ranch situé dans la Nyanga. Cette vente sera une fois de plus réalisée au profit de la société Siat Belgique.

Suite à la reprise de ces trois entreprises privatisées par le même groupe, Siat, un accord définitif est signé entre l'État et ce groupe le 5 avril 2004. Cet accord concrétise la reprise des actifs d'Agrogabon, d'Hévégab et de Sogadel.

1.2. L'entreprise publique et son organisation du travail

À la question : « Parlez-nous du mode de management des entreprises publiques avant la privatisation ? », nos interlocuteurs avancent deux types de réponses. La première se rapporte à certains indicateurs de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor tandis que la seconde reprend certains principes de la bureaucratisation de Max Weber. Cependant, nos interlocuteurs nous informent que peu importe le modèle de management pratiqué dans les entreprises publiques, les facteurs culturels et politiques impactaient ce modèle. Comme l'indiquent Patrick Bakengela Shamba et Yves Frédéric Livian :

« Si les entreprises africaines n'arrivent pas à être efficaces, c'est parce que les pratiques de gestion sont influencées par les contraintes culturelles ou institutionnelles externes à la logique économique de l'entreprise. Ce contexte externe est majoritairement saisi à partir de la culture. Ainsi, les Africains mettraient davantage l'accent sur la nécessité de la convivialité dans les organisations plutôt que des relations basées sur la logique de l'efficacité²⁴¹. »

L'OST de Taylor servait de référence à l'organisation du travail dans les usines de production d'Agrogabon, des Ciments du Gabon et de la SEEG. Le travail dans ces unités de production était fortement standardisé. Chaque employé occupait un poste de travail avec des tâches bien définies et parcellisées. L'ouvrier savait ce qu'il avait à réaliser comme travail dès la prise de poste le matin jusqu'à la fin de poste. Et cela en va de même pour les autres catégories socioprofessionnelles de la société. Que l'on soit dans les usines d'Agrogabon, des Ciments du Gabon ou de la SEEG, le travail était organisé en trois équipes effectuant chacune 8 heures de travail par jour (voir le tableau ci-après).

²⁴¹ P. Bakengela Shamba et Y. F. Livian, *Le management africain introuvable*. 4 conférence, ATLAS AFMI, May 2014, Marseille, France. URL : « <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01025783> », pp. 4-5. Voir aussi S. Ellis et Y-A. Fauré (sous la dir.), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Éditions Karthala et Orstom, Coll. « Hommes et Sociétés », Paris, 1995.

Tableau 12 : Répartition des équipes de travail selon les horaires de travail

Équipes de travail	Heures de travail	
	Agrogabon	Les ciments du Gabon/ La SEEG
Équipe 1	7 h-15 h	6 h-14 h
Équipe 2	15 h-23 h	14 h-22 h
Équipe 3	23 h-7 h	22 h-6 h

Source : Djeneric Saka Alandji, enquête de terrain - 2012.

Il se dégage de ce tableau 12 que dans les entreprises publiques, le travail était effectué par équipes, travaillant 8 heures chacune par jour. Dans la société Agrogabon, le travail commençait à partir de 7 heures du matin alors qu'aux Ciments du Gabon et à la SEEG, le travail débutait dès 6 heures du matin. Par ailleurs, les travailleurs d'Agrogabon étaient en repos les samedis et les dimanches tandis que ceux des Ciments du Gabon et de la SEEG travaillaient 7 jours sur 7.

L'OST était bien intégré dans le management des entreprises publiques, comme le souligne un ancien ouvrier des ciments du Gabon. Selon notre interlocuteur, à l'embauche, en plus de la signature du contrat de travail, les salariés recevaient de leur responsable hiérarchique ou de la direction du personnel (devenue direction des ressources humaines), un document décrivant les tâches liées à leur fiche de poste.

Exemple du poste de cuiseur de l'usine de Ntoun. Ses tâches se déclinent comme suit :

- « Sous les ordres du chef de quart en poste.
- Il conduit la ligne de broyage et la ligne de cuisson à partir de la salle centrale en tenant compte de l'état des installations des paramètres de marche des Ateliers et des indicateurs de cuisson.
- Il rend compte au chef de quart des incidents de broyage ou de cuisson.
- Il assure le bon réglage des appareils en fonction de la qualité du produit demandé.
- Il assure le bon fonctionnement des ateliers afin de fabriquer des produits répondant aux critères de qualité demandés.
- Exploite les résultats d'analyse laboratoire sur la pâte et le Clinker sortie ballonnet.
- Il assure le maintien des paramètres de conduite des différents ateliers.
- Il participe aux opérations de complément, triage de charge au niveau du broyeur.

- Il participe aux opérations de briquetage et bétonnage sur la ligne de cuisson.
- Il passe des consignes de travail à son remplaçant en fin de poste.
- Il collabore étroitement avec les Rondiers Broyeurs et Four dans la réalisation de certaines tâches sur le site.
- Il remplit la feuille de marche des installations, émet des observations concernant le fonctionnement des ateliers.
- Il participe à des opérations spéciales pendant l'arrêt ou la marche du Four (nettoyage goulotte, sas, vis, etc.).
- Il peut être amené à mesurer la hauteur des vides des cuves à pâtes.
- Il collabore étroitement avec le laborantin en poste (suivi et contrôle qualité de la fabrication du Clinker).
- Il peut remplacer le Rondier Broyeur ou Four.
- Etc. »²⁴²

Nous remarquons qu'en plus des fonctions qui concernent directement son poste de travail, le cuiseur, comme les autres catégories, est souvent amené à exercer dans d'autres postes comme celui de « rondier four » ou de « rondier broyeur ». Ce qui sous-entend que le management des entreprises publiques impliquait déjà le recours à la polyvalence, qui est un indicatif important du management moderne. À ce sujet, un de nos interlocuteurs nous livre ce qui suit :

« La polyvalence, c'est quoi ? Je vais te parler de moi. Parce que, quand on vient de l'école, on n'a pas une spécialité. On nous a appris à faire le rondier. C'est de rondier que l'on constate que celui-là appréhende bien son boulot. Tu comprends. Ils m'ont mis opérateur salle centrale. [...] quand on n'a pas tellement grand-chose à faire dans l'usine, quand les installations sont arrêtées, ils nous envoyaient à la mécanique, au service électrique, aller essayer un peu de connaître comment on fait les dominos. Les électriciens, machins tout cela. Souder, on nous apprenait au temps des Blancs je te dis. Au temps de Lafarge. J'ai soudé. Je t'ai fait des schémas de monter une bétonnière. Je réussissais toujours quel que soit le métier ou le remplacement à faire. J'étais polyvalent. Cela devenait comme une obligation de toucher à tout dans l'usine avec nos chefs. Cela dépend de celui qui vous gère [...] C'est avec les autres que j'ai fait la chargeuse, [...] Je faisais laborantin. Quand celui qui est au laboratoire est malade dans mon poste, moi-même je laisse le four avec le chef et je vais faire les analyses et je reviens avec les résultats. Il ne fallait pas bloquer le travail. C'est comme cela que nous-même on faisait [...] Quand nous deux, on est de repos. Mais les Blancs voulaient voir quel est le chef d'équipe qui était beaucoup plus compétent. Cela veut dire que la compétence revenait d'où ? Parce que, quand l'usine est arrêtée, soit le four est arrêté, soit le broyeur est arrêté, il faut que le chef de quart connaisse un peu la mécanique, un peu d'électricité. Tu comprends ? Mais nous qui étions des opérateurs quand un électricien veut intervenir quelque part, je suis là, Emmanuel donne-moi la clé 12, pourrais-tu me

²⁴² Issu du document de définition de fonction de l'un de nos interviewés.

donner la clé 15, où il va toucher, je regarde. C'est comme cela que mon chef de quart sort le meilleur. Pourquoi ? Les mêmes pannes se reproduisaient donc au lieu d'appeler, oh ! le four est arrêté, on appelle l'électricien, il dit non laissez, Emmanuel, vous avez touché où ? C'est là chef. On fait comme cela. Il n'y avait rien. Alors, démarrez. On démarre. Et on gagnait plus de temps au lieu de rester longtemps à attendre parce que ce n'était pas facile. » (Extrait d'entretien auprès d'un ouvrier de Cimgabon)

La polyvalence était, de ce fait, un indicateur de compétence aussi bien pour les exécutants que pour les chefs de service et d'équipes. Cependant, le recours à la polyvalence dans les entreprises publiques n'avait pas les mêmes exigences que dans le secteur privé. Dans l'entreprise publique, la polyvalence relevait parfois du facultatif ou d'un bonus, alors que dans le privé, elle est une exigence indéniable à la poursuite de la carrière au sein de la société à laquelle on appartient. Selon nos interlocuteurs, la polyvalence faisait que le salarié était apprécié de ses supérieurs hiérarchiques (N+1). Alors que dans le privé, elle fait partie des critères de sélection et d'évaluation.

La pratique de polyvalence dans les entreprises publiques n'excluait pas les pratiques de solidarité ou de cohésion au sein de collectif de travail. Bien au contraire, selon nos données d'enquête de terrain, on pouvait observer après chaque fin de poste ou de travail, une organisation collective de travail des employés. Cette organisation collective de travail concernait certaines tâches telles que le nettoyage de l'usine et le chargement des briques à l'intérieur du four. Tous les employés étaient concernés par ces tâches de travail. Un de nos interviewés nous relate comment était organisé le travail, et la forme de solidarité qui existait dans la société des Ciments du Gabon :

« Chacun avait un travail spécifique, c'est-à-dire que quand vous voyez cela, vous savez que l'opérateur fait tel travail. C'est comme je vous ai donné. On appelait les opérateurs cuiseurs : c'est cela. Chacun avait sa définition de fonction. Tu connais ce que tu dois faire. Quand tu travailles, c'est comme dans une équipe de football. Tu comprends ? Tu es l'avant-centre, tu es numéro 9, tu ne joues que le rôle du numéro 9. Tu es au numéro 3, tu ne joues que le rôle du numéro 3. Tu es un opérateur, tu as la définition des fonctions et c'est cela que tu dois faire. Mais vous êtes en équipe collectivement, mais chacun doit montrer et faire ce qu'il connaît de sa fonction comme définie par la hiérarchie. Le travail collectif c'est à peu près quand l'usine est arrêtée. Donc, le broyeur est arrêté, le four est arrêté. Maintenant, les chefs disent que la priorité, c'était d'abord au four parce que le boulot que l'on a au broyeur, cela peut nous prendre une semaine alors que le four à 156m de long, sur ces 156m de long, il faut peut-être charger 4 ou 8m de briques, même 15m donc tu as des chaînes, des vraies chaînes. C'est comme cela que l'on sollicite les gars du broyeur. Les 3 qui sont au broyeur viennent se compléter avec ceux qui sont au four. On peut encore

apporter une main-d'œuvre expatriée que l'on appelle les journaliers. Donc, on peut faire 15 ou 20 personnes accompagnées du chef de quart. On peut avoir 15 ou 20 personnes par équipes et si l'on finit vite au four, on se rabat au broyeur pour le tri collectif. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon).

Notons les différences par rapport à l'approche de Taylor. Il s'agit de l'adéquation entre les différents mouvements de travail et le temps de travail pour les réaliser. Il n'y avait aucun lien entre le travail produit et le niveau de rémunération de ces derniers. Dans une optique taylorienne, rien ne pouvait motiver les salariés dès l'instant que leur salaire était prédéfini à l'avance ainsi que les avantages afférents. Alors que la prise en compte du volume de travail et du temps du travail aurait dû établir le niveau de salaire de ces derniers. Cette relation à l'argent ou à la pièce est considérée par Taylor comme un stimulant permettant de pousser à l'extrême la productivité du travailleur et le rendement pour l'entreprise. Comme le rappelle Evelyne Jardin, le but est de :

« Supprimer la flânerie systématique des ouvriers²⁴³ dans les usines. Car, dans l'ancienne organisation du travail, les ouvriers faisaient croire qu'ils utilisaient le maximum de leur force productive alors qu'ils se réservaient une marge, s'octroyant ainsi la possibilité de baguenauder avec leurs collègues. C'est suite à cette lenteur dans l'exécution de leur travail, que Taylor applique le principe dit du "mathématicien". Ainsi, "subdiviser le travail permet de ne payer, pour chaque tâche, que le salaire le plus faible nécessaire à l'accomplissement de cette tâche". C'est en réfléchissant sur la subdivision des tâches que Taylor va procéder à l'analyse scientifique des gestes et des temps du travail²⁴⁴. »

Cette idée n'a pas été appliquée dans les entreprises publiques gabonaises. Dès lors qu'en grande majorité, les employés du secteur public étaient avant tout des fonctionnaires. Les hauts cadres de ces entreprises étaient généralement des hauts fonctionnaires de l'administration publique promus dans ces entreprises plus proches des descriptions que pouvaient en faire Max Weber. À cet effet, identifié à travers certaines caractéristiques que Max Weber propose, c'est-à-dire :

1- « la protection des fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions en vertu d'un statut (inamovibilité des juges par exemple). En général, on devient fonctionnaire pour toute la vie, de sorte que le service de l'État devient une profession principale et non occupation secondaire à côté d'un autre métier ;

²⁴³ Cette flânerie systématique des ouvriers renvoie au rythme avec lequel chaque ouvrier exécutait son travail. Les ouvriers exécutaient leurs tâches au ralenti et de façons généralisées par tous.

²⁴⁴ E. Jardin, *Mutation et organisation du travail*, Éditions Bréal, Poitiers, 2005, p. 24.

2- la hiérarchie des fonctions, ce qui veut dire que le système administratif est fortement structuré en services subalternes et en postes de direction, avec possibilité de faire appel de l'instance supérieure ; en général, cette structure est monocratique et non collégiale et manifeste une tendance vers la plus grande centralisation ;

3- le recrutement se fait sur concours, examens ou diplômes, ce qui exige des candidats une formation spécialisée. En général, le fonctionnaire est nommé (rarement élu) sur la base de la libre sélection et de l'engagement contractuel ;

4- la rémunération régulière du fonctionnaire sous la forme d'un salaire fixe et d'une retraite lorsqu'il quitte le service de l'État. Les traitements sont hiérarchisés en fonction de la hiérarchie interne de l'administration et de l'importance des responsabilités ;

5- la possibilité d'avancement des fonctionnaires sur la base de critères objectifs et non suivant la discrétion de l'autorité. »

Ces cinq éléments permettent de comprendre pourquoi les employés des entreprises publiques ne sont pas soumis à l'obligation de résultat. Ce qui comptait dans ces entreprises était la lutte contre le chômage et donc de donner du travail aux Gabonais. C'est ainsi que les employés desdites entreprises pouvaient faire carrière.

Les entretiens réalisés montrent comment, dans les entreprises publiques, un ouvrier pouvait gravir les échelons sans risquer de se faire licencier. L'entreprise publique assurait, de ce fait, des possibilités d'avancement et de carrière à ses employés. Elle garantissait un accès à la retraite. Un de nos interlocuteurs disait que les anciens responsables des entreprises publiques avaient un regard sur l'ancienneté des collaborateurs. À défaut de se voir proposer une évolution rapide, ils attiraient du moins l'attention sur une progression à long terme. Ainsi, notre interlocuteur dit ce qui suit :

« Quand même, il y avait de changement avant la privatisation parce que l'on a trouvé que des Blancs français. C'est Lafarge qui a construit l'usine. Donc, eux, ils savaient faire évoluer, ils respectaient ce que c'est l'évolution de carrière. Par exemple si l'on vous embauche en catégorie 3, après 3 ans, le Blanc, le Français, respectait la convention collective. Il disait, non attention, cette personne-là a déjà fait 3 ans, il faut qu'ils évoluent. Mais, si tu ne montres pas aussi à ces Blancs-là, à ces chefs-là, que tu n'es pas apte d'évoluer, mais on attire déjà ton attention sur les évolutions, parce que tu auras déjà travaillé. Mais, avant le 31 décembre, il y a les évaluations. On dit tel, tu as bien travaillé pendant l'année 2014, tu as progressé, tu nous as fait plaisir, on vous attribue, vu aussi 3 ans déjà dans la même catégorie, on te donne une nouvelle catégorie. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent de maîtrise de Cimgabon)

Notons tout de même que ces évolutions n'étaient pas systématiques pour les ouvriers. Ils pouvaient passer plus de 10 ans sans se voir proposer un avancement. Deux de nos interviewés nous racontent l'évolution de leur carrière :

« Je m'appelle N N., Je suis aux Ciments du Gabon normalement depuis 1980. Je fais journalier aux Ciments du Gabon. J'ai passé un peu plus de 9 mois et c'est à cette époque-là, en ce moment que les Blancs qui dirigeaient les Ciments du Gabon, ont trouvé sur moi que j'étais loyal, ou bien, je ne peux pas dire compétent, je respectais leurs règles. C'est en ce moment-là, qu'ils me donnent une embauche le 17 mai 1982. Donc, je rentre dans le service fabrication où j'ai fait 22 ans et demi. Je rentre comme "rondier". Je contrôle les installations qui sont à l'extérieur et je venais rendre compte à celui qui était mon chef de poste. Et s'il y a peut-être une intervention à faire, c'est moi qui peux bien venir définir au chef de poste qu'il faut appeler tel électricien, tel mécanicien ou c'est un truc de soudure. À partir de là, j'ai fait ce poste-là pendant 17 ans. Et donc "rondier four". Après j'étais appelé à être "opérateur salle centrale" donc conduire le four. Je ne sais pas si tu as vu cela un jour, c'est encore là entre la cheminée, le long tube. J'ai conduit ce four pendant 5 ans et demi. Ensuite, je suis affecté, je peux appeler cela disciplinairement en carrière comme "conducteur de concasseur", en carrière et après avoir passé aussi presque 10 ans à cause de ma maladie. Je suis affecté au service magasin comme "aide-magasinier" d'où je sors au jour d'aujourd'hui comme "aide magasinier". » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier Cimgabon).

À l'autre de nous dire :

« Moi, je suis rentré aux Ciments du Gabon, le 1^{er} avril 1981. Je me présente d'abord N. J.-F. Je rentre comme journalier temporaire chaque semaine et c'est comme cela que l'on m'engage, en 1981, comme « rondier broyeur ». Je suis engagé comme rondier broyeur au service fabrication, le 1^{er} avril 1981. Et après, je suis passé « conducteur du broyeur cru ». C'est un broyeur à voie humide où on broie le calcaire, latérite ou la pyrite avec le calcaire ou le calcaire avec la latérite, mélangé à l'eau ça forme la pâte. Comme monsieur X²⁴⁵, il connaît. Cette pâte-là est analysée au Labo avant de l'envoyer au four. Le caillou, le calcaire, on l'extrait de la carrière par un concasseur primaire qui envoie au hall. Le hall, c'est où l'on stocke la matière concassée mais crue. Donc après là, il y a un autre concasseur qui réduit la goniométrie du premier concasseur donc du concasseur primaire. Quand cette goniométrie-là va dans le broyeur, le broyé mélangé à l'eau soit la latérite, soit la pyrite comme avant c'était la pyrite et comme la pyrite coûtait cher et cela venait d'ailleurs. C'est comme cela que l'on a eu deux ingénieurs gabonais, le premier monsieur André E., ingénieur procédé au labo et monsieur O. Jean-Claude qui était notre ingénieur fabrication. Donc c'est comme cela celui du labo monsieur E. André, que Dieu ait son âme a fait l'analyse de la latérite jusqu'à faire économiser la société parce que la pyrite coûtait plus cher. C'est comme cela que je suis resté comme conducteur de broyeur. Je suis passé le

²⁴⁵ C'est la personne qui nous a permis de réaliser nos entretiens au niveau de Cimgabon.

15 mai 1992, "opérateur salle centrale, OPC", en formation d'abord et après la formation, je pense que j'ai fait peut-être un an ou deux ans après avant d'être confirmé. Comme je pouvais déjà conduire le four comme le broyeur cru, voilà comment je suis confirmé. Maintenant, vous allez conduire les deux installations seules parce que dans la salle centrale, il y avait deux OPC. Il y avait un conducteur de broyeur cru et un cuiseur comme on l'appelait à l'époque avant que l'on l'appelle OPC. C'est comme cela que l'on a dit non, au lieu que deux personnes restent dans la salle, il faut une seule personne. C'est comme cela que dans la salle centrale, il ne restait qu'une seule personne pour conduire. Mais, comme l'a dit le collègue Emmanuel, l'équipe était composée d'un chef de quart, d'un opérateur salle centrale, d'un rondier broyeur, d'un rondier four, d'un conducteur de chargeuse. Un conducteur de chargeuse, c'est celui qui alimentait le broyeur cru au niveau du concasseur secondaire parce que le broyeur devait fabriquer la pâte. Donc, on était en gros 5 personnes. Bon, s'il faut dire 6 parce qu'il y avait un laborantin qui était posté sur 3 fois 8. On faisait 6 heures-14 heures, 14 heures-22 heures, 22 heures-6 heures. J'ai fait en gros opérateur de 1992 jusqu'à ce que l'on nous oblige à partir de la société 10 ans après la privatisation. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon).

1.3. La gabonisation des postes

La *gabonisation* des postes renvoie à l'idée de remplacer le personnel occidental aux postes de responsabilités par les salariés gabonais. Il s'agit de promouvoir des cadres nationaux dans les entreprises et les administrations publiques. À ce propos, Jean Ping²⁴⁶ parle de l'émergence d'une bourgeoisie autochtone ou encore de nouveaux colons pour les distinguer de ce qu'il appelle la classe populaire. Cette dernière caractérise les employés qui sont au bas de l'échelle dans les entreprises et les administrations publiques. La *gabonisation* apparaît alors comme un idéal politique, une volonté d'accorder les rôles importants aux autochtones pour assurer une meilleure maîtrise de l'économie nationale.

Jean Ping distingue trois sous-ensembles de cette bourgeoisie autochtone :

« Les hauts fonctionnaires et hommes politiques, les cadres supérieurs du secteur privé et les "hommes d'affaires". [...] **Les hauts fonctionnaires et hommes politiques** comprennent à leur tour : les membres du gouvernement, les députés, les diplomates, les préfets et sous-préfets, les officiers et sous-officiers de l'armée, de la gendarmerie et de la police, les directeurs et sous-directeurs des services administratifs, etc. Cette couche forme une sorte de pseudo-bourgeoisie de type "politico-bureaucratique" issue de la fonction publique et de l'université dont les revenus résultent des rapports politiques et de puissance [...] **Les cadres supérieurs du secteur privé** [...] représentent d'ailleurs le plus souvent les

²⁴⁶ J. Ping, *L'économie du Gabon : Développement ou emprise de structure ?*, op.cit., pp. 134-144.

intérêts de l'État gabonais dans certaines entreprises privées ou semi-privées (PDG, administrateurs, directeurs, fondés de pouvoir, etc.). La bourgeoisie noire...²⁴⁷. »

Pour Jean Ping, cette catégorie des cadres renvoie à l'« encadrement naturel des instances politiques locales (parti politique, gouvernement, appareil répressif, sociétés secrètes, etc.)²⁴⁸. » On est dans une généralisation de la *gabonisation* à toutes les instances de la République.

Cependant, ce remplacement numérique de cadres dans les administrations publiques et les entreprises publiques et privées n'est pas une mauvaise chose en soi. Toutefois, il suscite des interrogations sur le mode d'intervention de ces derniers dans la gestion des entreprises publiques. Le cadre gabonais ainsi nommé se comporte comme celui qui l'a nommé, donc à l'image du politique. Il reproduit intégralement, voire en pire, ce que réalise le maître. Ce qui entraîne un rapport de force entre les cadres et les autres employés (exécutants et agents de maîtrise). C'est-à-dire que les rapports entre ces deux catégories ont complètement changé à l'intérieur des entreprises publiques, comme le soulignent certains de nos interlocuteurs. Pour les exécutants de la société Cimgabon, « *il n'y avait plus un bon management dans le travail entre le chef de service et ses collaborateurs*²⁴⁹ ». Un autre de dire qu'« *on se plaignait du management de nos supérieurs dès qu'ils accédaient aux postes de responsabilité autrefois occupés par les Blancs*²⁵⁰ ».

Selon nos interlocuteurs de Cimgabon, ces contestations peuvent s'expliquer par le manque de considération du nouveau chef de service et des directeurs vis-à-vis de collaborateurs subalternes. Car, avant le départ, les dirigeants occidentaux connaissaient tous les noms des employés de l'usine. Ce qui était loin d'être le cas des dirigeants gabonais. Il s'agit d'une première rupture au regard des pratiques des anciens responsables. Les cadres occidentaux ont su s'implanter et gagner la confiance en cherchant à « s'intégrer », nous disait un ouvrier à la carrière de Cimgabon. Selon lui, « *le nouveau patron qui est Gabonais ne voyait pas la raison pour laquelle il devrait s'intégrer du moment où il est, lui-même, Gabonais et, donc, se considère comme étant quelqu'un d'intégré* ».

Les cadres gabonais en quête d'autorité ont fini par fragiliser la cohésion sociale tant prônée par le Président de la République. La crainte de voir leurs collaborateurs accéder à des

²⁴⁷ J. Ping, *L'économie du Gabon : Développement ou emprise de structure ?*, op.cit., p. 135.

²⁴⁸ *Ibid.*

²⁴⁹ Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon, le 15 mai 2012.

²⁵⁰ Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon, le 15 mai 2012.

postes de responsabilité pourrait expliquer leur attitude. Cela devient une forme de protectorat de leur nouvelle position sociale à l'intérieur de l'entreprise dans laquelle ils exercent.

Un de nos interlocuteurs nous explique qu'à l'époque où les directeurs de l'usine de Ntoun étaient des Occidentaux, particulièrement d'origine française, ils avaient développé une culture du rapprochement et de la considération. Les autochtones dirigeants ont mis en place une culture fondée sur l'autoritarisme et la crainte.

« Ça veut dire que le directeur de l'usine, il vient, il te demande Stéphane, tous les jours, je te vois la mine attachée [...] Quand les Blancs commençaient à partir, les cadres gabonais voyaient déjà qu'ils devaient occuper les postes, ont commencé à afficher des comportements hors du commun, du genre à être réservé. Ils nous annonçaient déjà les couleurs de ce que devait désormais être l'entreprise sans le Blanc. Du coup, ceux-là qui étaient déjà mal vus à cette époque-là, devaient réfléchir sur leur sort. Si tu ne fais pas la courbette ou aller attacher les moutons, laver le corps, tu dois te dire que tu es viré. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un exécutant de Cimgabon)

C'est ainsi que se sont développées des pratiques de clientélisme et de corruption à l'intérieur des entreprises publiques gabonaises. Il devient obligatoire de collaborer avec les nouveaux dirigeants.

La mainmise des politiques sur les entreprises publiques

Comme le souligne Jean-Marc Ela dans son ouvrage, *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique* :

« Il est important de souligner la perversité des comportements économiques des élites au pouvoir. En faisant de l'État leur affaire, elles ont conduit l'économie à l'improductivité en privilégiant les principes du plaisir et de la jouissance au détriment des logiques de rentabilité. [...] En effet, « l'économie, en post-colonie, est nettement moins qu'ailleurs, une sphère autonome ». Elle est structurée dans un « marché » enchâssé dans la politique. Cette situation s'explique en partie par le fait que le contrôle politique de l'économie est un instrument de contrôle social²⁵¹. Or, l'utilisation de l'État et de l'économie à travers les mécanismes de la violence obéit à une « logique cannibale. On picore. On « mange » l'État, lui-même étant considéré comme un entrepôt, et l'action politique prenant la forme d'une razzia au terme de laquelle on se partage les

²⁵¹ A. Mbembe, « État, violence et accumulation : leçons d'Afrique noire », *Foi et développement*, n° 164/165, Paris, Centre Lebrat, août-septembre, 1988, p. 6. Cité par J.-M. Ela, *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*, op.cit., p. 71.

dépouilles²⁵². Bref, le secteur public est une affaire privée placée sous le contrôle politique des agents de l'État parmi lesquels celui qui incarne les institutions nationales est directement ou par l'intermédiaire de prête-nom le « premier planteur », le « premier commerçant » et le « premier entrepreneur »²⁵³. »

Au Gabon, la période de 1967 à 1990 est marquée par l'instauration et la domination d'un parti unique, notamment celui du pouvoir en place. Or, comme le décrit Max Weber dans son ouvrage *La domination* :

« L'existence de la position dominante que le cercle des personnes appartenant à cette structure de domination occupe vis-à-vis des « masses » dominées se fonde sur ce qu'on a appelé récemment le « privilège du petit nombre », c'est-à-dire sur le fait que cette minorité dominante peut parvenir à un consensus dans un délai particulièrement court et, à tout moment, mettre en place et diriger de façon planifiée une action sociale organisée rationnellement dans le but de maintenir sa position de pouvoir, et réprimer ainsi sans peine les actions de masse...²⁵⁴ »

Selon Bertin Yanga Ngary, il s'agit :

« D'une certaine conception de la démocratie que prône le Président Albert Bernard Bongo – rebaptisé plus tard El Hadj Omar Bongo, maintenant Omar Bongo Ondimba – avec l'avènement en 1967 du Parti Démocratique Gabonais (PDG) comme parti unique. Pour le Président Bongo, parti unique ne signifie pas État totalitaire. Soucieux de l'unité nationale, l'instauration du parti unique avait pour objectif, selon lui, de lutter contre la division que favorise le multipartisme ; regrouper tous les Gabonais dans le parti national de masse, quelle que soit leur origine et leur ancienne appartenance politique ; faire participer le peuple aux actions entreprises pour la réalisation des idéaux nationaux, particulièrement de l'œuvre de développement²⁵⁵. »

Il s'agissait pour le « Parti unique »²⁵⁶, d'encadrer les populations, de maintenir l'unité du pays, de lutter contre le tribalisme et d'assurer le développement économique et social. Ce qui a eu pour conséquence de supprimer toute opposition politique. Et a conduit à la subordination des organes de l'État et du reste de la société au parti. Le parti se transforme en corps intermédiaire entre le chef de l'État et les masses populaires. Le parti fournit des

²⁵² *Ibid.*

²⁵³ J.-M. Ela, *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*, *op.cit.*, p. 71.

²⁵⁴ M. Weber, *La domination*, Traduit de l'allemand par Isabelle Kalinowski, Éditions La Découverte, Coll. « Politique et société », Paris, 2014, p. 58.

²⁵⁵ B. Yanga Ngary, *La modernisation quotidienne au Gabon, La création de toutes petites entreprises*, *op.cit.*, pp. 32-33.

²⁵⁶ 12 mars 1968, création du Parti Démocratique Gabonais (PDG) par le Président de la République gabonaise Albert Bernard Bongo.

cadres²⁵⁷ aux entreprises. Il transmet des directives de développement économique et social. Et il permet au chef de l'État qui choisit ainsi librement les cadres, d'élargir et de maintenir son autorité et son pouvoir sur le peuple.

On voit donc ici comment la gestion des entreprises publiques est étroitement articulée à un horizon politique non démocratique qu'elle semblait accompagner voire consolider. Entre la micropolitique dont parle Danièle Linhart à propos des outils managériaux contemporains et la « macropolitique », des liens sont perceptibles au temps du parti unique d'après l'indépendance. Ces liens aujourd'hui recomposés ne sont plus de même nature, leur analyse demeure d'actualité pour étudier le nouveau management après la privatisation des entreprises publiques et son rapport avec les logiques de démocratisation telles qu'elles ont été promues par les institutions internationales.

Pour le moment, il est important de souligner que la configuration du système politique, dès l'accession d'Omar Bongo à la présidence de la république gabonaise, correspond à ce que l'on appelle le « Parti-État ». Un « Parti-État » dont les enjeux sont la monopolisation du pouvoir politique, économique et la gestion de la vie publique. Cette concentration du pouvoir dans les mains du Président de la République et de son parti tend à réduire l'autonomie des administrations publiques et à développer des pratiques népotistes et clientélistes au sein du salariat gabonais. Il a aussi « bâillonné » l'expression syndicale, en supprimant la négociation entre les différents acteurs de la vie économique. La gestion d'entreprise et le management autoritaire ont été utilisés comme un instrument d'action efficace pour le raffermissement du pouvoir central et la confiscation des libertés.

Le projet du PDG a entraîné ce que l'on appelle le patronage politique à l'image de ce qui a été développé en Angleterre. Cela signifie que l'« esprit partisan et l'appartenance à un parti étaient à Chatham des critères durs pour décider si une personne pouvait participer ou non aux développements économique et militaire. Ceci est un exemple de patronage systématique par et pour les partis politiques²⁵⁸. »

Dans le cas du « Parti-État », il s'agissait d'accorder des privilèges aux personnes d'un même bord politique (PDG) en termes de carrières, de positions hiérarchiques, de promotions. Ce patronage politique peut se comprendre à travers la stratégie de la « géopolitique » qui est

²⁵⁷ En 1979, le PDG crée l'école de cadres du PDG. Le but recherché était d'avoir une meilleure maîtrise de l'économie gabonaise par l'entremise des entreprises publiques.

²⁵⁸ F. Monier, O. Dard et J. I. Engels, *Patronage et corruption politiques dans l'Europe contemporaine. 2. Les coulisses du politique à l'époque contemporaine XIXe-XXe siècles*, Éditions Armand Colin, Paris, 2012, p. 44.

un concept cher au Président de la République. C'est à travers cette stratégie qu'il a procédé au partage du patrimoine national en le concentrant entre ses mains et les dirigeants du PDG.

De ce fait, la « géopolitique » aurait pour rôle :

« De maintenir un certain équilibre entre les différentes provinces du Gabon au niveau du partage des postes politico-administratifs. Par exemple, il y a neuf provinces au Gabon, il y a donc neuf gouverneurs. Chacun des gouverneurs étant issu d'une province. Par exemple s'il y a un gouverneur de la Ngounié (province du sud du Gabon) qui est démis de ses fonctions, il faut rechercher un autre cadre de la Ngounié pour le remplacer²⁵⁹. »

Ainsi que l'ajoute le 3^e secrétaire général adjoint du PDG :

« Chaque ethnie et/ou chaque province concourt à l'action de tout le monde. La "géopolitique" naît alors du souci des autorités politiques de ne pas voir à l'intérieur du pays certaines communautés (ethniques) qui, soit par rapport à leur importance quantitative, soit par rapport à leur position auprès du Président de la République ou des autorités politico-administratives, donc de l'élite, de bénéficier des possibilités objectives d'un certain nombre d'avantages, de promotions ou de bienfaits de l'action politico-économique, beaucoup plus que d'autres. Que ce soit dans le gouvernement, dans l'administration ou dans les structures politiques, du moins par rapport au PDG et au Président Bongo, vous remarquerez que toutes les communautés ou disons toutes les zones régionales ou départementales sont plus ou moins représentées. [...] Cette pratique n'est pas institutionnalisée de façon légale mais c'est, disons-nous, une institutionnalisation de fait. Le Président de la République s'appuie dessus pour gérer les ressources humaines²⁶⁰. »

La création des entreprises publiques participe de cette politique. Elle obéit à ce schéma directeur, impulsé par Omar Bongo. Les entreprises publiques étaient créées de façon à ce que chaque province, département, bénéficie de la présence d'une entreprise étatique capable de résorber le chômage rural. Chaque province du Gabon a donc été dotée d'une grande entreprise (ce qui reste vrai à l'époque actuelle). Prenons l'exemple de quelques provinces.

Dans la province de l'Estuaire, on observe la présence de grandes entreprises publiques comme les Ciments du Gabon (aussi présente dans la province du Haut-Ogooué), Agrogabon à Kango (1 heure de Libreville en voiture), la SMAG.

Dans la province du Haut-Ogooué (province située à l'est du Gabon), il y a des entreprises publiques telles que la Sosuho, Eauleco, SIAEB.

²⁵⁹ Entretien de Matsiegui Mboula réalisé auprès de Charles Mangoucka, ancien ministre délégué au Travail (1992-1995), ancien député du PDG (1996-2002), secrétaire général adjoint du ministère de l'Intérieur. In : F. Matsiegui Mboula, *L'État et le tribalisme-régionalisme au Gabon. De 1990 à nos jours*, op.cit., p. 67.

²⁶⁰ *Ibid.*, Entretien de Matsiegui Mboula réalisé auprès de Philippe Nzengué Mayila. On peut également lire les pages 79 à 82, car, dans ces lignes, l'auteur apporte des détails à cette analyse de la géopolitique au Gabon.

La province du Moyen-Ogooué (situé au centre du Gabon) est dotée de la société Agro Gabon, l'une des plus grandes entreprises publiques gabonaises. Cette même entreprise est également localisée au nord du Gabon dans la province du Woleu-Ntem.

Dans la région de Nyanga, on retrouve la Sogadel (Ranch Nyanga).

Et enfin, dans la capitale économique, Port-Gentil, l'État a construit la société agricole de Port-Gentil (Agripog), la société gabonaise de raffinage (Sogara) et la Compagnie Forestière du Gabon (CFG).

Cette organisation géographique des entreprises publiques relève de la stratégie de géopolitisation. Le directeur général ainsi que les différents cadres d'une entreprise sont issus de la province dans laquelle elle est implantée et appartiennent en même temps au parti unique. Les personnes qui dirigent les entreprises publiques ont des liens étroits avec le politique. C'est le cas de la majorité des directeurs des entreprises publiques.

Signalons tout de même que cette configuration n'était pas appliquée à la lettre dans la capitale politique, Libreville, en raison de son interculturelité. Ici, les nominations sont liées avant tout aux appartenances politiques, au pistonnage, au parrainage (patronage politique) ou à des liens familiaux, ethniques et claniques.

Les dirigeants des entreprises publiques promus de cette façon se lancent facilement dans le laxisme total et le pillage des biens publics. Ils comptent sur leur parapluie, appelé le baobab, le paratonnerre. Sauf que pour obtenir cette sécurité, ces derniers alimentent en permanence leur parapluie et donc, comme on le dit généralement au Gabon, « mouillent le maillot ». Il s'agit d'acheter la conscience du leader politique à travers les pratiques clientélistes telles que les pots-de-vin, des cadeaux de différentes natures dont les plus pratiqués, pour le cas des directeurs généraux et des cadres des entreprises publiques installées en province, sont les produits de la localité (produits du terroir), comme disait un de nos interlocuteurs :

« Généralement, j'ai le programme du ministre à l'avance. Ce qui me donne des marges de manœuvre. Cela me permet d'organiser une partie de chasse et de pêche avec les anciens du village, car il aime bien manger local et retourner avec une ou deux glacières d'antilopes, de porc-épic, du sanglier et du yara (poisson d'eau douce) vers Libreville. Sans oublier que je dois assurer la boisson, et les enveloppes qui vont avec, pour qu'il les distribue à ces invités pendant son séjour ici. Cet argent, je trouve cela où ? Mais mon petit, je prends dans la caisse de la société. C'est sa société. C'est lui qui commande donc il n'y a pas d'inquiétude à se faire à ce niveau. Voilà, c'est comme cela que cela se passe partout. Ces hommes-là sont exigeants et rancuniers donc si tu ne fais pas cela, rassure-toi que

le prochain conseil des ministres, tu es viré. » (Entretien réalisé auprès d'un ancien directeur général d'une entreprise publique).

Cet argent qui sort de la société n'est pas souvent remboursé et comptabilisé. Il n'y a pas de trace écrite. Cette situation extrêmement problématique joue un rôle dans l'acceptation du démantèlement des entreprises publiques et donne prise aux critiques de mauvaise gestion. Car, dans de telles circonstances, l'entreprise publique ne peut pas faire des bénéfices et encore moins équilibrer son compte de résultats. Ce qui occasionne une incapacité à s'autofinancer. Les directions comptaient sur les subventions de l'État desquelles elles étaient totalement dépendantes.

Revenons aux aspirations du PDG. D'après les autorités politiques gabonaises, le PDG est créé en 1967 pour venir à bout du tribalisme. Dans leur esprit :

« Le multipartisme était, en effet, au lendemain de l'accession de notre jeune pays à la souveraineté nationale, un legs forcé du système colonial qui recréait, dans notre pays, ses contradictions, afin de retrouver, dans notre satellisation, ses habituelles divisions. Naturellement, le système colonial cherchant à préserver au Gabon ses acquis, trouvait, dans le multipartisme, le moyen le plus efficace pour assurer sa pérennité, exploitant à son seul profit l'organisation verticale de notre système social basé sur le lignage, le clan et la tribu. Les partis politiques d'avant 1967 n'ont pas résisté à la tentation facile de fonder leurs structures sur cette organisation traditionnelle de cette société. L'histoire nous a prouvé, même après l'indépendance, que cette voie du multipartisme était néfaste à l'émergence d'une véritable nation gabonaise, unie et cohérente dans ses multiples composantes²⁶¹. »

Cette conception du pouvoir et de son mode de fonctionnement produit ce que Jean-François Médard nomme le clientélisme de la communauté nationale. L'auteur explique que ces pratiques étaient observées dans beaucoup de pays africains. Elles sont caractérisées :

- « par la politique de la confiscation des libertés et de l'oppression des populations, d'une part ;
- par l'institutionnalisation de la dictature et de l'absolutisme des dirigeants grâce aux techniques de monopolisation du pouvoir, de patrimonialisation de l'État, de tribalisation de la société et de monopolisation des ressources, d'autre part²⁶². »

Fidèle Pierre Nze-Nguema souligne quant à lui les limites de l'État employeur dans ce contexte politique :

²⁶¹ III^e Congrès Ordinaire du PDG, *op.cit.*, pp.103-104.

²⁶² J.-F. Médard, « La spécificité des pouvoirs africains », *Les pouvoirs africains*, pouvoirs 25, 1983, pp. 5-21.

« Principal employeur, rôle que définissent deux impératifs majeurs : l'utilisation maximale de ressources humaines compétentes ou non et la boulimie intégrative caractéristique de tout État à l'époque moderne. Boulimie intégrative, lieu de rencontre entre l'exigence de rationalité techno-bureaucratique et le néopatrimonialisme, d'une part. D'autre part, la politique du clientélisme, de la régionalocratie ou du tribalisme qui, dans la dynamique du néopatrimonialisme, s'avère problématique pour l'unité nationale postulée²⁶³. »

Cette implication du politique dans la sphère productive avait conduit au développement des réseaux informels, mettant à mal les principes de rationalisation²⁶⁴ chers à Max Weber, dans lesquels le développement économique et social devrait s'inscrire. Ces réseaux informels ne sont pas sans conséquence sur le fonctionnement des entreprises publiques. Ils participent à la contre-productivité des entreprises publiques gabonaises.

L'institutionnalisation de la dictature et de l'absolutisme des dirigeants avec ses techniques de monopolisation du pouvoir et de patrimonialisation de l'État, ont fait des entreprises publiques des champs de forages pour qui voulait s'enrichir. Le contrôle et la comptabilité étaient exclus. Un tribalisme de la société et une monopolisation des ressources publiques s'étaient développés.

L'État, à travers les entreprises publiques, génère d'importants écarts de productivité et se retrouve obligé de toujours devoir dépenser plus, afin de maintenir la qualité de service ou de l'améliorer. Ce soutien était souvent réalisé sous forme de subventions qui donnaient l'impression que tout allait bien pour ces entreprises publiques. Comme l'explique l'un de nos interlocuteurs :

« Oui c'était l'administration politique qui gérait en un mot ces entreprises publiques. Si c'est pour Sogatra, la tutelle c'est le ministère du Transport. Du point de vue de la gestion, le directeur d'une entreprise publique n'avait pas les mains libres comme le directeur de l'entreprise privée. Il avait malheureusement des décisions qui s'imposaient à lui sans compter qu'on a fait jouer à ces entreprises un rôle un peu politique. Un ministre qui veut se déplacer, c'est telle

²⁶³ F. P. Nze-Nguema, *L'État au Gabon de 1929 à 1990 : le partage institutionnel du pouvoir*, op.cit., p. 122.

²⁶⁴ Bertin Yanga Ngary tient son analyse du processus de rationalisation à travers l'approche de Max Weber qui suppose une « caractéristique la plus significative des sociétés modernes » et concerne toute la vie sociale, économique et culturelle. La rationalisation revêt les caractéristiques suivantes : l'autonomisation : les activités sociales se libèrent de l'emprise de la religion et de la tradition ; la spécialisation : chacun à sa place exerce une fonction particulière qui complète celle des autres ; l'universalisation : les mêmes règles de droit s'imposent à tous et remplacent les coutumes locales ; la formalisation ou la dépersonnalisation : les relations se dégagent de l'affectif et deviennent impersonnelles. Ce terme recouvre à la fois une progression de l'efficacité, une progression de la cohérence logique des discours et une progression de la rationalité éthique. In : B. Yanga Ngary, *La modernisation quotidienne au Gabon. La création de toutes petites entreprises*, op.cit., p. 35.

entreprise qui lui donne de l'argent. Sosuho a eu ce problème. Sosuho avait comme dépense hors exploitation de plus 500 millions de franc CFA. C'est de l'argent que Sosuho utilisait pour payer des factures, réaliser des dépenses qui n'ont rien avoir avec la production du sucre. En réalité, c'était des trucs purement politiques. Un autre exemple, le sous-préfet du coin veut se déplacer, mais il n'a pas le carburant, le commandant de brigade manque de véhicule, voilà le véhicule. C'était des trucs pareils. Tant que nous avions du pétrole, les ressources pétrolières étaient élevées, on pouvait subventionner ces entreprises, on les subventionnait. Donc, on avait l'impression que ça marchait bien mais le jour où nos recettes pétrolières ont régressé avec le contre-choc pétrolier, on s'est rendu compte qu'on avait des entreprises qui n'étaient pas rentables du tout, qui n'étaient pas bien gérées. » (Entretien réalisé auprès d'un ancien haut cadre de la Sosuho).

Selon Gérard Charreaux, l'inefficacité de l'entreprise publique est à rechercher non pas dans l'absence de contrôle des dirigeants mais dans leur dépendance vis-à-vis des personnels politiques et bureaucratiques, qui poursuivent *a priori* des objectifs de réélection ou d'accroissement de la marge discrétionnaire de leur bureau²⁶⁵. Céline Chatelin, quant à elle, précise dans son article sur la privatisation en rapport avec la gouvernance partenariale que :

« Les hommes politiques, considérés comme propriétaires publics cherchent à maximiser le bien-être social ainsi que leur agenda personnel défini par les auteurs comme la redistribution de la richesse à un groupe d'intérêt particulier, des salaires et un niveau d'emploi plus élevé dans certaines entreprises et/ou secteurs, le soutien politique, etc. Le droit de propriété public est donc motivé par des considérations politiques qui mêlent intérêts sociaux, électoraux et économiques, potentiellement contradictoires²⁶⁶. »

Dans le cas du Gabon, qui pourrait paraître valider cette critique de la gestion publique, il faut toutefois souligner un point essentiel : sous couvert de défendre l'intérêt national et le bien-être des populations, les entreprises publiques ont été au cœur de logiques d'enrichissement privé et de monopolisation du pouvoir politique.

Le principe de gestion des entreprises publiques est *a priori* celui de « l'autonomie responsable » des dirigeants. Or, le constat est autre. Dès lors que les hommes politiques interviennent directement dans la gestion des entreprises publiques. En témoigne le cas du licenciement du directeur général de l'Octra, Emmanuel Nze Bekalé, racontée dans

²⁶⁵ G. Charreaux, « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace », *IAE Dijon-CREGO/LATEC*, Septembre 1997, p. 16.

²⁶⁶ C. Chatelin, « Privatisation et gouvernance partenariale, enjeux théoriques et méthodologiques », *LOG-Orléans et FARGO/LATEC UMR 5118-Dijon*, article n° 103-01, p. 4.

l'interview accordée au magazine *Mensuel Gabonais de Coopération Internationale*. Comme il le dit : « Malheureusement, l'expérience n'a pas duré parce que très rapidement, un certain nombre de manœuvres politiciennes ont abouti à mon départ, au grand dam des cheminots²⁶⁷ ».

Jean-Pierre Mamboundou souligne à cet effet que les hommes politiques :

« Empêchent le PDir de C d'accorder une importance particulière à la construction et au développement des compétences de son entreprise, convaincu que la pérennité de son organisation ne dépend que de sa survie politique. Les réseaux politico-ethniques demeurent très prégnants dans la vie des entreprises gabonaises. D'une part, ils conditionnent le succès de nombreuses entreprises (contrats d'affaires) ; d'autre part, ils interviennent très fortement dans le processus de changement organisationnel. Ainsi, la mise en œuvre d'un changement entraîne le plus souvent des "confrontations" entre réseaux des membres de l'organisation²⁶⁸. »

L'auteur ajoute que « l'issue de ce "choc" détermine dans bien des cas l'évolution de l'entreprise²⁶⁹ ».

Nous présentons ci-après un article²⁷⁰ relatant une intervention politique dans une entreprise publique : Gabon Poste. Cet article montre comment un ministre influence les décisions et les choix d'un directeur général. Pour rappel, la société Gabon Poste est née de la séparation de l'Office des Postes et des Télécommunications (OPT). Cette séparation a donné naissance à deux entités, une devenant la propriété de l'État (Gabon Poste) et l'autre privatisée (Gabon Telecom) dont l'actionnaire majoritaire est Maroc Telecom.

²⁶⁷ Mensuel Gabonais de Coopération Internationale, 1^{re} année – n° 002 Août-Septembre 2008, p. 48.

²⁶⁸ J.-P. Mamboundou, « Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en GRH à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaises », *Colloque de l'AGRH*, Toulouse, 2009, p. 14.

²⁶⁹ *Ibid.*

²⁷⁰ [En ligne sur le site Gabonreview], consulté le jeudi 18 décembre 2014 à 16h.
<http://gabonreview.com/blog/ngoua-nneme-lentreprise-publique-arme-contre-les-adversaires-politiques/>

Titre de l'article : N'Goua N'Neme : L'entreprise publique, une arme contre les adversaires politiques

Ils appartenaient tous à l'écurie «René Ndemezo'Obiang», mais depuis peu, c'est la guerre entre eux. Le ministre de l'Economie numérique et de la Poste veut absolument qu'on le reconnaisse comme le « patron politique » de Bitam. Sinon, il frappe... Quand un membre du gouvernement passe par une entreprise publique placée sous la tutelle de son département ministériel pour régler des comptes à un quasi-adversaire politique, on quitte le droit et la morale pour tomber sous le coup de la manigance et de la forfaiture !

Règlement de comptes politiques à Bitam, mais celui-ci se déroule au sein d'une entreprise publique. Pastor N'Goua N'Neme, ministre en charge de la Poste, dont la proximité d'avec le Président-Directeur Général (PDG) du Groupe La Poste S.A est connue, n'y serait pas allé par quatre chemins pour briser la carrière professionnelle d'un ressortissant de Bitam occupant une fonction importante dans cette entreprise. En effet, par une décision prise le 11 décembre dernier, le PDG du Groupe La Poste S.A, Alfred Mabicka Mouyama, a supprimé le poste de directeur des études et du développement. Ce poste était jusque-là occupé par Macaire Edzang, un universitaire proche de l'ancien ministre René Ndemezo'Obiang qui, semble-t-il, ne voudrait pas reconnaître au nouveau ministre un certain leadership sur la scène politique bitamoise.

A Bitam, cette décision du PDG du Groupe La Poste est considérée comme un «coup» de Pastor N'Goua N'Neme contre le député de cette localité qui, pourtant, lui a mis le pied à l'étrier sur le plan politique. *«Le coup fait à Macaire Edzang est le plus visible de tous les coups que Pastor fait contre René et ses proches depuis un certain temps, mais ce n'est pas le seul ; lisez les journaux proches du pouvoir, et vous y verrez des choses incroyables écrites sous la dictée de Pastor, mais il faudrait qu'il arrête tout ça, parce que là, nous commençons à sentir qu'il veut que les choses se gaspillent à Bitam»*, affirme un responsable politique bitamois qui se dit proche de l'ancien ministre des Sports. *«Pastor a décidé de faire supprimer un poste occupé par un haut cadre de Bitam ; c'est dommage qu'il se serve d'une société publique pour régler des comptes politiques»*, ajoute ce responsable politique.

Il est vrai qu'au sein même du ministère en charge de l'Economie numérique et de la Poste, on avance qu'autant les rapports entre Blaise Louembet, le ministre de la Poste d'alors, et Alfred Mabika Mouyama, étaient tout juste courtois, autant les relations entre N'Goua N'Neme et Mabika Mouyama sont notoirement chaleureuses, mais ceci explique-t-il que Pastor N'Goua N'Neme se serve de ces rapports pour régler des comptes à des proches de René Ndemezo'Obiang considérés dorénavant comme des «quasi-adversaires» ?

D'autres observateurs de la vie politique locale ont noté que, lors de la marche de soutien qu'il a organisée pour Ali Bongo en novembre dernier dans le chef-lieu du département du Ntem, le ministre Pastor N'Goua N'Neme avait affirmé, visiblement heureux de voir une présence humaine au-delà de ses espérances, que «je sais qu'on vous a demandé par sms de ne pas venir à cette marche de Pastor, je sais qu'on vous a demandé de boycotter cette initiative, je sais qu'on vous a dit de ne pas venir, mais je vous le dis, cette marche n'est pas la marche de Pastor, c'est une marche de soutien au Président». Pour ces observateurs, ces mots accusateurs s'adressaient à René Ndemezo'Obiang qui, pour l'entourage du ministre de la Poste, se comporterait encore comme le «patron politique de la localité», selon la terminologie du Parti démocratique gabonais.

Pourtant, pour un proche de Pastor N'Goua N'Neme, le ministre en charge de la Poste a nommé, il y a quelques mois, un autre proche de René Ndemezo, Didier Ndong Obiang, au poste de Conseiller du PDG de La Poste S.A. Ce proche membre du Cabinet du ministre N'Goua N'Neme estime donc que *«Pastor N'Goua N'Neme n'a rien contre René Ndemezo'Obiang et ses proches, il y a juste quelques incompréhensions, comme il peut en exister dans toutes les familles politiques ou biologiques»*. Il ajoute, pour rassurer les uns et les autres, que *«l'actuel ministre chargé de la Poste n'a pas influencé le PDG de La Poste dans sa décision de dissoudre le poste qu'occupait Macaire Edzang»*. Vrai ? Faux ? Mais une chose paraît évidente : il y a un malaise à Bitam et...à La Poste. Les entreprises publiques ne doivent pas devenir des scènes de règlements de comptes !

Publié par Gérard Mounomby dans POLITIQUE le jeudi 18 décembre 2014 à 2:52.

Les recrutements

Théoriquement, le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants d'une entreprise. Cette activité obéit à une procédure qui permet à l'entreprise de se préparer, de faire des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de candidats qui possèdent les qualifications et les motivations nécessaires au poste offert.

Ainsi, pouvons-nous précisément définir le recrutement comme étant un ensemble d'actions de l'entreprise pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires afin d'occuper pour le moment ou dans l'avenir un poste vacant correspondant au profil recherché. Il s'agit, de ce fait, d'une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs.

La question de savoir « comment les employés étaient recrutés au temps des entreprises publiques » oriente ce point de notre recherche qui vise à identifier dans les entreprises publiques gabonaises ce que Géraldine Rieucan et Emmanuelle Marchal appellent les canaux de recrutement²⁷¹.

Deux types de réponses sont avancés dans les entretiens réalisés auprès de personnes qui ont connu le système de recrutement d'avant les privatisations. La première réponse permet d'identifier un entremêlement d'arbitraire et de formalisme à forte consonance morale à l'époque où les dirigeants étaient encore des Occidentaux, pour la majorité d'origine française.

« Avant on recrutait à la tête du client. Nous encore on est rentré. On a vu peut-être l'école passée comme le disent les autres. Ce qui est sûr, on ne pouvait plus continuer les études. On avait des niveaux très bas, mais on est rentré à la cimenterie et formés dans le tas. Si l'on te trouvait journalier toutes les semaines, temporaire et que tu es un bon élément et qu'il manque quelqu'un dans un service comme la fabrication, on dit bon, on va t'essayer pour 3 mois ou 6 mois comme on peut t'envoyer en carrière comme conducteur d'engin ou dans un autre service, ou bien au magasin, ou bien à la mécanique, ou bien au laboratoire, généralement on n'avait pas de spécialité. Cela veut dire que l'on dit que bon, ce journalier est bon, on va l'essayer pour 3 mois. Renouveler encore 3 mois, 6 mois et si l'on trouve que tu es assidu dans le travail et tu comprends facilement, tu te comportes bien comme l'a dit le collègue dire que sans faute, tout de suite la lettre est, mais tu ne vas attendre qu'au-delà de 9 mois ou 1 an parce que l'on garde d'abord ta lettre parce qu'un moment ou de fois, on m'avait demandé à moi, un extrait de casier judiciaire parce qu'on n'embauchait pas n'importe comment. Les Français n'embauchaient pas n'importe comment. On faisait une enquête de moralité. Ils pouvaient se dire que tu dois être mentalement malade

²⁷¹ E. Marchal et G. Rieucan, *Le recrutement*, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », Paris, 2010, p. 3.

parce qu'on ne peut pas embaucher quelqu'un qui est malade. Et une fois vous êtes embauché, il vient même à ta vie privée hein pour voir, comment tu te comportes. Parce que si tu te comportes mal, au niveau de la cité ou bien même entre collègues tout de suite on te vire. Parce qu'il faut toujours une bonne collaboration entre collègues. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cingabon)

La seconde réponse, quant à elle, renvoie à la mainmise des hommes politiques dans le processus de recrutement des employés des entreprises publiques. Ce processus se matérialise généralement par les « lettres recommandées »²⁷² des chefs politiques destinées aux différents responsables des entreprises publiques. Laurin Bazin, dans ses recherches sur l'entreprise, la politique et la parenté, montre que l'« intervention de tiers – actionnaires, amis ou alliés politico-administratifs du chef d'entreprise ou simplement personnalités politiques influentes – est incontestablement un moyen efficace d'obtention d'un emploi...²⁷³. »

À travers le recrutement, les politiques peuvent maintenir leur influence dans la région où ils sont élus, tout en faisant allégeance au pouvoir détenu par le Président de la République. L'entreprise publique, propriété de l'État, est le champ d'action privilégié des politiques. Elle est le levier de la stratégie de la politisation de l'emploi et de la domination politico-communautaire.

La particularité de l'entreprise publique est à rechercher dans un échange déséquilibré entre salariés et responsables politiques, salariés et hommes politiques. L'un cherchant à se maintenir au pouvoir et l'autre à obtenir un poste ou une meilleure protection que nous appelons couramment le « parapluie ».

Ce qui est proche de ce qu'affirme Savas :

« Les salariés du secteur public ont intérêt à ce que le gouvernement grossisse. Plus que l'électeur moyen, ils ont donc tendance à voter, et à donner leur voix aux candidats dont les programmes étendront les charges du gouvernement. Après tout, ils sont les bénéficiaires les plus directs de ses

²⁷² Pascal Labazée dans sa contribution évoque trois formes de recrutement au sein des entreprises africaines. Selon cet auteur, « il est devenu habituel d'évoquer la perméabilité de l'entreprise africaine à son environnement culturel et social. [...], les effectifs employés et leur agencement hiérarchique reflètent bien souvent les liens sociaux unissant le dedans et le dehors des entreprises : les recrutements et les promotions sur recommandation sont des pratiques courantes (Labazée, 1998), et différentes "chaînes d'exploitation" du travail (Marie 1981), plus ou moins productives, coexistent au sein des établissements. Ainsi, la gestion du personnel paraît échapper, au moins en partie, aux critères de la décision économique (CF. Schumpeter 1984, p. 169, pour qui toute attitude rationnelle "dérive du schéma de décision économique" qui en est la matrice). » P. Labazée, « Entreprises, promoteurs et rapports communautaires. Les logiques économiques de la gestion des liens sociaux » In : S. Ellis et Y.-A. Fauré (sous la dir.), *Entreprises et entrepreneurs africains*, *op.cit.*, p. 141.

²⁷³ L. Bazin, *Entreprise, politique, parenté. Une perspective anthropologique sur la Côte d'Ivoire dans le monde actuel*, Préface de Gérard Althabe et Monique Selim, Éditions L'Harmattan, Paris, 1998, p. 186.

dépenses, si l'on excepte les citoyens et entreprises qui en reçoivent des règlements directs. En outre, ils sont numériquement assez forts pour peser sur le résultat des élections²⁷⁴. »

Il ajoute que « [...] les élus sont en mesure d'attribuer des augmentations de salaire substantielles à des salariés²⁷⁵. »

Dans le contexte politique du Gabon de cette époque, il est clair que la marchandisation de l'emploi prête le flanc aux critiques néolibérales du secteur public. Les hommes politiques trouvent du travail aux électeurs en échange de leurs voix.

Ici, à l'évidence, la question du profil des salariés « pistonnés » par lettres recommandées ou celle des qualifications est secondaire.

Les chefs politiques utilisent les élections locales pour être proches du pouvoir central en tant que représentants des populations et utilisent l'entreprise publique pour discipliner les dynamiques sociales potentiellement dangereuses pour le pouvoir capables d'éventuels conflits à tout moment.

Ce qui revient à dire que les entreprises publiques gabonaises, dix ans après leur création, sont comparables à ce que Yves Mény appelait une « administration encore embryonnaire » (...) « [...] conçues comme le prolongement, la chose pure et simple de l'Exécutif. Cette identité avec le politique était affirmée sans complexe²⁷⁶. » On est de ce fait dans une logique d'interconnexion entre l'entreprise et le politique. L'un servant les aspirations de l'autre, et inversement.

Le pouvoir a la mainmise sur l'entreprise publique conçue comme un fief électoral. Il y place ses partisans. Il détermine le niveau de salaire sans se soucier des compétences et des diplômes. La recommandation est devenue au fil du temps une règle dans le processus de recrutement des employés du secteur public au Gabon.

Le recrutement par la recommandation n'est toutefois pas nouveau. Au XVIII^e siècle, on en parlait déjà mais en des termes différents. Il s'agissait alors de la faveur. Le

²⁷⁴ E. S. Savas, *La privatisation : Pour une société performante*, op.cit., p. 39.

²⁷⁵ *Idem.*, p. 40.

²⁷⁶ Y. Mény, « À la jonction du politique et de l'administratif : les hauts fonctionnaires », p. 16.

In : revue-pouvoirs.net/IMG/pdf/Pouvoirs40_p5-23_jonction_politique_admin.pdf. L'auteur prend l'exemple de l'administration qu'il qualifie d'embryonnaire à partir de la fin du XVIII^e siècle dont l'exemple le plus concret est celui du Président des États-Unis. Avec « l'accord et le consentement du Sénat » le Président des États-Unis nommait discrétionnairement les fonctionnaires fédéraux. Cependant, l'administration française, quant à elle, est restée longtemps à l'abri de tout contrôle autre que celui de son protecteur naturel, l'Exécutif.

Dictionnaire de l'Académie française de 1777 mentionnait que le terme faveur « se comprend aussi dans le sens de recommandation et de crédit auprès d'une personne puissante²⁷⁷ ».

Comme le précise l'ouvrage collectif issu du colloque sur « Faveurs et corruption » organisé à l'université de Lorraine à Metz en octobre 2012 :

« La question de la recommandation d'individu auprès d'un détenteur de pouvoir, d'honneur et de prestige est centrale pour appréhender, de manière concrète, les usages et l'octroi de la faveur. Il semble que le recours à la médiation personnelle ait été monnaie courante sous le Premier Empire, tout du moins pour tout individu ayant la possibilité de se faire connaître d'un personnage assez puissant pour pouvoir bénéficier de son influence. Elle est avant tout un moyen de contourner les circuits habituels de promotion et d'ascension sociale, d'où son lien avec la notion de faveur. Il est d'ailleurs à noter qu'au XVIII^e siècle, on disait "lettres de faveur" pour dire "lettre de recommandation"²⁷⁸. »

Le recrutement par lettre recommandée apparaît comme une figure de domination du plus fort sur le plus faible qui s'est généralisée au temps d'Omar Bongo. Un de nos interlocuteurs disait à ce propos que la lettre était « généralement suivie de la mention : "Doit réussir"²⁷⁹. » Cela voulait dire que le rédacteur de cette lettre accordait un crédit particulier à celui auquel on accordait sa faveur. Une telle mention était réservée aux proches et tout particulièrement aux membres de la famille. Notre interviewé faisait allusion à la nièce et au fils du protecteur (le neveu pêcheur à l'Ogooué et la nièce n'exerçant aucune activité professionnelle). Tous deux recrutés à Cimgabon contrairement aux personnes recrutées à la même période, leurs parcours professionnels au sein de la société étaient déjà tracés d'avance. Quand il entre à Cimgabon, le pêcheur devient ouvrier, mais avec des privilèges. Il est aussitôt envoyé en stage en France, à Lafarge, pour une durée de 6 mois. Ces stages sont souvent sanctionnés par un changement de statut. En moins d'un an, il va passer d'ouvrier à agent de maîtrise. Le même interlocuteur explique que cet ouvrier ne travaillait quasiment pas. Pendant que les autres se mettaient au travail, il passait son temps à se « tourner les pouces ». Et cela pouvait même se voir dans le regard. Il ne respectait pas les codes vestimentaires de la société. Pendant que les autres portaient des combinaisons de travail, lui, il était en costume avec chemise blanche et cravate. Ce travailleur recruté par lettre

²⁷⁷ Dictionnaire de l'Académie Française, vol. I, Paris, 1777, p. 474. Tiré de F. Monier, O. Dard et J. I. Engels, *Patronage et corruption politiques dans l'Europe contemporaine. 2. Les coulisses du politique à l'époque contemporaine XIXe-XXe siècles*, op.cit., p. 67.

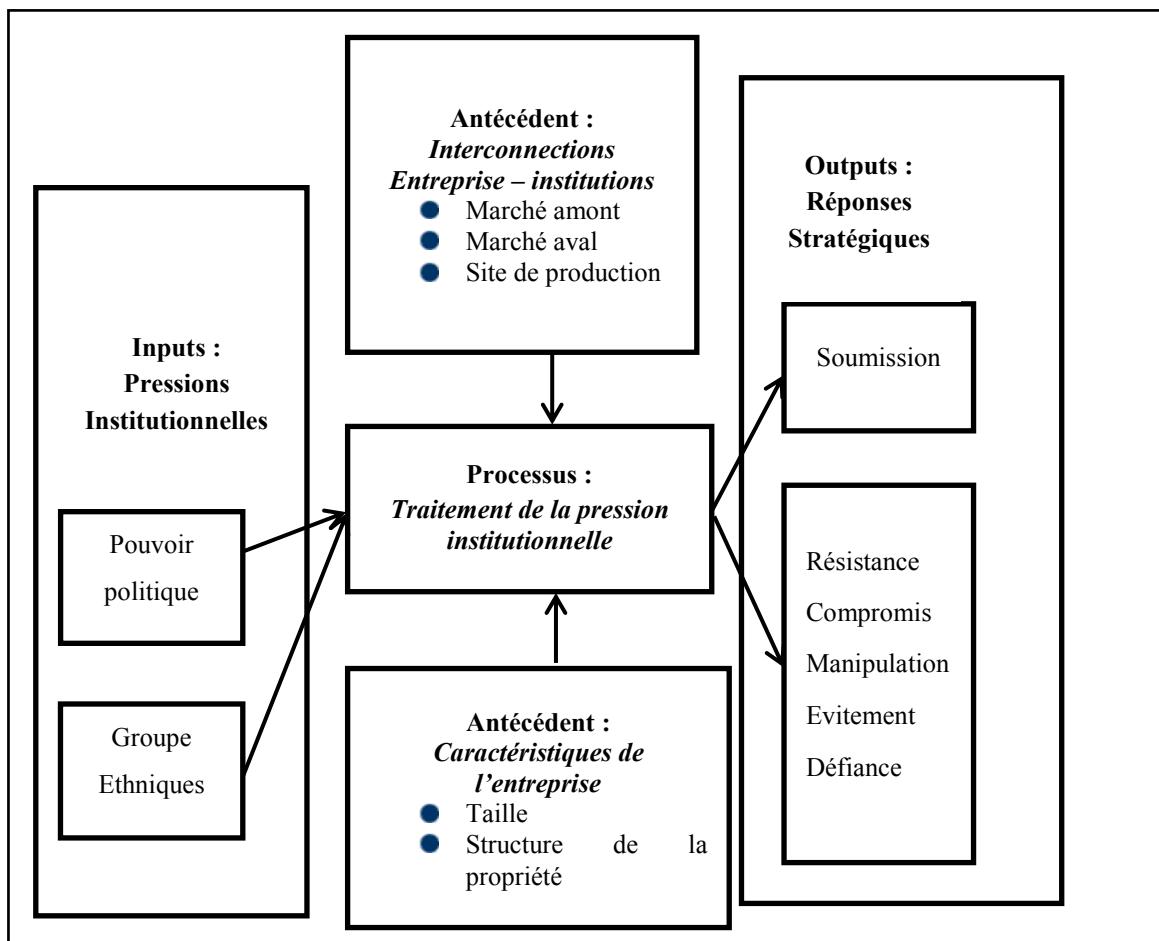
²⁷⁸ F. Monier, O. Dard et J. I. Engels, *Patronage et corruption politiques dans l'Europe contemporaine. 2. Les coulisses du politique à l'époque contemporaine XIXe-XXe siècles*, op.cit., p. 67. On peut également lire le Chapitre 10 sous le titre : « Recommandations et clientélismes en miroir : la France de la III^{ème} République et l'Allemagne de la République de Weimar », pp. 188-200.

²⁷⁹ Entretien réalisé auprès d'un exécutant (ouvrier) de Cimgabon Ntoun.

recommandée n'est pas un cas isolé. Comme l'affirmait un cadre interviewé, dans chaque entreprise publique, près de 80% du travail était souvent effectués par 20% des employés pendant que les autres attendaient la fin du mois pour percevoir leur salaire²⁸⁰.

Se généralisait ainsi une forme d'assistance particulière relevant de la sollicitude privée d'un homme influent, détenteur d'une fraction de pouvoir envers un individu gravitant autour de lui et se trouvant sous sa dépendance, comme le disent Frédéric Monier et *al.*²⁸¹

Figure 9 : Représentation d'un recrutement informel



Source : J.-P. Mamboundou, « Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RH) : le cas des entreprises gabonaises », *Revue Sciences de Gestion*, 2007, p. 6.

Ce type de recrutement, selon Jean-Pierre Mamboundou, présente deux écueils majeurs : « l'absence de qualification et le comportement négatif qu'il pourrait afficher dans

²⁸⁰ Entretien réalisé auprès d'un cadre de la SEEG.

²⁸¹ F. Monier, O. Dard et J. I. Engels, *Patronage et corruption politiques dans l'Europe contemporaine. 2. Les coulisses du politique à l'époque contemporaine XIXe-XXe siècles*, *op.cit.*, p. 68.

l'organisation²⁸² ». Laurent Biffot avait déjà identifié, au lendemain des indépendances, l'impact des formes de recrutements sur le fonctionnement des entreprises. Ainsi écrit-il : le « mode de recrutement du personnel d'un établissement détermine en grande partie le rendement et les rapports tant verticaux qu'horizontaux du personnel²⁸³ ». Jean-Pierre Mamboundou explique :

« Un bon dossier n'a pas besoin de recommandations, il se suffit à lui-même. Les dossiers qui nous sont recommandés sont vides. De plus, ces candidats ont un comportement atypique. Ils se croient tout permis, se considèrent comme des "chefs" car s'identifient à leur mentor²⁸⁴. »

L'étude de Mamboundou porte sur une entreprise dont la moitié de l'effectif est composée d'agents provenant de l'entourage politico-familial du PDir²⁸⁵. Il explique que le montant de la rémunération et le rythme de paiement varient au gré des humeurs du PDir. Les dons en nature et en argent sont très fréquents²⁸⁶.

Ce que confirment les personnes que nous avons interviewées.

« [...] Et, malheureusement, le directeur d'une telle entreprise a les mains liées parce qu'il a toujours une tutelle au-dessus de lui et c'est cette tutelle, malheureusement, qui peut décider sans regarder véritablement les ressources de l'entreprise, les objectifs de l'entreprise. C'était devenu un véritable fourre-tout ces entreprises. » (Extrait d'entretien auprès d'un consultant de la CNSS).

Un cadre explique pour sa part :

« Ben écoutez, une entreprise paraétatique, c'est l'homme politique du coin qui peut vous envoyer des dossiers des gens à recruter, etc. Bon, si ces gens ont le profil requis, il n'y a pas de problème. Il est arrivé que ces gens n'aient pas le profil requis mais que vous êtes obligé de faire, de rendre service au patron politique qui vous sollicite. Bon, c'était comme ça. » (Haut-cadre de Siat Gabon et ancien cadre d'Agrogabon)

²⁸² J.-P. Mamboundou, « Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RU) : le cas des entreprises gabonaises », *op.cit.*, p. 10.

²⁸³ L. Biffot, « Facteurs d'intégration et de désintégration du travailleur gabonais à son entreprise », *O.R.S.T.O.M.*, 1960-1961, p.17.

²⁸⁴ J.-P. Mamboundou, « Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RU) : le cas des entreprises gabonaises », *op.cit.*, p. 10.

²⁸⁵ Il faut noter que le poste de Président Directeur Général (PDir) est souvent politique. Car il relève d'une nomination politique et donc par décision présidentielle ou soumis au jeu du conseil des ministres.

²⁸⁶ J.-P. Mamboundou, « Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en GRH à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaises », *op.cit.*, p. 7.

Au-delà des politiques, il y a également le poids de ceux qui siègent au conseil d'administration (tous issus des nominations politiques). Eux aussi ont la mainmise dans le processus de recrutement. Un de nos interviewés nous relate ce qui suit :

« Tu es directeur général, malheureusement, tu ne décides pas. C'est le conseil d'administration, c'est la tutelle qui décide en premier. Et toi cette décision s'impose à toi que tu sois d'accord ou pas. Et donc on ne peut pas accuser ses compatriotes qui ont géré ces entreprises de mauvais gestionnaires. Il est évident quand il y a une telle gabegie, tu es aussi tenté de dire que moi aussi je prends mon cousin, mon neveu. » (Ancien directeur général d'une entreprise publique)

De nombreux témoignages concordent y compris au niveau de l'exécution :

« Oui ! Mais bien sûr ! Il y a des collègues qui sont venus par le DG lui-même. La fille qui trouve la mort là, c'est la petite-fille du DG monsieur SKB. Le premier directeur général. « Mention doit réussir ». Cette fille-là a fait le même stage que les deux ingénieurs. Cela existe. Cela veut dire que dans le service même, vous qui faites tout le travail non, vous êtes carrément recalé. Mais, quelqu'un qui vient par la lettre du DG, il faut que l'on le pousse. Cela partait chez le chef de service. Cela veut dire que toi qui as les compétences et tout... même le directeur général a envoyé les lettres recommandées. E NB. Même monsieur D, on connaît. Parce que l'on s'en fout, nous sommes les déflatés. Le monsieur Olivier qui est maintenant ingénieur à l'environnement. Il est venu par ce canal. C'est le parent de D. Cela veut dire que le pays était pourri. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un exécutant de Cimgabon).

Un autre interlocuteur, universitaire cette fois-ci, résume la situation :

« Il se trouve qu'avec l'environnement sociologique que nous avons, cet environnement sociologique et politique, a nui à nos entreprises publiques. Si tu prends l'environnement sociologique, une fois on te nomme, tu prends tous tes cousins, neveux, ainsi de suite. Même le politique t'oblige à prendre tel et tel dans l'entreprise avec deux fois tel salaire. Quand tu vois cela, tu dis d'accord, on m'oblige, moi je prends aussi mes neveux et cousins qui ne font rien. Le résultat, c'est que les effectifs de ces entreprises publiques ont été des fois multipliés par 2 ou 3. Je prends l'exemple de la CNSS. La CNSS doit avoir près de 3600 personnes et sur les 3600, il y a 600 que l'on ne voit jamais. Les gens que l'on envoyait comme cela, qui n'ont aucun poste et qui ne servent à rien du tout. C'était cela l'entreprise publique. C'était devenu le seul instrument pour résorber le chômage et l'inactivité même des gens. Il se trouve malheureusement pour qu'une entreprise fonctionne, avec tant de lenteur et de lourdeur, il faut qu'elle soit subventionnée. Toutes nos entreprises publiques étaient subventionnées. Elles

étaient subventionnées pour fonctionner. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un universitaire et consultant²⁸⁷ à la CNSS).

L'étude de Laurent Biffot sur les *Facteurs d'intégration et de désintégration du travailleur gabonais à son entreprise* corrobore le tableau sombre des modes de recrutement.

Ainsi, à la question « comment avez-vous été recruté aux... ? » auprès de 48 employés dont la profession exige une certaine spécialisation (30 employés de bureau et 18 d'atelier), l'auteur obtient les résultats suivants :

- 17 employés de bureau ont été recrutés sur simple demande écrite du requérant ;
- 14, par intermédiaire

Et que :

- 13 ouvriers sur 18 ont été recrutés sur simple demande orale ou écrite ;
- 4 par intermédiaire ;
- 1 sur recommandation d'une École Professionnelle.

Pour approfondir ce point sur le recrutement, l'auteur dit avoir posé une autre question : « Quels sont les modes de recrutement en usage aux..., concernant les employés de bureau, concernant les ouvriers, concernant les manœuvres ? »

« Cinq modes semblent usités pour le recrutement des employés de bureau.

a/- Un employé prêt à quitter l'Établissement parfois propose au patron, délibérément ou sur demande de celui-ci, un remplaçant, lequel est généralement un frère, cousin, neveu, ami, etc. Cela a lieu lorsque le départ ou l'affectation de l'employé se fait harmonieusement, sans heurts entre les partis se séparant. Ce mode de recrutement n'est certes pas, comme on s'en rend facilement compte, le plus usité, bien qu'il ne soit pas le plus rare.

b/- lorsqu'une place est vacante ou sur le point de l'être, le patron demande à son entourage africain de lui trouver un(e) candidat(e). La personne recrutée est alors généralement un parent, un ami, ou de l'un des employés de l'Établissement, ou de l'employé remercié.

c/- Lorsqu'une place est vacante ou sur le point de l'être, les employés de l'Établissement informent parents et amis qui ne tardent pas à se présenter à la Direction.

d/- Des demandes d'emploi adressées par un chômeur à plusieurs entreprises à la fois sont ici rejetées, là retenues : le hasard aidant, le postulant est engagé.

e/- Il arrive également qu'un employé renvoyé ou qui a quitté de lui-même son employeur soit sollicité par la Direction d'un autre Établissement : il s'agit

²⁸⁷ Cet universitaire de formation économique est le responsable pédagogique du Centre de Formation en Management des Organisations de la CNSS.

alors d'employé que le sollicite a bien connu, soit comme subordonné, soit dans les relations d'affaires de son Établissement avec l'Établissement où le sollicite œuvrait²⁸⁸. »

L'auteur aboutit à la conclusion selon laquelle :

« Les modes de recrutement des employés et travailleurs des Établissements I semblent en grande partie plus affectifs que rationnels. Et l'une des conséquences de ce genre de recrutement est l'incompétence de plus en plus engagée. Car, que se passe-t-il ? Prenons le cas de cet interviewé qui nous a déclaré avoir été engagé par le canal de son oncle ; et le cas de cet autre qui a été appuyé par un ami ; et le cas de ce troisième, venu par l'intermédiaire de son beau-frère ; [...] Des cas de ce genre abondent. Le candidat, avons-nous dit, est soumis à un essai ; il doit exécuter un travail courant. Il est rare que le patron soit présent d'un bout à l'autre de l'épreuve. Dès que ce dernier n'est plus là, le candidat est aidé par son introducteur. Les réelles capacités de l'examiné sont ainsi multipliées. Le patron l'engage. Supposons que ce soit en réalité un individu qui méritait remerciement. Que se passe-t-il alors ? L'oncle, ou le beau-frère, ou l'ami, continuera des semaines voire peut-être des mois ce rôle de guide, de pilote. Conséquences de ce rôle : le travail de ce dernier, ce temps durant, ne peut gagner en rapidité : les écritures traînent [...] Des habitudes de lenteur risquent de s'infiltrer. Le patron a la sensation que quelque chose ne marche pas, "que les affaires ne tournent pas"[...] Et il sera assez réticent lorsqu'il lui sera demandé une augmentation de salaire et un avancement²⁸⁹. »

Dans le prolongement des analyses de Laurent Biffot, Alain Boussougou²⁹⁰ relève que les difficultés rencontrées par les entreprises publiques sont à rechercher dans le type de relation que les employés entretiennent entre eux. L'auteur mentionne que ces liens sont souvent d'ordre ethnique et régional. Pour lui, « l'entreprise est rongée par l'importation des liens claniques²⁹¹. »

L'auteur précise qu'« en Afrique, les élites aux commandes des entreprises d'État ou de tout autre appareil de pouvoir s'entourent souvent de personnel avec qui les relations sont soudées par la proximité familiale, l'appartenance à l'ethnie, au clan ou la région²⁹². »

Pour illustrer son propos, l'auteur prend l'exemple d'une entreprise camerounaise, Sofibel. Il souligne que cette entreprise était devenue celle d'un clan, d'une ethnie et des ressortissants de la région des dirigeants.

²⁸⁸ L. Biffot, « Facteurs d'intégration et de désintégration du travailleur gabonais à son entreprise », *op.cit.*, pp. 14-15.

²⁸⁹ *Idem.*, p.17.

²⁹⁰ A. Boussougou, *La concentration des populations dans les anciens chantiers d'exploitation forestière en Afrique centrale : Esquisse d'une anthropologie des rapports à la forêt dans les territoires recomposés au Cameroun et au Gabon*, Thèse de doctorat en Anthropologie, Université Paris Descartes, 2012.

²⁹¹ *Idem.*, p.137.

²⁹² *Ibid.*

« La société a pris à petits pas les allures d'une entreprise de bamiléké. Des frères, des cousins, des amis du village et de la province l'intégraient à cause de leurs liens supposés avec les patrons. Lorsque vous n'aviez aucune relation avec eux, vous n'étiez pas embauché et vous ne receviez pas d'augmentation de salaire. Les choses ne se déroulaient plus comme à l'époque des Blancs. C'est ce qui a coulé l'entreprise²⁹³. »

Les entreprises publiques ont commencé à voir leur rendement décroître au point d'atteindre la faillite dans les années 1980. Un des interviewés de cette étude affirme que :

« L'environnement marqué par les relations claniques, où le favoritisme a pris le pas sur la compétence, la démotivation a commencé à gagner les ouvriers qui se sentaient affectés par le nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise. Les conséquences induites par cette gestion patrimoniale de cumul des dettes, de démotivation du personnel, de perte de compétitivité et de rentabilité, ont précipité la faillite de ce fleuron de l'industrie camerounaise. Elle a fini par arriver parce que les nouveaux administrateurs se sont comportés en responsables plutôt d'agence d'aide à l'emploi de leurs proches qu'en patron d'entreprise²⁹⁴. »

Les employés recrutés par recommandation ou autres méthodes non conventionnelles correspondent à ce que Jean-Pierre Mamboundou appelle le « passager clandestin ». Il s'agit, selon l'auteur, d'une catégorie de personnes qui intègrent une organisation par des voies illégales et donc obscures. Cette clandestinité fait apparaître un sentiment d'injustice. Les employés recrutés pour leurs compétences appellent les employés recommandés par les lettres les « non talentueux ». Les employés « non talentueux » ont tendance à profiter des autres. Et cela crée ce que nous appelons le phénomène de « contamination » de l'incompétence. Chacun, dans un système si arbitraire, ne voulant pas travailler plus que l'autre. Le résultat de telles pratiques est que l'entreprise publique tombe sous le coup des critiques de mauvaise gestion et prête le flanc à ces détracteurs qui trouvent des justifications pour les politiques de privatisation qu'ils entendent mettre en œuvre.

Les dysfonctionnements des entreprises publiques sont incontestables tout autant que les rapports entre le régime d'Omar Bongo et ce réseau d'entreprises sur lequel s'appuie le clientélisme et l'emprise sur les populations locales. La rentabilité était menacée à cause des trafics d'influence occasionnant une modification des temps de travail, une absence de

²⁹³ Entretien avec l'association des anciens ouvriers de Sofibel, juin 2008, Bélabo. Association formée pour revendiquer les droits sociaux des ouvriers. In : A. Boussougou, *La concentration des populations dans les anciens chantiers d'exploitation forestière en Afrique centrale : Esquisse d'une anthropologie des rapports à la forêt dans les territoires recomposés au Cameroun et au Gabon, op.cit.*, pp. 137-138.

²⁹⁴ *Idem.*, p. 140.

rigueur, etc., qui se répercutaient sur le rendement de la société. Non seulement beaucoup de fonctionnaires ne justifiaient que très rarement de huit heures de travail effectives par jour, mais certains étaient considérés comme des « fonctionnaires fantômes », jamais au bureau, mais toujours comptabilisés pour percevoir leur salaire.

Ces pratiques sont expliquées par les salariés de Siat Gabon.

« Structure à laquelle j'appartenais avant la privatisation, on fonctionnait un peu comme à la fonction publique. Déjà, en termes de recrutement tout court, en termes de mode de fonctionnement, les heures d'ouverture c'était 7h30, un employé pouvait venir à 8h30 tranquillement commencer son travail sans se voir relever les bretelles. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de Siat Gabon)

À un autre d'ajouter que :

« Quand j'étais à Hévégab, ça ressemblait au village, tu arrives quand tu veux, quand tu veux, tu fais ce que tu veux, on ne te contrôle pas, le travail est ce qu'il est, que tu as fini ou pas, ce n'est pas ton problème. Est-ce que tu travaillais même en temps réel ou tu étais seulement là pour faire le nombre. Ou tu étais là pour pointer ta journée et éviter de rester à la maison toute la journée comme on le dit souvent. Voilà la réalité que nous avons vécue à cette époque-là. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien cadre d'Agrogabon désormais employé de Siat Gabon).

Ces dysfonctionnements entrent ainsi en résonance avec les discours néolibéraux qui n'auront pas de difficulté pour étayer leurs critiques globales des services publics sur la dénonciation de ces pratiques.

« Les organisations publiques de structure trop rigide avec des règles de fonctionnement insoutenables pour les managers, obligeant souvent ceux-ci à adopter des attitudes contre-productives et les amenant à transformer leur organisation en une espèce de forteresse où chacun entend être maître chez soi et défendre ses positions contre les ennemis du dehors et les rivaux du dedans²⁹⁵. »

À la lecture de nos entretiens, il apparaît que la gabonisation des postes donnait de l'emploi aux Gabonais, même aux plus marginalisés de la société. Elle permettait, aussi, à une élite locale de prendre en main le destin économique et la vie des entreprises publiques. L'idée de confier les postes de responsabilité aux autochtones était considérée comme une

²⁹⁵ Hachimi Sanni Yaya, *Les privatisations en Afrique occidentale. Entre mythes et réalités, promesses et périls : l'administration publique africaine à la croisée des chemins*, op.cit., p. 29.

bonne chose : il est incontestable que cette politique était soutenue par la symbolique de l'indépendance. Il n'en demeure pas moins que, dans un contexte non démocratique, cette politique a été utilisée pour conforter le pouvoir personnel d'Omar Bongo et l'emprise de son parti unique.

Face aux dysfonctionnements bien réels, une solution consistant à articuler démocratisation de la société et réforme de l'entreprise publique aurait pu être envisagée. Ce n'est pas la voie qui a été empruntée : les institutions internationales ont privilégié d'autres articulations en couplant démocratie et privatisation. Un autre argument en faveur du démantèlement du réseau des entreprises publiques a été mobilisé : celui de la corruption.

Le clientélisme politique et la corruption sociale

Au même titre que la mainmise des politiques sur les recrutements, le clientélisme et la corruption font partie des éléments qui ont conduit au déclin des entreprises publiques et à leur privatisation.

François Bafoil²⁹⁶ définit le concept de la corruption comme étant « l'usage de positions hiérarchiques pour assurer la transformation de ressources publiques en actifs privés ». Il retient également la proposition de Palmier selon laquelle la corruption est « l'acquisition de bénéfices interdits de la part d'autorités responsables (officiels) ou d'employés, qui mettent ainsi en question leur loyauté vis-à-vis de leurs employés²⁹⁷ ». Jean-G. Padioleau, quant à lui, souligne que la corruption est « l'emploi de faveurs pour faire agir un homme politique ou un fonctionnaire contre ses devoirs²⁹⁸. »

L'auteur s'interroge sur le devenir de ces pratiques après la privatisation de 3 sociétés de production de ciment en Pologne, toutes reprises, en 1995, par des sociétés françaises. L'auteur démontre dans sa contribution à l'ouvrage de Béatrice Hibou que la privatisation n'est pas un remède automatique. Mais plutôt un processus à travers lequel s'entremêlent les anciennes pratiques et les nouvelles règles du marché, induites par les repreneurs.

Pour Fulgères et *al.*, la corruption se comprend à travers le clientélisme et le népotisme. À ce sujet, ils disent que :

²⁹⁶ B. Hibou (sous la dir.), *La privatisation des États*, Éditions Karthala, Paris, 1999, p. 76. In : « De la corruption à la règle : Les transformations de l'entreprise post-communiste en Pologne », pp. 71-107, partie rédigée par F. Bafoil.

²⁹⁷ Citée in: L. T. Holmes, W. Roszkowski, *Changing Rules. Polish Political and Economic Transformation in Comparative Perspective*, Varsovie, PAN-IPS, 1997. In: B. Hibou, *Ibid.*

²⁹⁸ J.-G. Padioleau, *L'État au concret*, Éditions Presses Universitaires de France, Coll. « Sociologie », Paris, 1982. In : B. Hibou, *Ibid.*

« Parfois articulée au clientélisme voire au népotisme, la corruption est une forme d'abus de pouvoir. L'ONG Transparency International la définit comme "abus de pouvoir en délégation à des fins privées" : active ou passive, elle est conçue comme une méthode illégale employée afin d'accéder à des ressources rares ou indivisibles (richesses, honneurs, pouvoirs), d'accélérer une procédure menant à un bénéfice ou au contraire de ralentir ou d'abolir une procédure à visée coercitive (sanction civile ou pénale) [...], pratiquer le lobbying ou la pression, le chantage ou l'ingérence peut relever de la corruption au même titre qu'acheter un arbitre ou un professeur afin d'obtenir un titre sportif ou un diplôme [...], il est admis que la corruption fausse les règles du jeu [...] de la "compétition méritocratique" – en usant de voies détournées pour obtenir des avantages sociaux. Elle est à ce titre l'antonyme de la vertu politique, mais aussi de la transparence et du fair play.

Plus encore, la corruption a un coût, qui n'est pas réservé aux pays notoirement corrompus. La liste noire invoquée par ses détracteurs est longue : quelles que soient ses formes, la corruption accroît le coût des biens et services, favorise les investissements improductifs, conduit à un déclin de la qualité des services publics, ralentit le développement économique et social, détourne les richesses nationales au profit d'une oligarchie, promeut des élites incompetentes, encourage des pratiques discriminatoires, cultive l'arbitraire, porte atteinte aux droits de l'homme²⁹⁹. »

Et :

« Le clientélisme se présente comme un mode particulier de médiations : personnelles, inégalitaires et réciproques, elles déterminent des échanges ou, si l'on préfère, des dons et contre-dons. Souvent durables, elles ne se réduisent ni à une pure domination, ni à une simple circulation de ressources matérielles et symboliques. Les protagonistes y mettent en scène à la fois les écarts qui les séparent et les liens qui les unissent : loyauté, fidélité, dévouement, intérêt, amitié. Bien que profondément politiques, les patronages sont dépourvus de statut légal, et se présentent comme des relations sociales de pouvoir³⁰⁰. »

« Les techniques de pouvoir situées dans les relations de patronage et de clientèle sont, peu ou prou, considérées comme informelles, dans un double sens : pas ou peu codifiées par le droit, elles se rangent dans le spectre de la politique officieuse³⁰¹. »

Notre étude permet d'identifier de telles pratiques au Gabon.

²⁹⁹ A.-J. Fulgères, A. Garapon, et al, « La corruption, maladie de la démocratie : Contre la corruption, la transparence ? La peur de l'impuissance démocratique. L'influence des lobbies en Europe », *Revue Esprit*, N°402, Février 2014, pp. 33-34. Voir aussi : Y. Mény, *La corruption de la République*, Éditions Fayard, Paris, 1992. A. Etchegoyen, *Le Corrupteur et le Corrompu*, Éditions Julliard, Paris, 1995. Transparency International, *La corruption politique*, Éditions Karthala, Paris, 2004.

³⁰⁰ F. Monier, O. Dard et J. I. Engels, *Patronage et corruption politiques dans l'Europe contemporaine. 2. Les coulisses du politique à l'époque contemporaine XIXe-XXe siècles*, *op.cit.*, p. 14.

³⁰¹ J.-L. Briquet, « Les pratiques politiques "officieuses". Clientélisme et dualisme politique en Corse et en Italie du Sud », *Genèses*, 1995, vol. XX, n° 20, pp. 73-94.

Les cadres gabonais qui ont remplacé les dirigeants français se sont lancés dans des manœuvres qualifiées de clientélistes. Certains interviewés nous renseignent sur ces manœuvres :

« [...] En tout cas quand le chef de service ne t'intéressait pas, en tout cas n'espère même pas (**Ne t'intéressait pas c'est-à-dire ?**³⁰²) C'est-à-dire que quand tu ne plais pas au chef de service, ta bouille ne plaît pas au chef de service. C'est-à-dire que si tu n'es pas dans les magouilles par exemple : il faut partager l'argent parce que c'est grâce à lui que tu as ça. Peut-être c'est lui qui t'a embauché quoi ou qui a fait en sorte qu'on t'embauche (**Partager l'argent comment ?**) Peut-être amener ton salaire. Ton propre salaire du mois. Il faut le partager à deux. Tu lui donnes la moitié pendant un certain nombre d'années [...] Il y a certains chefs qui couchent ta femme mais tu ne sais pas [...] On se disait que les Norvégiens en venant payer les Ciments du Gabon, la cimenterie au Gabon, on s'est dit que c'est bien comme ce sont des Européens, tout va évoluer, il n'y aura plus ces barrières-là. Parce que pour monter même chef d'équipe ? Ça si tu ne mises pas hein, tu n'amènes pas les animaux au village, si tu ne t'agenouilles pas alors que tu as toutes tes capacités intellectuelles et physiques, tu n'auras rien. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de Cimgabon)

La corruption du tissu social est frappante :

« Je vais te dire encore, oui c'est vrai. Je vais te les citer mais tu ne les connais pas. J'en ai parlé à ce jeune homme-là. Je vais parler de l'homme gabonais, parce que c'est lui que je connais. Quand tu es rentré au travail ce n'est pas lui-là qui t'a donné le travail mais maintenant, tu me dis si tu veux tu me donnes 25000 francs CFA en espèces ou, soit, je t'amène aller me débrousser le terrain ou tu m'amènes des régimes de banane pour que tu sois récompensé en fin d'année. Un gars d'ici est allé se plaindre auprès du directeur pour dire que je lui donnais de l'argent et le directeur a demandé que tu as commencé à lui donner l'argent quand ? Il a dit ça fait déjà 2 ans. Et le directeur lui a dit que tu es bête. [...] On donne de l'argent. Tu donnes ta femme. »

Une des victimes d'abus de pouvoir livre ce qu'il a subi dans la société :

« Moi, je suis victime de ça. 18 ans sans promotion parce que, tu connais ce que je dis, ils connaissent ce que je dis, toute l'usine connaît. Je ne peux pas avoir de promotion parce que si celui-là est mon chef de poste et toi tu es le chef de machin et celui-là c'est le chef de service. Le chef de service sortait ma femme pendant que j'étais dans le même service que lui. Ma femme me demande un jour que je veux aller aider maman à faire les plantations pour une semaine comme c'est la période qu'on récolte l'arachide. Je dis ok, il n'y a pas de problème. Là à Ntoun. Je ne pense pas que toi qui es mon chef de service, tu suis une femme ici,

³⁰² Les phrases en gras mises entre parenthèses sont nos questions de relance quand l'explication donnée par notre interlocuteur n'est pas suffisamment claire ou détaillée.

alors que nous tous on vit ensemble à la cité. Il vient regarder sa copine. Il connaît bien que celle-là c'est la femme d'Emmanuel mais quand vous vous rencontrez à Ntoum, mais quand même, tu lui as demandé [...] mais j'avais une femme que je peux dire bordel. Elle a accepté.

Moi, je pensais que ma femme était chez ses parents à Ntoum or, elle dort là en haut dans les maisons des cadres. Mais ce sont mes collègues qui me disent mais attention ta femme est où ? Je dis elle est chez ses parents. Ils me disent mais non on voit une femme qui ressemble à ta femme avec le chef de service. Je dis ah bon ? Il me dit bon tu te calmes mais quand j'étais jeune, calmé, j'ai mené les enquêtes et c'est comme ça que j'ai dit oui. Je les ai trouvés. J'ai tapé sur mon chef et c'est depuis là que je ne pouvais rien avoir. Quand tu reconnais que ce garçon-là m'a tapé et je n'avais plus de respect envers lui. Tu demandes aux gens ce qu'ils ont vécu, on te raconte. Je te raconte ce que moi-même j'ai vécu. Donc, je ne pouvais rien avoir. Je rentre manœuvre et je sors manœuvre. Quelqu'un qui est là pendant 12 ans, il est devant toi, rien. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un exécutant de Cimgabon).

Dans ce système où s'entremêlent les pratiques légales, les pratiques de clientélisme et de corruption, l'entreprise publique était minée de l'intérieur.

Conclusion

Le nouveau management instauré dans les entreprises privatisées nécessitait d'interroger au préalable l'ancien modèle de gestion des services publics entremêlant du juste et de l'inique, du permis, du toléré et de l'interdit. En un mot, ils étaient à la merci de l'arbitraire du pouvoir d'un seul. Cette emprise politique a contribué à saper la légitimité de l'idéologie de la *gabonisation* des postes et avec elle celle des entreprises publiques. Sans doute associées à l'imaginaire de l'indépendance du pays, elles n'ont pas été le vecteur d'une émancipation populaire, loin s'en faut.

Les bailleurs de fonds des États africains et notamment du Gabon, n'ont eu aucune difficulté à étayer leurs critiques du système économique post-indépendance. La corruption, le clientélisme et l'inefficacité sont autant d'arguments mobilisés par les institutions financières internationales pour justifier les privatisations : les réformes seront mises en œuvre dès les années 1990 au Gabon. Notre étude se focalise maintenant sur l'introduction du nouveau modèle de gestion au sein des entreprises privatisées. Si la première partie a permis de montrer que les principaux bénéficiaires des transferts du public au privé étaient les firmes internationales, l'organisation de la décision et du pouvoir au sein des entreprises d'aujourd'hui, est-elle comme par le passé, un moyen de consolider cette emprise ? Ou faut-il au contraire reconnaître des formes d'assouplissement des contraintes qui comme on l'a vu, pesaient lourdement sur le corps social du temps du parti unique d'Omar Bongo ?

Chapitre II : L'entreprise managériale

Introduction

Le chapitre précédent a souligné la façon dont le pouvoir politique a instrumentalisé les entreprises, tout particulièrement le secteur public, afin d'asseoir sa domination sur les populations dans un contexte non démocratique.

Les institutions internationales ont promu la privatisation en même temps que la démocratisation mais, dans le même temps, elles ont renforcé la puissance de nouveaux acteurs : les firmes multinationales.

Au niveau macro-économique, cette politique a favorisé l'emprise économique de groupes étrangers, là où l'emprise politique d'Omar Bongo a verrouillé la société.

Il apparaît que cette domination économique s'accompagne de transformations notables au niveau de la gestion des entreprises, c'est-à-dire au niveau micropolitique, pour reprendre les termes de Danièle Linhart. Le problème est donc de savoir si les dispositifs managériaux, au-delà des objectifs de performance économique affichés, n'ont pas une vocation politique moins visible. Si l'on a vu ces mécanismes fonctionner lorsque les forces politiques autoritaires influençaient la gouvernance des entreprises publiques afin d'éviter les contestations populaires, il faut maintenant examiner la manière dont les repreneurs, certes au nom de l'efficacité, influencent l'organisation du travail et la gestion des entreprises publiques.

Comme le souligne un des directeurs de Siat Gabon : *« Désormais, les nouveaux repreneurs sont clairement impliqués dans le management quotidien de l'entreprise. Ce sont eux qui donnent la conduite à tenir et surveillent derrière l'opérationnalisation de chaque objectif fixé dès le départ. »* À côté de ces propos, un cadre de la même société ajoute que :

« Là, vous avez à faire à une entreprise privée. Un privé qui met son argent donc ce n'est pas un philanthrope. C'est un capitaliste. Il met son argent pour que son argent fructifie. Donc pour que cet argent travaille et lui rapporte de la richesse. Il a besoin de mettre en place un certain nombre de fondamentaux pour booster la productivité. Les gens qui travaillent savent qu'ils ne travaillent pas simplement pour attendre le salaire mais ils travaillent pour produire un rendement et ils seront jugés sur leur productivité. C'est une approche différente : la ponctualité, la régularité, la mobilité, la compétence. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de Siat Gabon).

Un autre directeur de Siat Gabon précise que :

« Aujourd'hui, nous avons à faire à une entreprise privée qui vient pour engranger des bénéfices et qui a priori doit tout mettre en œuvre pour que ses travailleurs participent avec leur pleine capacité à l'atteinte des objectifs c'est-à-dire leur donner les moyens de travailler dans un environnement adéquat, propice à leur épanouissement à la fois psychologique et professionnel. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Siat Gabon).

Ces extraits font ressortir que les repreneurs sont impliqués dans le management des entreprises privatisées. Cette implication met en lumière un nouveau visage : celui qui marque le « retour au pouvoir des actionnaires »³⁰³ dont l'objectif final serait la maximisation de la valeur actionnariale. C'est-à-dire que :

« Toute une discipline de la valeur actionnariale a ainsi pris forme dans des techniques comptables et évaluations de gestion de la main-d'œuvre dont le principe consiste à faire de chaque salarié une sorte de « centre de profit » individuel. C'est que le principe de la gestion néolibérale, que certains auteurs appellent l'« autonomie contrôlée », la « contrainte souple », l'« autocontrôle », vise à la fois à « internaliser » les contraintes de rentabilité financière dans l'entreprise même et à faire intérioriser par les salariés les nouvelles normes d'efficacité productive et de performance individuelle³⁰⁴. »

D'ailleurs, comme le soulignent Neil Fligstein et Taek-Jin Shin, cette valeur actionnariale nécessite un changement managérial « dans la perspective d'augmenter leur valeur pour l'actionnaire³⁰⁵. » Les repreneurs fixent les objectifs et réclament les résultats. C'est ce qui ressort de l'extrait d'entretien ci-après :

« On est passés par exemple d'un établissement de décompte une seule fois par an à deux fois par an. On a deux arrêtés : premier arrêté de compte en juin et l'arrêté définitif en décembre. Mais chaque fin du mois, on a une remontée des résultats vers le siège à Véolia. [...] Dans le même ordre d'idée, on discute des objectifs avec l'actionnaire de référence chaque année. On a des revues pour bien connaître ces objectifs, on a deux revues : une à la fin du premier semestre et une fin août pour voir par rapport à nos engagements comment on se situe, où l'on en est, est-ce que les objectifs auxquels nous nous sommes engagés seront tenus ou pas. Cette façon de manager, de fonctionner, on la connaissait pas bien sûr. C'est un gros changement pour nous [...] ça, justement, cette façon de fonctionner

³⁰³ M. Lallement, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Éditions Gallimard, Coll. « Folio Essais », [imprimé en France], 2007, p. 388.

³⁰⁴ P. Dardot et Ch. Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, op.cit., pp. 309-310.

³⁰⁵ N. Fligstein et Taek-Jin Shin, « Valeur actionnariale et transformations des industries américaines (1984-2000) », in : F. Lordon (sous la dir.), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Éditions Presses de la fondation nationale des Sciences politiques, Paris, 2008, p. 251.

comme je disais qui a été imprimé du top management a été redescendue tout au long de la chaîne hiérarchique et qu'à chaque service ou à chaque direction, le même objectif se fait, le même exercice se fait et chacun décline jusqu'en faire des objectifs individuels à ces collaborateurs. » (Extrait d'entretien réalisé auprès de l'un des directeurs de la SEEG).

Le tableau ci-après synthétise les principales transformations managériales apportées dans les entreprises privatisées.

Tableau 13 : Dispositifs de gestion et de management post-privatisation

Dispositifs de gestion et de management	Dispositifs de contrôle managérial
<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de gestion³⁰⁶ - Management de la qualité (QHSE) - Management par objectif - Management organisationnel orienté RH - Management orienté client³⁰⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> - Audit interne - Audit organisationnel - Audit sur les dépenses - Audit managérial - Revue de direction

Source : Djeneric Saka Alandji, données d'enquête de terrain de 2012 et 2014.

Ce chapitre montre que loin d'être passif, l'État, à travers la réforme du Code du travail, a accompagné et facilité l'émergence du nouveau management des entreprises privatisées gabonaises. Dans un premier temps, nous procéderons à l'analyse du nouveau Code du travail et de la législation qui a assoupli les conditions de licenciements. Dans un second temps, nous nous focaliserons, à partir des données empiriques de notre étude de terrain, sur les caractéristiques du nouveau management introduit au Gabon par les repreneurs.

³⁰⁶ Selon Marie-Anne Dujarier, la « fonction contrôle de gestion est chargée de mettre en place des indicateurs, d'enregistrer les mesures et de les présenter dans des tableaux de bord. Elle signale les écarts avec l'objectif annoncé et réalise des comparaisons ». M.-A. Dujarier, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Éditions La Découverte, Paris, 2015, p. 19. Aussi, la « fonction « contrôle de gestion » se développe alors pour tenter de faire le lien entre la stratégie d'ensemble et les comportements locaux. Elle est notamment chargée de mesurer les coûts directs et indirects, fixes et variables, afin d'aider à la modélisation des stratégies de volume et de diversification. » *Idem.*, p. 108.

³⁰⁷ Selon le DRH de la SEEG, la satisfaction du client est devenue un objectif managérial de premier rang : le client devient roi. Cette assertion, Salvatore Maugeri l'aborde dans son ouvrage *Au nom du client. Management néolibéral et dispositif de gestion*. Pour lui : « la domination s'exerce désormais au nom du client. [...] cette entité idéelle est devenue une sorte d'équivalent symbolique de Dieu : c'est en son nom que se déploient les nouvelles stratégies économiques et organisationnelles. Le client est devenu la nouvelle « idole », et l'économie néo-libérale la religion conçue, développée, améliorée sans cesse au nom de ce dieu. » (S. Maugeri (sous la dir.), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositif de gestion*, Éditions L'Harmattan, Coll. « Logiques Sociales », Paris, 2006, pp. 27-28). Cependant, le non-respect des principes managériaux favorables au culte voué au client entraîne des conséquences parmi lesquelles, l'auteur évoque : « Les délocalisations, les licenciements, le chômage, la précarité, etc., sont les nouvelles calamités qui s'abattent sur nous parce qu'on ne respecte pas les tables de la loi économique, parce qu'on ne fait pas ce qu'il faut pour le client, pour le marché... » (*Ibid.*)

2.1. Nouveau management et action publique

Aborder la question du nouveau management des entreprises privatisées nécessite que l'on se penche au préalable sur la réforme du Code du travail. Puis, il sera question de voir la manière dont l'État a contribué à résoudre le problème des sureffectifs en accentuant la « dimension sociale » des privatisations.

- La réforme du Code du travail

En 1958, selon Bellemare et Briand, le premier Code du travail gabonais est adopté. Il est inspiré du Code du travail français. Il visait un double objectif : la conquête contre le pouvoir et le patronat colonial³⁰⁸ et la protection de l'emploi. Cela sous-entend que le premier Code du travail gabonais visait le raffermissement du pouvoir politique et la sécurité de l'emploi. Il était érigé dans un contexte d'indépendance dans lequel le Gabon voulait afficher son autonomie de gestion et de maîtrise des flux. Dès lors que l'État était le principal acteur politique de la gestion des entreprises publiques. Ce qui conférait à ce code la légitimité de garantir la sécurité et la protection de l'emploi des Gabonais. Jusqu'après le processus de démocratisation, en 1990, le Code du travail assurait la protection des travailleurs et la garantie de l'emploi.

À partir de 1994, le Code du travail gabonais connaît sa première réforme sous l'effet conjugué des recommandations du FMI, de la Banque mondiale et du mouvement de démocratisation³⁰⁹, deux ans avant le lancement officiel du processus de privatisation. Il est régi par la Loi n°3/94 du 21 novembre 1994³¹⁰.

D'une part, la réforme du Code du travail consiste à redéfinir les politiques de travail et de l'emploi en vue de redynamiser les entreprises. D'autre part, elle permet de susciter l'intérêt des firmes internationales à investir dans le marché des privatisations. Cette réforme s'est effectuée sous le regard et les orientations de la Banque mondiale et du FMI. Selon Guy Bellemare et Louise Briand, la Banque mondiale et le FMI sont les principaux acteurs des politiques néolibérales favorables au nouveau management des entreprises privatisées gabonaises. Ces deux organismes internationaux se sont insérés dans le système de relation

³⁰⁸ G. Bellemare et L. Briand, « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapport de travail et dénationalisation. Le cas de l'action de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international au Gabon 1980-2000 », *op.cit.*, p. 37.

³⁰⁹ *Ibid.*

³¹⁰ *Journal officiel*, numéro spécial, n° 1, pp. 1-36.

industrielle (SRI) gabonais avec « un programme politique précis : celui d'une nouvelle réglementation du travail selon une politique dite « néolibérale »³¹¹. »

Ainsi, selon Emmanuel Moussone et Gabriel Zomo Yebe, les réformes du Code du travail visent à adapter la législation du travail conformément aux dispositions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). C'est-à-dire que ces réformes touchent la réglementation du travail en suivant les options ci-après :

- « réforme du Code du travail pour le rendre plus en conformité avec la réglementation de l'OIT et les indicateurs de mesures de Doing Business ;
- accroissement de la flexibilité de la réglementation du travail (flexibilité horaire) ;
- recours aux contrats ;
- réduction des coûts de licenciement.

Pour le Gabon, les réformes relatives à l'amélioration de ce critère pourraient concerner :

- l'amélioration de l'indice de difficulté à licencier. Cela pourrait passer par l'allègement ou la suppression de l'autorisation administrative de licenciement³¹². »

Ainsi, les réformes du Code du travail se sont déroulées en deux temps comme le soulignent Guy Bellemare et Louise Briand. Dans le premier temps :

« [...] les amendements sont proposés et discutés de façon tripartite entre les trois acteurs classiques du SRI : l'État, le patronat et les syndicats. Le processus met en face à face les syndicats et le patronat alors que l'État anime les discussions et arbitre les parties en cas de différend. Le BIT donne un avis favorable à ce Code qui respecte les conventions internationales en matière de relation du travail³¹³. »

Il ressort, suivant les amendements de l'assemblée législative, que les travailleurs sont les principaux gagnants de cette réforme du Code du travail. Il renforce la protection des salariés. Cependant, il est remis en cause par la Banque mondiale dès lors qu'il ne répondait pas aux appétits des firmes internationales dans un contexte de privatisation. D'après ses auteurs :

³¹¹ G. Bellemare et L. Briand, « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapport de travail et dénationalisation. Le cas de l'action de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international au Gabon 1980-2000 », *op.cit.*, p. 32.

³¹² E. Moussone et G. Zomo Yebe, *Le potentiel économique de l'Afrique subsaharienne*, *op.cit.*, p. 115.

³¹³ G. Bellemare et L. Briand, « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapport de travail et dénationalisation. Le cas de l'action de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international au Gabon 1980-2000 », *op.cit.*, pp. 37-38.

« Cette apparente réussite s'avérera fragile pour les raisons suivantes. Dès son entrée en vigueur, le Code est dénoncé par le patronat et la BM. La perspective des premières élections législatives multipartites a incité les partis à l'assemblée législative à apporter des amendements allant dans le sens d'un renforcement des protections des salariés. En ce qui concerne la BM, celle-ci s'oppose au nouveau Code parce qu'il renforce les protections accordées aux travailleurs (autorisation administrative préalable aux licenciements économiques, monopole de placement) sans abolir les « rigidités » institutionnelles qu'elle dénonçait³¹⁴. »

Ainsi, le second moment apparaît dans un contexte où, la Banque mondiale, sans associer le corps social, prévoit un nouveau Code du travail qui met fin à la sécurité de l'emploi des Gabonais au profit des firmes internationales.

« Le contenu du nouveau Code du travail met fin, entre autres, au monopole public du placement de la main-d'œuvre et ouvre ce secteur aux agences privées. Derrière cette ouverture aux agences privées de placement, ce qui constitue l'enjeu essentiel de ce changement est la levée de l'interdiction qui pesait sur les employeurs de recruter directement leur main-d'œuvre sans faire intervenir l'agence publique d'emploi. Cette liberté d'embauche conférée aux employeurs fait craindre les syndicats et le gouvernement en raison de l'inadéquation formation-emploi au Gabon, car il est possible qu'il y ait déplacement de la main-d'œuvre nationale par des immigrants dans des postes clés. Le Code abolit l'autorisation préalable de l'Inspecteur du travail avant tout licenciement collectif de moins de 20 salariés et abolit les indemnités pour services rendus au travailleur démissionnaire volontaire. Pour les salariés gabonais, ces changements présentent une transformation importante de leurs conditions de travail en matière de sécurité d'emploi et de modalité d'accès aux emplois et de promotion. Cumulée aux privatisations qui viendront ajouter le spectre d'une dégradation des conditions salariales d'emploi, cette intervention de la BM aura eu des influences importantes sur près de 70 % de la main-d'œuvre du secteur formel de l'économie³¹⁵. »

Cela correspond :

« [...] à une transformation des politiques salariales – baisse du niveau des salaires, abaissement des indemnités de départ – et des politiques de gestion du personnel – plus d'employés occasionnels, de temps partiel, de transformations des processus de sélection et de promotion du personnel laissés davantage au seul pouvoir patronal et affaiblissement des protections à la sécurité d'emploi³¹⁶. »

³¹⁴G. Bellemare et L. Briand, « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapport de travail et dénationalisation. Le cas de l'action de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international au Gabon 1980-2000 », pp. 37-38.

³¹⁵*Idem.*, pp. 38-39.

³¹⁶G. Bellemare et L. Briand, « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapport de travail et dénationalisation. Le cas de l'action de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international au Gabon 1980-2000 », *op.cit.*, p. 41.

En 2015, la deuxième réforme du Code du travail apparaît dans un contexte politique fondé sur le « Gabon émergent » à l'horizon de 2025. Ce cadre politique fonde toute la stratégie politique du président de la République, Ali Bongo Ondimba, qui accorde un intérêt particulier à l'investissement direct étranger. Ainsi, cette nouvelle réforme du Code du travail renforce celle réalisée en 1994. Comme l'évoque le ministre du Travail : « la réforme actuellement envisagée du Code du travail devrait être analysée comme une opportunité de modernisation du cadre de l'emploi »³¹⁷. Ajoutant que cet « instrument sera sans nul doute important pour le projet ambitieux de développement de notre pays. Il prendra en compte l'attractivité des entreprises et des investisseurs, l'employabilité des jeunes et la flexibilité des cadres de l'emploi et l'allègement des procédures administratives³¹⁸. »

Au travers des analyses, aussi bien des hommes politiques que des représentants du patronat, on peut observer leur focalisation à vouloir à tout prix justifier l'importance de la flexibilité du travail et de l'emploi qui est un dispositif important du nouveau management instauré dans les entreprises privatisées. Comme le souligne la vice-présidente de la Confédération Patronale Gabonaise (CPG), Jacqueline Bignoumba : « Pour nous, la flexibilité ne doit pas être assimilée à la précarité de l'emploi, ni aux pleins pouvoirs de l'employeur au détriment du travailleur³¹⁹. »

Or, nos enquêtes de terrain montrent bien que désormais, le nouveau Code du travail répond à la managérialisation du travail instaurée par les repreneurs des entreprises privatisées qui, désormais, se prévalent de le respecter. C'est le cas de la SEEG. Des deux interviews réalisées auprès d'un directeur de cette société, il ressort que le management actuel de la SEEG (et dans une large mesure de certaines entreprises privatisées gabonaises) agirait en conformité avec la loi gabonaise en matière du droit du travail. Ce qui sous-entend que le Code du travail est considéré comme un outil managérial indispensable pour les entreprises privatisées. Le respect de celui-ci permet aux entreprises d'être en conformité avec la législation du travail quand bien même ce dernier n'assure-t-il plus la protection des travailleurs.

³¹⁷ Extrait disponible sur: <http://gabonreview.com/blog/vers-un-nouveau-code-du-travail/>

³¹⁸ *Ibid.*

³¹⁹ *Ibid.*

- La « dimension sociale » de la privatisation

« Il n'y a pas de réparation pour un présent perdu »³²⁰.

Parmi les mesures prévues lors de la mise en œuvre du processus de privatisation au Gabon, figurait, en première place, la préservation des emplois des travailleurs des entreprises publiques³²¹. Eustache Mebiame-Toutoume souligne, à cet effet, que les repreneurs des entreprises privatisées avaient « annoncé dans leurs offres, entre autres mesures, qu'ils garderaient l'ensemble du personnel et des établissements et réduisaient malgré tout, les coûts de fonctionnement »³²². À l'instar d'autres observateurs, nos enquêtes de terrain le récuse. Bruno Chavane, tout en critiquant la gestion publique, est forcé de reconnaître la dégradation des conditions de travail pour les salariés :

« Les premières conséquences sociales en Afrique des politiques de privatisation ont été des emplois perdus, même si les licenciements n'étaient en réalité que le résultat de la mauvaise gestion publique antérieure. Ceux qui conservent leur emploi perdent souvent des avantages acquis comme la garantie apparente de l'emploi ou voient leur régime de pension modifié³²³. »

Au Gabon, c'est plus de 7000 employés qui sont licenciés pendant le processus de privatisation des entreprises publiques. Ce qui fait des plans sociaux un dispositif managérial central qui ne pouvait se passer de l'action de l'État en matière de législation du travail notamment. Comme le souligne un de nos interlocuteurs dont nous livrons l'extrait d'entretien suivant :

« [...] Là, c'est justement l'aspect social des privatisations. C'est l'aspect le plus important des privatisations et c'est l'aspect négatif de la politique de

³²⁰ P. Bourdieu, « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue Française de Sociologie*, XV, pp. 3-42.

³²¹ Comité de privatisation, *État d'avancement du programme de privatisation au Gabon*, Rapport n° 5, ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la Privatisation (non daté). Lire aussi la déclaration du Président de la République gabonaise publiée dans *Jeune Afrique* : « ce qui importe pour moi, c'est que les droits des salariés soient respectés et que l'emploi soit maintenu. La loi sur la privatisation a eu du mal à passer parce que le législateur craignait des licenciements massifs. Je peux donner des assurances. L'une des conditions de chaque privatisation sera de préserver l'emploi. » *Jeune Afrique*, du 17 au 22 avril 1998, p. 39. Lire également la section 3 sur le personnel et les agents du concessionnaire. République Gabonaise, Secteur Eau-Électricité, *Convention de concession*, Révision, 17 janvier 1997, Version S, p. 32.

³²² E. Mebiame-Toutoume, *Les représentations des dirigeants dans la conduite du changement organisationnel des entreprises privatisées gabonaises : nature, formation, effets*, Thèse pour le doctorat Nouveau Régime en science de gestion, Université de Nancy 2, Nancy, le 18 décembre 2006, p. 16.

³²³ B. Chavane, *Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone. Une étape de la démocratisation ? op.cit.*, pp. 25-26.

réorganisation des entreprises à travers les privatisations. C'est la perte de l'emploi. Qu'est-ce qu'on fait de ceux-là qui perdent l'emploi ? C'est ce qui est prévu là. Mais on ne l'a pas fait compte tenu des moyens financiers. On n'a pas eu les moyens financiers. Tout ce qu'on a fait c'est payer les droits légaux. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un responsable du comité de privatisation).

Par « dimension sociale », on entend des mesures compensatoires qui permettent de suivre et de réinsérer les employés licenciés ou démissionnaires (départs volontaires). C'est un processus qui permet de faciliter les mobilités professionnelles et de limiter le chômage. Ce qui conduit à éviter que les licenciements ne se traduisent par des phases de non-emploi trop longues, synonymes d'exclusion³²⁴ mais aussi peut-être de mobilisation sociale. Les plans sociaux deviennent une étape fondamentale dans le processus de privatisation obligeant le gouvernement gabonais à mettre en place la « dimension sociale » de la privatisation. Considérée comme un service à part entière. Elle est gérée par le Comité de privatisation dans l'optique de traiter les dossiers et les revendications des salariés licenciés.

Théoriquement, la dimension sociale de la privatisation est organisée en trois phases : la phase dite préalable, la phase de séparation et la phase de réinsertion/reconversion.

La phase préalable correspond au moment où les entreprises susceptibles de subir un impact social négatif font appel à des consultants en privatisation qui mènent des audits sociaux. Ces audits permettent d'identifier les activités pouvant permettre la préservation des emplois. Cette préservation peut se faire au sein des entreprises elles-mêmes, par la recherche de nouveaux marchés ou à l'extérieur, à travers la création des petites et moyennes entreprises qui peuvent sous-traiter avec l'entreprise privatisée. Il s'agit du « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » (PSE). Selon Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt, ce plan vise à accompagner les salariés dont les postes doivent être supprimés. Ce qui implique de réfléchir en amont sur les différentes trajectoires que les employés licenciés devront emprunter. Ces trajectoires peuvent correspondre à des actions de reclassement interne, de reclassement externe, de soutien à la création d'activités nouvelles et de formation.³²⁵

Dans la seconde phase dite de séparation, le nouveau repreneur sélectionne parmi le personnel existant les effectifs qu'il souhaite garder et ceux dont il veut se séparer tout en tenant compte des engagements pris dans son offre de reprise et des dispositions du Code du travail. Suite aux désengagements du repreneur à conserver une partie des employés, pour des raisons économiques ou autres, le gouvernement procède à l'indemnisation de ces derniers.

³²⁴ O. Mazade, *Reconversion des salariés et plans sociaux*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2003, p. 34.

³²⁵ R. Beaujolin-Bellet et G. Schmidt, *Les restructurations d'entreprises*, op.cit., p. 46.

L'extrait d'entretien ci-après montre comment certaines entreprises privatisées se sont séparées d'une partie des travailleurs.

« La procédure normale voudrait que le DRH compose une liste des salariés qui doivent partir. Il envoie par la suite cette liste à son ministre de tutelle. Et son ministre de tutelle envoie au comité de privatisation [...] Moi j'estime qu'une entreprise d'État pour faire un programme de licenciements aussi collectif que ça, il faut au moins 3 ans. Parce qu'il faut passer tout le monde à toutes les étapes. Qu'est-ce qu'il peut faire et qu'est-ce qu'il ne peut pas faire parce que la loi dit les premiers partants dans le programme de licenciement collectif ce sont ceux qui viennent d'être recrutés et ceux qui sont admis à faire valoir leur retraite. Donc, ça c'est ce que dit déjà la loi. Donc, on peut déjà dire bon ceux-là, ils sont déjà sur la liste. Et le reste ? Le reste ils sont obligés de passer par toutes les étapes. Est-ce qu'il travaille bien ? Est-ce qu'il travaille mal [...] Il faut que chacun passe au crible et quand tout le monde passe au crible, maintenant on dit bon lui là effectivement correspond à tel poste, son poste et donc à partir de ce moment, on peut dire que ceux qui ne sont pas productifs peuvent partir. Ils peuvent être productifs ailleurs. Ceux qui sont productifs on les garde. Et quand ce travail-là est fait, maintenant on dresse la liste définitive qu'on envoie à l'inspection du travail pour demander l'autorisation de licenciement. » (Extrait d'entretien réalisé auprès de l'un des directeurs de Siat Gabon).

La dernière phase dite de réinsertion/reconversion est soutenue par le Fonds d'Insertion et de Réinsertion (le FIR) comme appui à l'action de reconversion en partenariat avec l'Office National de l'Emploi (O.N.E.). Il s'agit de fournir une assistance aux personnes licenciées qui souhaitent réaliser un projet de reconversion professionnelle, un micro-projet ou une formation en entreprise. Autrement dit, il s'agit de leur assurer une assistance par rapport à une formation requalifiante de leur choix et à une mise en place des ateliers de création d'emploi et d'encadrement pour certains.

Pour Olivier Mazade, les reconversions désignent :

« Un changement de métier et donc une mobilité professionnelle. Elles peuvent être volontaires, la personne décidant d'elle-même d'entrer en formation pour changer de profession dans l'objectif de faire progresser ses revenus et son statut, d'améliorer ses conditions de travail et de vie ou de connaître une autre activité professionnelle. Néanmoins, la grande majorité des mobilités professionnelles sont imposées par les mutations structurelles de l'économie et sont par conséquent involontaires³²⁶. »

³²⁶ O. Mazade, *Reconversion des salariés et plans sociaux*, op.cit., p. 9.

C'est dans cette dernière que s'inscrit la procédure de reconversion au Gabon, occasionnée par des licenciements issus des privatisations d'entreprises publiques. Par ailleurs, les enquêtes de terrain nous enseignent que cette dernière étape du plan social n'existe que du point de vue théorique, même si on relève quelques particularités. Comme l'a précisé notre interlocuteur, responsable au Comité de privatisation :

« Oui, comme je vous le disais, nous ne sommes pas encore à l'étape de la reconversion. Car elle coûte très cher à l'État. Les banques qui veulent nous soutenir refusent de le faire. Elles disent que ce n'est pas à elles de financer les plans sociaux à la place de l'État et encore moins faire dans le bénévolat. Du coup, cette étape est demeurée inactive. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un responsable au comité de privatisation).

Un autre interlocuteur souligne que :

« La procédure normale d'une privatisation, c'est d'abord s'intéresser aux gens qui partent. C'est l'aspect social de la privatisation qui a été négligé. La dimension sociale de la privatisation implique l'Office National de l'Emploi (O.N.E.), c'est ce qui était censé être. Or, l'O.N.E. n'a pas été impliqué. Le traitement social des questions de la privatisation n'a pas été abordé dans la réalité. Ce sont des questions que l'on devait traiter avant toute privatisation d'une entreprise, pendant et avant de signer les protocoles de privatisation. Se poser la question de savoir ce que les personnes licenciées deviennent après la privatisation pour que, quand il rentre en possession de ces droits, il sait ce qu'il va devenir demain. Nous avons préféré payer les droits et puis les laisser dans la nature, se débrouiller. Mais maintenant, on nous met en place la dimension sociale mais en retard. Nous demandons des crédits pour suivre ces personnes-là mais cela traîne. Moi je parle comme cela. Je me suis dit que ce n'est pas important pour eux. Si l'on revient sur la dimension sociale aujourd'hui, c'est que les choses n'ont pas été faites de cette manière-là. Et ces personnes licenciées là, on les met dehors. En les mettant dehors, ils ont perdu l'emploi et connaissent le chômage. Ils vont traîner sans salaire, voilà pourquoi on a mis en place cette dimension sociale. OK, on a privatisé. On voit d'abord les profits. Il y a des ingénieurs. L'entreprise veut 10 bonshommes, vous fonctionnez par exemple avec 30. Le repreneur dit qu'avec son activité, je veux que 10 qualifiés. On fait quoi des 20 autres ? Ils vont partir. Et nous qu'est-ce que l'on a fait, OK, payer leurs droits. D'abord, on licencie tout le monde. Et après, vu qu'il a besoin que de dix, même s'ils ont perçu leurs droits et les autres, vous partiez. Et dans notre fonctionnement, au lieu de faire dans le traitement. Quand il part, on doit savoir ce qu'il va faire demain. On s'est dit qu'il veut ses droits, on lui donne ses droits. Il est au chômage. Il ne s'est pas préparé. Et après lapider son argent, il devient quelqu'un à problème. Alors que ce qui était prévu avant même la signature, on allait dire qu'il y a 20 qui partent, qu'est-ce que l'on a prévu pour eux. S'il y a des ingénieurs, on discute avec eux par rapport à ce qu'ils veulent. On discute de profession insertion et c'est l'Office de l'Emploi qui s'occupe de cela. Nous, ce que l'on devait faire, prendre ces personnes et les confier à l'Office National de

l'Emploi moyennant quelque chose. Car, pour les reformer dans une autre activité, il faut des moyens parce qu'il faudrait payer les consultants. Cela n'a pas été fait. On a juste payé les droits. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent du Comité de privatisation).

Si les plans sociaux ont du mal à entrer dans la phase de réalisation au Gabon, il n'en demeure pas moins que nos enquêtes de terrain font ressortir qu'une première tentative a eu lieu grâce à l'apport de la Banque Africaine de Développement (BAD) qui a mis en place la composante dimension sociale au sein du Comité de privatisation. Et aussi, la société Cora Woods avait commandité une étude qui visait à identifier les potentialités de chaque province à créer de l'emploi. Mais cette tentative n'a pas abouti. Telle est l'analyse qui ressort de l'extrait d'entretien ci-après.

« C'est maintenant que nous voulons faire dans le suivi en partenariat avec la Banque Africaine de Développement (BAD). C'est elle qui a mis en place cette composante dimension sociale. Il y a une étude qui a été réalisée. Cora Woods a fait une étude sur les potentialités de chaque province pour essayer d'identifier les pôles qui peuvent créer l'emploi dans notre province. Cora Woods a fait un travail comme cela de 500 millions qui est parti dans l'eau. Car on n'a pas appliqué ce que Cora Woods nous a proposé comme recommandation. On est là au point zéro. 500 millions de perdus qu'il avait donné à un consultant parce que l'on se bat sur l'argent, qui va gérer. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent du Comité de privatisation).

Cependant, il existe quelques cas isolés de plans sociaux réalisés dans certaines entreprises privatisées. Il s'agit des entreprises tels que Gabon Telecom, Africa N°1 et le LAAICO qui ont signé lors des privatisations une convention donnant lieu à des plans sociaux en faveur des licenciés.

« Donc ce que nous faisons en ce moment dans la dimension sociale, c'est essayer un peu d'aider certains Gabonais avec des conventions que l'on a signées. Il y a eu des procès-verbaux. Dans certaines entreprises, il y a eu la réticence syndicale. Il y a eu négociation avec les entreprises. Ceux qui ont bien négocié, ont eu un plan social à leur faveur. Comme Gabon Telecom, Africa N°1, le LAAICO qui a signé en faveur de ceux qui ont bien négocié leur départ comme quoi ils vont bien suivre leur insertion. On est obligé de rappeler ces entreprises. Aussi, on a aidé ces gens au départ qui avaient des idées de création de leur propre entreprise en leur finançant. Ce qui était prévu n'a pas été respecté. Aujourd'hui, on se rachète. Ce qui a été appliqué, c'est les droits de l'Homme. C'est dans le Code du travail, article 59. Mais on ne s'est pas interrogé sur l'avenir de ceux-là. Il y a eu plus de 5000 qui ont perdu leur emploi. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent du Comité de privatisation).

En plus de ces quelques plans sociaux, l'État a octroyé aux employés licenciés des bonus sous forme de subventions afin de réaliser des activités professionnalisantes.

« Il y a un autre aspect, vous êtes fonctionnaire, on vous paie vos droits ; vous êtes parti. Maintenant, le chef de l'État à l'époque a donné un bonus de deux ans qu'en dehors de vos droits pour vous permettre de faire quelque chose. Donc en plus de 800 000 francs CFA par mois de bonus pendant deux ans, on te paie tes droits. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent du service chargé de la dimension sociale du Comité de privatisation).

Cependant, le « bonus » accordé par l'État en lieu et place d'un suivi et d'une politique réelle de réinsertion pourrait correspondre à une stratégie d'embrigadement comme ce fut le cas à l'époque du monopartisme des années 1980. La stratégie des hommes politiques gabonais, fondée sur le « clientélisme » pourrait justifier cette réorientation de la dimension sociale de la privatisation en termes de « bonus ».

- La généralisation des licenciements

La réduction des effectifs est l'une des politiques de restructuration et de réorganisation des entreprises privatisées mise en œuvre par les repreneurs³²⁷. Pour Vincent de Gaulejac, les repreneurs font de la réduction des effectifs une arme managériale indispensable en adoptant le plan ACT (Anticipation et compétences pour la transformation). Ce plan consiste à rajeunir la pyramide des âges, à accroître les mobilités, à déployer les métiers face au client, à décroître certaines fonctions, en particulier les techniciens (entretien, production, conception) et à remplacer partiellement les départs naturels³²⁸. L'objectif de ce plan est la réduction d'effectifs et le changement de culture³²⁹ en vue de faire des marges sur la masse salariale. En ce sens, Neil Fligstein et Taek-Jin Shin soulignent que :

« L'une des implications de la perspective de la valeur actionnariale réside dans le fait que les travailleurs ne sont plus pris en considération dans le processus de décision de la firme. Les travailleurs en sont venus à n'être plus considérés que comme des coûts, de sorte que réduire leur nombre, leur salaire et leurs avantages sociaux constitue en soi une stratégie d'accroissement des profits³³⁰. »

³²⁷ V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Nouvelle édition, Éditions du Seuil, 2005, et 2009 pour la préface inédite, p. 129.

³²⁸ *Idem.*, p. 131.

³²⁹ *Idem.*, pp. 129-130.

³³⁰ N. Fligstein et Taek-Jin Shin, « Valeur actionnariale et transformations des industries américaines (1984-2000) », In : F. Lordon (sous la dir.), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme, op.cit.*, p. 256.

Dans cette perspective, le Gabon n'est pas en marge de cette politique managériale basée sur la réduction des effectifs (des licenciements post-privatisation) pour assurer la création de valeur actionnariale et l'instauration du nouveau management. C'est-à-dire la mise en œuvre progressive du management par la flexibilité tant « recherchée par les directions, qui se traduit par une mobilité de plus en plus forte des salariés et par une précarisation de leur lien avec l'entreprise »³³¹.

Suivant cette logique, les employés des entreprises privatisées sont les perdants. Ils ont été licenciés. On ne peut quantifier avec précision le nombre de salariés licenciés. Ce nombre varie d'un interlocuteur à un autre. Comme le souligne l'un de nos interlocuteurs au Comité de privatisation :

- « 10 000 personnes qui ont été licenciées ?

Oui de l'ensemble de toutes les privatisations. On sait que parmi les 10 000, il y a une chose mais on retient le nombre de 10 000 [...] Le nombre exact est difficile à cerner pour éviter un tollé politique pendant les périodes électorales. Donc, on est obligé de dissimuler le nombre exact car, chaque jour que Dieu fait, les pauvres subissent des cas de licenciement mais c'est comme ça dans toute chose, il y a les perdants et les gagnants. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent du Comité de privatisation).

Selon d'autres sources, la privatisation a occasionné près de 5610 licenciements³³² et 1930³³³ pertes d'emplois pour les entreprises publiques totalement liquidées. Les licenciements sont « créateurs de “valeur” »³³⁴ comme l'entendent Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique. Ces auteurs soulignent que l'« intérêt de l'actionnaire est présenté comme l'incarnation de l'intérêt général, conforme au bien commun, tandis que l'intérêt des autres « partenaires » est considéré comme subalterne »³³⁵. Ce qui fait que le travail est considéré comme un « coût qu'il convient de réduire »³³⁶. Ce qui suppose, selon les mêmes auteurs, que :

« L'urgence est donc non plus de permettre à chacun d'obtenir un emploi pour avoir les moyens de subsister, mais de réduire la part du travail humain pour favoriser le développement du capitalisme financier. Ainsi, l'annonce d'un plan

³³¹ D. Linhart, B. Rist, E. Durand, *Perte d'emploi, perte de soi*, Éditions Érès, Coll. « Sociologie clinique », Ramonville Saint-Agne, 2002, p. 22.

³³² Siat, CFG, Setrag, Gabon Poste, Gabon Telecom.

³³³ Air Gabon, Gabon Informatique, TIG, SIAEB.

³³⁴ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, op.cit., 65.

³³⁵ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, op.cit., p. 65.

³³⁶ *Ibid.*

social, signe d'une entreprise soucieuse d'améliorer sa rentabilité, provoque la "satisfaction des marchés financiers". La réduction des effectifs et les plans de licenciement sont créateurs de "valeur". Les effectifs baissent, les actions montent. Dans le monde du business financier, le chômage est moins un problème qu'une solution³³⁷. »

Au Gabon, il est clair que les licenciements répondent au besoin de création de valeur pour les repreneurs, mais il est tout aussi clair qu'ils participent d'une pression sur le corps social, certes très différente de celle qu'exerçait le régime d'Omar Bongo à travers la gabonisation des postes. Le tableau ci-après, réalisé à partir d'un croisement de documents et d'informations confidentiels, nous permet de dresser le bilan des effets de la privatisation en matière de licenciement.

Tableau 14 : Quelques chiffres sur le licenciement dans les entreprises privatisées

Entreprises privatisées	nombre de licenciés
SOGADEL	341
AGROGABON	1000 ³³⁸
HEVEGAB	461
CFG (CORA WOODS)	710
SETRAG	750
GABON POSTE	848
GABON TELECOM	1500
AIR GABON	1369
GABON INFORMATIQUE	43
SIAEB	251
TIG	267
Total	7540

Les entreprises ainsi que les chiffres en couleur représentent les entreprises qui ont fait l'objet d'une privatisation par liquidation totale.

Source : Djeneric Saka Alandji

Ce tableau 14 n'est pas exhaustif compte tenu de la difficulté d'obtenir des informations fiables.

Selon les résultats de notre enquête de terrain réalisée au Comité de privatisation, il ressort que les licenciements ont occasionné des pertes en vies humaines (suicides) et des divorces.

³³⁷ *Idem.*, pp. 65-66.

³³⁸ D'après un des directeurs de Siat Gabon, c'est près de 1000 employés sur un effectif de 1300 employés qui ont été licenciés suite à la privatisation de cette société.

Parmi eux, il y a des ouvriers de métier pour lesquels la projection hors de leur travail est quasiment impossible.

« [...] La deuxième chose, c'est que généralement les entreprises à métier unique si je prends par exemple l'Octra, ce sont les cheminots. Quand tu as été toute ta vie cheminot, après tu fais quoi ? Tu ne sais faire que réparer la locomotive ou bien la faire marcher. Maintenant, on te dit tu pars, on fait quoi de toi ? Parce que tu ne sais pas où aller travailler. Donc la seule possibilité que tu as si c'est ton frère qui est chef, c'est qu'il te reprend, il ferme les yeux. Il te fait travailler. Mais, si ce n'est pas ton frère, pour toi c'est fini. C'est fini. Donc, tu es obligé d'aller chercher, d'accepter n'importe quel travail parce qu'il faut vivre. Donc, il y a des spécificités comme ça quand ce sont des entreprises uniques. Tu es planteur d'hévéa, planteur de palmier, on te met en dehors de ça, tu fais quoi ? Tu ne sais plus rien faire. Si tu n'as pas acquis toi-même l'idée de dire, je fais moi-même ma plantation d'hévéa, ma plantation de machin... le jour que ça ne marche pas, je continue. C'est comme les gens qui sont à Telecom, bon le gars ne sait que balancer les messages de tel point à l'autre, ainsi de suite, quand on arrête ça, c'est fini pour lui aussi. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un responsable de la dimension sociale de la privatisation).

L'extrait d'entretien ci-après permet d'exposer des cas de fractures sociales, qui pour certains, ont été poussés à l'extrême.

« Certains sont morts, certains ont perdu leurs femmes. Les femmes sont parties. Ils sont dans la précarité. Les familles se sont disloquées. Bon ceux qui n'arrivent pas à se souder, disloquées bon mais c'est quand même une vie compliquée. Une vie compliquée pour monsieur, madame et les enfants. Quelqu'un qui est habitué à gagner 300 000 va maintenant gratiner avec 50 000 ou 100 000 francs CFA. Mais bon, il faut encore avoir la dignité de dire que j'ai perdu mon emploi, je retourne au village. Je continue à faire la pêche ou la chasse ou je fais ma plantation. Il faut encore avoir ça. Mais quand tu n'as pas cette dignité-là ben tout s'écroule à Libreville hein ! » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent du comité de privatisation)

Comme le souligne Danièle Linhart, l'insertion professionnelle est susceptible de remplir cette fonction essentielle qui est de permettre à chacun de structurer son temps, de tisser des relations sociales, de définir son identité et de se sentir utile socialement³³⁹. La perte d'emploi est vécue comme un véritable « écrasement » de soi, une perte de dignité en même temps qu'une blessure identitaire :

³³⁹ D. Linhart, B. Rist, E. Durant, *Perte d'emploi, perte de soi*, op.cit., p. 20.

« Il y a ceux dont l'image de soi a été si profondément mise à mal qu'ils ne croient plus en eux-mêmes, en leur capacité d'adaptation, en leur avenir. Écrasés par les événements, dévalorisés à leurs propres yeux, ils ne voient pas quelle valeur ils pourraient avoir à l'extérieur, où ils ont tout à reconstruire, où ils ont précisément à faire leurs preuves³⁴⁰. »

Au Gabon, la question des licenciements reste encore un sujet difficile à aborder du fait qu'elle a entraîné des mouvements de contestation qui ont impacté la vie politique des dirigeants. Et aussi du fait que certaines personnes licenciées ont perdu leur vie. Les conséquences humaines de la privatisation suscitent d'ailleurs des réactions ambiguës de la part de ceux qui, au niveau de l'État, en ont eu la charge.

« Donc en termes de plan social, je pourrais dire que les décideurs n'ont pas intégré toutes les données du départ de l'entreprise. Parce que, partir de l'entreprise c'est bien. Mais, qu'est-ce qu'on fait de cette personne-là après ? Il a 30 ans, il a 40 ans. Il a encore 20 ans de vie. Dans 20 ans, on fait quoi de lui ? On l'envoie à la bataille aujourd'hui, mais, on a fait ça un moment. Maintenant, on s'en rend compte que les gens ont ouvert les yeux. Ils ne peuvent plus accepter de partir comme ça, tu vas au ministère, il y a toujours des pancartes là, toujours pour demander... Bon moi je dis, il demande l'emploi, même si on dit notre argent notre argent, enfin ce n'est pas notre argent, vous avez eu de l'argent. C'est que vous demandez ce que vous ne pouvez pas dire hautement puisqu'il n'y a pas le travail pour tout le monde. Naturellement, il y a des gens qui doivent rester sur le qui-vive. Donc on est obligé de fermer les oreilles, de fermer les yeux parce que quand moi je pars là-bas, je fais comme si je ne connaissais personne et que personne ne me connaît parce que je n'ai pas envie d'être interpellé parce que si on m'interpelle là, tout le monde s'attroupe autour de moi et puis non non non, je dis pardon. » (Extrait d'entretien réalisé auprès de l'un des responsables du Comité de privatisation)

Aux licenciements liés au processus de privatisation s'ajoutent les licenciements réalisés par les repreneurs après la phase de restructuration des entreprises.

Ils correspondent à ce que Vincent de Gaulejac qualifie d'éléments pathogènes de la politique de réorganisation et de management³⁴¹.

Dans ce cas, les repreneurs attendent que les employés commettent des erreurs ou des fautes qu'ils qualifient de « lourdes ou de graves ». Aux dires de certains responsables du comité de privatisation, cette technique ne coûte pas beaucoup d'argent aux employeurs, par rapport à l'indemnisation de licenciement. Cela rentre dans l'application du Code du travail. L'extrait d'entretien ci-après illustre cette pratique :

³⁴⁰ D. Linhart, B. Rist, E. Durant, *Perte d'emploi, perte de soi*, op.cit., p. 120.

³⁴¹ V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, op.cit., p. 133.

« Les licenciements sont intervenus après la privatisation. C'est le repreneur qui a licencié. Parce que nous avons vendu l'entreprise avec le personnel et toi tu choisis le personnel qui te convient. C'est le cas aussi pour la cimenterie (Cimgabon). Maintenant à toi de voir s'ils correspondent à tes méthodes de gestion. Pour le repreneur, il a réduit les salaires de tout le monde dans tous les sites, qui veut rester avec ce salaire reste, qui veut partir part (Siat). Pour Cimgabon, il a gardé son salaire et a procédé au licenciement progressivement. Donc, chacun estimait si tu as fait une faute lourde, il te mettait à la porte. Parce qu'en fait, à la cimenterie, la taille de la cimenterie, le nombre de personnes correspondait au nombre de personnes nécessaires mais il y avait plus de personnes dans les fonctions administration que dans les fonctions techniques. Et donc, dans les fonctions administratives, c'était la faute lourde. C'est pourquoi il y avait des fautes lourdes. C'est pourquoi il n'y a pas eu des grèves, tu as commis ta faute, toi-même tu es parti, on t'a pas chassé. À Siat, les gens n'ont pas compris la même règle du jeu. Vous restez à mes conditions. Donc il a reconduit le contrat de travail malheureusement quand tu fais la faute lourde, tu perds tout, et c'est ce qui s'est passé. Donc, les plus malheureux ç'a été les employés d'Agrogabon et d'Hévéa qui sont partis sans rien parce que les autres sont partis d'eux-mêmes en disant j'arrête mon contrat vous me payez et je pars. Mais ceux qui ont continué leur contrat, ils ont pris le risque en continuant le contrat et commettre une faute lourde et partir sans rien puis que c'est ça le Code du travail. Ils auraient dû arrêter le contrat avant. Il aurait recruté qui il veut. C'est là où il y a le conflit. C'est là où les gens réclament arrêtez d'abord notre contrat parce que si tu continues c'est le Code du travail qui s'applique. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un responsable du Comité de privatisation).

Cet extrait révèle la fragilité du Code du travail à protéger les employés des entreprises privatisées. Ce code est favorable aux repreneurs qui peuvent en user à leur guise. Ce qui rejoint les explications de Joseph Stiglitz quand il parle du chômage. L'auteur précise que face à la faiblesse juridique de la protection de l'emploi, les « employeurs peuvent licencier les salariés à peu de frais ou sans frais du tout. Dans le meilleur des cas, ils auront une toute petite indemnité de perte d'emploi³⁴². »

On est face à une stratégie managériale, dès lors que ces licenciements « pour faute » répondent de façon subtile aux besoins de dégraissage des effectifs, de réduction de la masse salariale et donc d'augmentation des profits. Nous livrons, à la suite, un extrait d'entretien réalisé auprès du délégué du personnel de Siat Gabon pour mieux comprendre les manœuvres des dirigeants de Siat Gabon. Ce cas de figure peut concerner d'autres entreprises privatisées.

« Oui, on a tenté de remédier le cas Nzamba, un ancien collègue à nous. Du haut du siège, ici, il faut dire qu'il n'y a pas trop de souci. C'est surtout à

³⁴² J. E. Stiglitz, *La grande désillusion*, op.cit., p. 106.

l'intérieur qu'il y a vraiment des cas récurrents. Au niveau du siège, ici, je dirais très peu, en général les gens partent d'eux-mêmes. C'est le ras-le-bol. C'est-à-dire quand ils atteignent la saturation pendant ces périodes, ils cherchent ailleurs et quand ils ont trouvé, ils trouvent un compromis et puis on se sépare amiablement. Hormis le cas Nzamba, là malheureusement, il s'est fait piégé tout simplement. Il était au départ question de réduire les effectifs, et puis, on avait un peu gardé tout le monde. Ils ont placé des pièges à chacun d'entre nous. Et bon, le petit s'est fait piéger et il a quand même soumis le problème aux délégués du personnel que nous sommes. Lors des assises, tous, nous avons compris Dieu merci que c'est la première fois qu'ils avaient autorisé que tous les délégués soient représentés avec la DRH dans son entièreté. Bon, la dame n'était pas encore dans la boîte. C'était une autre qui est, d'ailleurs, partie, elle aussi, dans les mêmes conditions de piège des dirigeants avec comme motif incompétence au travail, après 17 ans de service. Bref. Donc nous sommes allés et nous avons ouvert le dossier avec le DRH qui nous a dit ben bon écoutez les décisions sont celles-ci parce qu'on lui reproche telles et telles choses. Evidemment, comme je le disais très haut qu'il avait été piégé. Il était à la fois chargé de suivre les ventes du caoutchouc et l'acheminement de ce caoutchouc. Or, il s'est avéré, malheureusement, que dans son dossier, on lui reprochait la disparition de certains documents, notamment des documents de vente. Ce qui fait que la société n'est pas entrée en possession de son dû du fait qu'on n'a pas pu produire les éléments justificatifs de ces ventes. Voilà ce qu'on lui reprochait en gros, mais bon, on sait que la vérité était autre chose. Il avait été piégé. C'était quelqu'un de pas très organisé donc ils ont profité de ça. Avant ça, on a eu un entretien avec lui et on lui a dit ben écoute qu'est-ce que tu souhaiterais, qu'on aille discuter vraiment à fond la caisse de telle sorte qu'on trouve amiablement comment est-ce que tu continues à travailler ? Lui-même avait déjà compris que la chose était déjà faite. Parce que entre son chef et lui, le chef l'avait présenté comme excuse. On va dire ou c'est lui ou c'est moi qui dois partir. À ce niveau, il n'y a pas match. Donc, il a dit que je ne voudrais pas me mettre à discuter pour rien. Quand on sait que c'est déjà, que, la cause étant entendue sauf que l'on se sépare dans les meilleures conditions de sorte que moi aussi je ne parte pas les mains vides. Voilà un type de cas que nous avons eu et on s'est séparé de lui comme ça. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du délégué du personnel de Siat Gabon).

Ainsi, l'on peut s'accorder avec Eustache Mebiame-Toutoume pour dire que les nouvelles pratiques managériales ont transformé les politiques d'emploi qui étaient jusqu'avant la privatisation stratégique pour le maintien du pouvoir politique. On assiste à une rupture avec l'ancien modèle de gestion des entreprises publiques visant à conforter l'emprise du parti unique au profit d'une nouvelle forme d'emprise de nature économique cette fois-ci, exercée par les nouvelles équipes dirigeantes des entreprises privatisées.

« [...] c'est bien là le point de rupture avec le passé et un exemple parmi d'autres de la rigueur qui caractérise la gestion privatisée. Désormais, des fautes professionnelles parfois non sanctionnées avant la privatisation, soit que leurs auteurs avaient d'importants appuis politiques extérieurs, soit qu'ils bénéficiaient

d'un soutien au sein de l'équipe dirigeante d'alors, sont systématiquement sanctionnées par les nouveaux dirigeants. En fonction de leur gravité, ces fautes se résolvent en avertissement ou en licenciement pur et simple³⁴³. »

L'implantation du nouveau management dans les entreprises privatisées s'effectue sur la base d'une société rongée par la menace du chômage qu'attestent les licenciements massifs. Progressivement, les repreneurs peuvent s'appuyer sur le droit qui semble fait pour eux. Si les instances politiques continuent d'exercer un rôle, c'est de façon moins directe que lors de la gabonisation des postes. Il n'est pas certain, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, que la lutte contre la corruption au nom de laquelle se sont effectuées ces transformations ait marqué des points. Certes, le parti unique perd un formidable moyen de pression puisqu'il ne détient plus le pouvoir de recruter. Ceci étant, il est loin d'avoir été démantelé et s'il pèse encore sur la société, c'est selon d'autres modalités.

Dans les entreprises, au plus près du travail, sont créés des dispositifs qui, associés au risque de licenciements, enserrant le corps social en encadrant les activités quotidiennes. Ces nouvelles méthodes d'organisation sont directement issues des bureaux d'études occidentaux.

La sociologie du travail met en évidence les principales caractéristiques du nouveau management. Ces apports théoriques sont précieux pour l'analyse des dispositifs introduits lors du processus de privatisation au Gabon. En effet, sur plusieurs aspects, les techniques utilisées dans les entreprises sont similaires à celles qui sont étudiées par les chercheurs européens ou travaillant dans d'autres contextes que celui de ce pays. Aussi, nous nous appuyons largement sur ces analyses puisqu'elles éclairent notre travail de terrain.

³⁴³ E. Mebiame-Toutoume, *Les représentations des dirigeants dans la conduite du changement organisationnel des entreprises privatisées gabonaises*, op.cit., p. 135.

2.2. Lire le nouveau management au travers du MRH

Dans le cas des entreprises privatisées gabonaises, le management des ressources humaines (MRH) est la composante sur laquelle s'organise la majorité des changements managériaux (flexibilité du travail, sous-traitance, polyvalence, nouvelles figures professionnelles et management par objectif). Il s'agit de piloter au quotidien l'entreprise, c'est-à-dire d'orienter et de planifier le modèle organisationnel pour qu'au nom de la performance, il soit capable : certes de motiver, innover, mais aussi et surtout peut-être de maîtriser et démassifier³⁴⁴.

Le nouveau management est piloté en grande partie par les directions des ressources humaines. L'un de nos interlocuteurs évoque les missions assignées à sa fonction :

- « En quoi consiste le rôle du directeur des Ressources Humaines dans votre société ?

C'est un rôle je dirais à la fois classique et nouveau. Donc on a les fonctions classiques d'administration du personnel. Donc c'est tout ce qui a trait avec la législation du travail, contrat de travail, d'embauche, les recrutements, la paie des salariés, la gestion des carrières, les avancements, les promotions, les évaluations, l'appréciation des performances des collaborateurs, la gestion des organisations, la modification des organisations, des structures. C'est nous qui nous occupons de cela et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences c'est-à-dire qu'on essaie en permanence d'optimiser les effectifs et de nous rendre compte que les compétences dont nous disposons sont suffisantes par rapport à l'activité que nous avons à faire. Voilà un peu schématiquement, en quoi consiste la fonction et puis il y a aussi un point à ne pas négliger : la conduite du dialogue social dont je suis l'interlocuteur privilégié des discussions avec les partenaires sociaux, les délégués du personnel et syndicaux. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

Aussi, il souligne qu'après la privatisation, la société a procédé à la transformation managériale de sa structure organisationnelle.

- « Quelles sont les différentes innovations managériales apportées dans ce cas ?

Les différentes innovations, avant la privatisation, on avait une structure qui était très imprégnée par les métiers techniques. Donc on avait une organisation où on mettait en avant les métiers. On avait une direction de la production, une direction de la distribution, et à l'intérieur, des séparations :

³⁴⁴ Th. Coutrot, *Entreprise néo-libérale. Nouvelle utopie capitaliste ?*, op.cit., p. 233.

production hydraulique, production thermique. Ensuite, après la privatisation, nous sommes passés à une organisation où on a mis le client au centre de nos préoccupations. Donc, on a bâti une organisation qui intègre l'ensemble du processus et qui intègre le client. Le territoire a été partagé en plusieurs directions de région qui étaient responsables de tout le process depuis la production, la distribution jusqu'au client final, d'où la relation avec le client. Tout cela a été mis sous l'autorité d'une seule et même personne, alors que par le passé, ces autorités étaient diffuses et partagées entre plusieurs personnes. Donc, ç'a été la grosse innovation de l'organisation qu'on a apporté, de pouvoir centrer les efforts sur la satisfaction de la clientèle.

- Toujours par rapport aux transformations managériales, quelles sont les différentes innovations apportées au rythme de travail ? En termes de temps ? Est-ce que c'est toujours le même système managérial parce qu'aujourd'hui on est passé aux journées continues ?

Bien sûr, nous sommes une entreprise socialement responsable donc on respecte les lois et règlements de la République, notamment le Code du travail qui nous indique les heures d'embauche. Globalement, c'est respecté. Mais nous sommes aussi une entreprise de service public donc, on a des obligations en termes de continuité de service. On doit produire 24 sur 24 de l'électricité et de l'eau sans excuse vis-à-vis de la population et du gouvernement. À partir de là, l'organisation du travail a changé sur ces aspects-là. De ce côté-là, l'organisation du travail n'a pas changé. C'est toujours l'organisation en quarts comme on l'appelle ici. On a des équipes de roulement qui travaillent à tour de rôle chacune après 8h de travail. Ça n'a pas changé. C'est toujours la même organisation. Donc maintenant, on est passé à la journée continue depuis février 2010. C'est une innovation du Code du travail. On n'a pas eu le choix. Il arrive que les caisses, les points d'encaissement ouvrent les samedis pour permettre à la clientèle de pouvoir régler ses factures samedi en matinée. Globalement, on s'attache à respecter les innovations du Code du travail en matière d'heure d'embauche. Les samedis, les points d'encaissement ouvrent de 8h à midi. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

Par delà ce discours lisse, centré sur le client et sur les innovations organisationnelles en vue de le satisfaire, la direction des ressources humaines est l'un des piliers de la révolution managériale³⁴⁵ qui vise à instrumentaliser l'humain au service du développement de l'entreprise. Cela passe par un ensemble de dispositifs mettant en œuvre le management par l'excellence, l'organisation par projet, la culture du résultat, les évaluations performatives et le management à distance³⁴⁶.

Au Gabon comme en France, il s'agit d'inculquer une culture « de la haute performance » afin d'augmenter la rentabilité, donc à faire plus avec moins. Comme nous l'avons vu, cela se traduit concrètement par des politiques cherchant à accroître la

³⁴⁵ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, op. cit., p. 97.

³⁴⁶ *Ibid.*

productivité tout en réduisant les effectifs³⁴⁷. Ce qui implique de « mettre l'accent sur la polyvalence, la flexibilité de l'emploi, l'aptitude à apprendre et à s'adapter à de nouvelles fonctions [...] mais aussi sur les capacités d'engagement, de communication, sur les qualités relationnelles, le néomanagement se retourne vers ce qu'on appelle de plus en plus souvent le " savoir-être"³⁴⁸. »

Se dessine ainsi la figure de l'homme managérial, le manager par excellence, décrit par Lionel Jacquot.

« Le manager – *l'homme managérial* qu'il incarne – est polyvalent et multifonctionnel³⁴⁹ et doit remplir selon la position qu'il occupe dans la chaîne hiérarchique aussi bien des fonctions de « gestion des ressources humaines », de représentation, d'organisation ou encore de traduction pour concourir à la réalisation des objectifs fixés par la direction et assurer le fonctionnement optimum de son unité. Ces fonctions sont partagées, le travail managérial est le plus souvent divisé, ce qui se traduit par un encadrement de proximité bicéphale dans les unités de travail [...]»³⁵⁰. »

Ces nouvelles logiques sont soutenues par des techniques disparates telles qu'elles sont repérées par Valérie Boussard et Salvatore Maugeri :

« Des assemblages disparates et complexes d'outils, de techniques, des règles, de procédures, mais aussi d'acteurs, de discours, de représentations et de visions organisationnelles – c'est-à-dire d'éléments matériels, humains et discursifs étroitement imbriqués les uns dans les autres, s'étayant les uns les autres, et visant la conduite des organisations³⁵¹. »

³⁴⁷ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, op. cit., p. 97.

³⁴⁸ L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op.cit., p. 163.

³⁴⁹ V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, Éditions du Seuil, Paris, 2011. Cité par L. Jacquot, *Management du travail et travail du management. Contribution à une sociologie des formes de mobilisation et des modes d'usage de la force de travail*, Habilitation à diriger des recherches – Synthèse, Tome 1, Université D'Évry-Val-D'Essonne, 2012, p. 67.

³⁵⁰ *Ibid.* Pour étayer ses propos, Lionel Jacquot fait référence à ses expériences empiriques à savoir : « Pour exemple : dans les organismes de Sécurité sociale, le responsable d'unité (cadre) est aidé par un animateur d'équipe (agent de maîtrise) ; dans les offices publics d'habitat, le responsable d'agence (cadre ou agent de maîtrise) est relayé par le chargé de secteur (agent de maîtrise) ; dans les unités de production automobile, le responsable d'unité (agent de maîtrise) est secondé au quotidien par des moniteurs – ouvriers polyvalents assurant des tâches de management mais sans position hiérarchique ».

³⁵¹ V. Boussard et S. Maugeri (Sous la dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, Préface de Pierre Tripier, Éditions L'Harmattan, Paris, 2003, p. 28. È. Chiapello, P. Gilbert, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Éditions La Découverte, Paris, 2013 ; H. Buisson-Fenet et D. Mercier (Sous la dir.), *Débordements gestionnaires. Individualiser et normaliser le travail par les outils de gestion ?*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2013 ; M. Benedetto-Meyer, S. Maugeri et J.-L. Metzger (Sous la dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, op.cit.

Ces auteurs avancent que les « dispositifs de gestion supposent, pour mettre en œuvre le « substrat technique », une « philosophie gestionnaire » et une « vision simplifiée de l'organisation ». C'est-à-dire une « articulation d'objets mais aussi de « niveaux de réalité ». » Ce qui permet à Valérie Boussard et Salvatore Maugeri de souligner qu'avec les « dispositifs de gestion, c'est au premier abord la "rationalisation" des activités de travail qui est visée à travers l'innovation technico-organisationnelle. On cherche à "améliorer" les procédures, "optimiser" les processus, "faciliter" le travail...³⁵². »

Par delà « la rationalisation du travail », « l'écrasement » des salariés par la menace perpétuelle du licenciement doit alerter sur d'autres dimensions du nouveau management. Selon Anne Salmon, les changements introduits, loin d'avoir un strict impact économique ont une dimension politique en ce qu'ils modifient les rapports de force au sein des entreprises. Les restructurations systématiques des services, la mobilité interne, la flexibilité, les modifications rapides des méthodes³⁵³ fragilisent les identifications à des collectifs de lutte qui se trouvent profondément déstabilisés à mesure que les collectifs de travail le sont aussi.

Danièle Linhart souligne les conséquences de la « modernisation » des entreprises sur les rapports sociaux.

« [...] sous couvert de modernisation, le management a introduit la logique de prestations de services en interne afin de réguler les rapports que les salariés établissent entre eux spontanément. Il a commencé par l'instaurer entre départements, entre services, et pour finir également entre salariés et jusque sur les chaînes de fabrication entre opérateurs ; chacun étant considéré comme le client de celui qui travaille en amont et le fournisseur de celui qui travaille en aval, avec des droits et les devoirs qui accompagnent toute relation de ce type³⁵⁴. »

Désormais, à la place des collectifs de travail, c'est l'individualisation qui prend le dessus.

« L'individualisation est le socle sur lequel s'élabore le nouveau modèle managérial. Vient ensuite la nécessité, pour le management moderniste, d'obtenir

³⁵² V. Boussard, S. Maugeri (dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, *op.cit.*, p. 31.

³⁵³ A. Salmon, « Néolibéralisme, nouveau management et plaisir », *Connexions*, n° 103-2015/1, Éditions érès, pp. 21-38.

³⁵⁴ D. Linhart, « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », *Connexions*, n° 103-2015/1, Éditions érès, pp. 109-110.

de ces salariés, désormais inscrits dans une relation personnalisée à leur entreprise qu'ils s'approprient, de leur plein gré, à la culture, la philosophie et la technique managériale ainsi qu'aux objectifs des directions³⁵⁵. »

Comme l'analysent Fabrice Liégard et Guillaume Marguerie, ces méthodes relèvent d'une nouvelle technologie du pouvoir :

« En tant que technologie de pouvoir au sein de l'entreprise, le management vise par un ensemble de dispositifs techniques, organisationnels et financiers, à régler de façon optimale la production des choses et la direction des hommes. Afin de tenter de répondre au mieux aux problèmes économiques, aux conflits du travail, aux révolutions techniques, et enfin de circonscrire l'imprévisibilité du « facteur humain » le management est constamment amené à se renouveler : d'où la succession des doctrines, des techniques, des modes³⁵⁶. »

Parmi les dispositifs mobilisés par la direction des ressources humaines, nos données d'enquête indiquent que le management par la flexibilité est l'un des pivots des politiques des entreprises privatisées.³⁵⁷ C'est à l'intérieur de ce dispositif que se déploient la sous-traitance (flexibilité externe), la polyvalence et les nouvelles figures professionnelles (flexibilité interne).

³⁵⁵ D. Linhart, « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », *op.cit.*, p. 52.

³⁵⁶ F. Liégard et G. Marguerie, *Extension du domaine du management. Néomanagement et néolibéralisme*, *op.cit.*, p. 14.

³⁵⁷ Synthèse des interviews réalisées auprès du DRH de la SEEG, du DARH de Siat Gabon et du DARH de Cimgabon. L'entretien auprès du DARH de Cimgabon était réalisé en 2007 dans le cadre de notre mémoire de maîtrise en sociologie à l'Université Omar-Bongo.

- La flexibilité du travail

Selon Robert Castel, la « flexibilité est une manière de nommer cette nécessité de l'ajustement du travailleur moderne à sa tâche. [...] La flexibilité ne se réduit pas à la nécessité de s'ajuster mécaniquement à une tâche ponctuelle. Mais elle exige que l'opérateur soit immédiatement disponible pour s'adapter aux fluctuations de la demande. Gestion en flux tendu, production à la commande, réponse immédiate aux aléas des marchés sont devenues les impératifs catégoriques du fonctionnement des entreprises compétitives³⁵⁸. »

Pour Thomas Coutrot, la flexibilité³⁵⁹ devient le maître mot des nouveaux gestionnaires en permettant aux « directions de fluidifier à l'extrême le processus de travail, de supprimer toute redondance, de reconfigurer radicalement l'organisation à la moindre modification dans les technologies ou les marchés. Espoir suprême : éliminer l'inertie, cette horrible caractéristique humaine »³⁶⁰.

Ainsi, considérée comme une offensive néolibérale³⁶¹, la flexibilité du travail serait la réponse aux problèmes des sureffectifs tant décriés dans les entreprises publiques à travers l'externalisation, la polyvalence, le développement des nouvelles figures professionnelles (journalier, saisonnier, prestataire de services et période d'essai). C'est ce qui ressort des données de terrain. La figure 10 ci-après permet d'illustrer schématiquement le management par la flexibilité du travail appliqué dans les entreprises privatisées gabonaises.

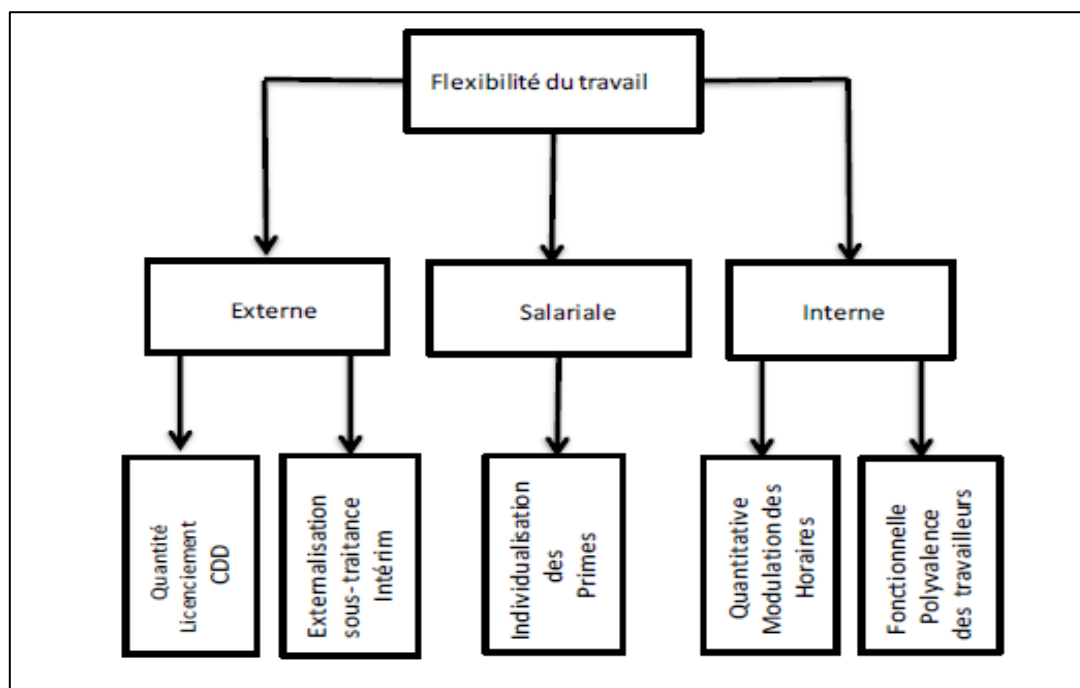
³⁵⁸ Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Librairie Arthème Fayard, Coll. « Folio/ESSAIS », Paris, 1995, pp. 649-650.

³⁵⁹ La flexibilité est une notion latine dont le sens originel décrit la capacité des choses à s'adapter facilement, éventuellement, à retrouver leur état initial (J.-C. Barbier et H. Nadal, 2000, p. 16.). Ces deux auteurs distinguent dans leurs travaux deux types de flexibilité, à savoir : la flexibilité du travail et la flexibilité de l'emploi (M. Vakaloulis 2001 ; L. Boltanski et È. Chiapello 2011 ; Coutrot 1998). Th. Perilleux définit la flexibilité comme étant la capacité de réagir rapidement à des situations non anticipées, pour répondre aux demandes (supposées) de plus en plus pressantes des clients. La flexibilité, de ce fait, se repose sur des principes articulés autour de la capacité d'initiative dans l'ajustement des consignes, qui tranchent avec ceux de la planification (p.12.). Richard Sennett, quant à lui, définit la flexibilité comme étant la faculté de ployer et de se rétablir, d'éprouver sa forme et de la restaurer. R. Sennett, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Traduit de l'anglais (États-Unis) par P.-E. Dauzat, Éditions Albin Michel, Paris, 2000. Titre original: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. Luc Boyer et Noël Equilbey proposent une définition de la flexibilité qui nous semble beaucoup plus claire. Ils posent le concept de flexibilité sous deux formes, à savoir : la flexibilité fonctionnelle et la flexibilité quantitative externe. La première encore appelée qualitative interne désigne la mise en œuvre de la polyvalence par des salariés. Autrement dit, la capacité de répartir les personnels en fonction de besoins de l'organisation. Et la deuxième, quant à elle, renvoie à l'adaptation des effectifs en fonction des besoins de l'activité. Il s'agit de ce fait d'un recours à des formes d'emplois qualifiés de précaires tels que les CDD, intérimaires et stagiaires. (L. Boyer, N. Equilbey, *Évolution des organisations et du management : Rétrospective et Prospective*, EMS, 2013, p. 72.)

³⁶⁰ Th. Coutrot, *Entreprise néo-libérale. Nouvelle utopie capitaliste ?*, op.cit., p. 232.

³⁶¹ *Idem.*, p. 214.

Figure 10 : Caractéristique de la flexibilité du travail



Source : <http://www.louisemichelchampigny.ac-creteil.fr>. Cité par J. Diambounambatsi, *Privatisation et emploi au Gabon : analyse de la politique de privatisations sur l'emploi et sa structure de trois entreprises publiques rendues privées au Gabon*, op.cit., p. 172.

Les repreneurs des entreprises privatisées exigent des managers le recours au management par la flexibilité du travail. Ce dispositif permet de réduire les charges salariales qui ont un impact considérable sur la rentabilité de l'entreprise. Comme le souligne Jean-Pierre Durand :

« [...] à travers cette flexibilité, n'est rémunérée que pour la durée pendant laquelle elle est effectivement utile à la direction. Celle-ci réduit au maximum le temps de présence des salariés, c'est-à-dire aussi leur temps de rémunération, afin de n'en disposer que pour les utiliser pleinement³⁶². »

À partir de là, les dirigeants procèdent à la réduction des effectifs sous deux formes. La première forme renvoie au remplacement automatique des emplois stables fondés sur des CDI par des emplois à contrat atypique. C'est-à-dire que les dirigeants transforment l'univers professionnel des employés en intensifiant le travail atypique (journalier, saisonnier, prestataire de services et sous-traitance) et la multiplication des périodes d'essai, de préembauche (SEEG). La seconde forme concerne le recours à la sous-traitance (dans le cas

³⁶² J.-P. Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : Flux tendu et servitude volontaire*, Éditions du Seuil, Coll. « Économie Humaine », Paris, 2004, p. 176.

de Siat Gabon, organisée en prestataire de services) et à l'intérim. Ces formes renvoient à la flexibilité du travail externe, comme l'illustre la figure ci-dessus.

Dans le cas de Cimgabon, le travail réalisé en externe s'avère le plus pénible. Dans cette société, la grande majorité des employés sont des journaliers ou des saisonniers. Ils doivent travailler dur pour assurer le renouvellement de leur contrat et, pour espérer voir leur contrat temporaire transformé en CDI, comme ce fut le cas dans les entreprises publiques.

Ainsi, l'entreprise pyramidale qui était le modèle managérial des Ciments du Gabon a cédé la place à ce qu'on appelle l'entreprise en réseau³⁶³. Pour Anne Salmon³⁶⁴, l'intérêt du travail en réseau repose dans l'autonomie relative des sous-systèmes productifs (sous-traitance, CDD et journaliers) qui endossent les risques qui sont désormais externalisés par les maisons-mères.

Sans vouloir tirer une quelconque conclusion sur les effets du management par la flexibilité du travail, on peut également se référer à Sophie Pochic, pour qui, la « flexibilité généralisée permet de renforcer le rapport de subordination, de masquer les inégalités de traitement et de faire accepter les épreuves les plus difficiles (transfert en cas de restructurations et d'externalisations, licenciements)³⁶⁵. »

Comme nous le rapporte le secrétaire général du syndicat des cimentiers (Cimgabon), le salaire, aujourd'hui, « est fonction de ta compétence, de ta capacité à résoudre un problème et du temps de travail effectué par jour ». Les salaires varient d'un travailleur à un autre. Ce qui renvoie à l'individualisation des salaires selon les critères retenus par les dirigeants. La catégorie socioprofessionnelle n'est plus le seul critère de détermination de salaire. Car le contexte économique de l'entreprise est également un des critères de détermination de salaire.

À Cimgabon comme à la SEEG et à Siat Gabon, la flexibilité permet aux dirigeants d'embaucher plus de personnes, notamment en qualité de journaliers, de CDD, de prestataires de services. Cette technique réduit le coût du travail des employés tout en favorisant de nouvelles formes de contrôle sur les salariés.

Pour les dirigeants, il s'agit d'adapter le volume de production et l'évolution des effectifs de travail à la demande. Ainsi, la sécurité du travail n'est plus une priorité. Dès lors que la flexibilité du travail conduit les employés à devenir des passants à la manière des passagers dans les gares de train. Ils doivent circuler parce que ces entreprises ne

³⁶³ A. Salmon, *La tentation éthique du capitalisme*, Éditions La Découverte, Paris, 2007, p.77.

³⁶⁴ *Ibid.*

³⁶⁵ L. Jacquot et al. (coord.), *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir, Tome 1, op.cit.*, p. 208.

récompensent plus le service et la longévité comme dans les entreprises publiques. Comme le décrit Richard Sennett pour ce qui est des entreprises post-capitalistes³⁶⁶.

Selon l'un des directeurs de Siat Gabon ce qui motive les repreneurs à instaurer ce nouveau management est la recherche d'une plus grande rentabilité de l'entreprise.

« Le repreneur a des objectifs, quand il arrive, il met son argent tout frais, on démarre et une fois avoir démarré, à chaque période de l'année retenue par lui, il fait un inventaire soit financier, soit du personnel, soit de ses besoins et probablement de ses entrées. Et à partir de là, il définit un mode de fonctionnement, une fois ce mode de fonctionnement défini, il voit comment et avec qui, quel effectif, il peut travailler. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Siat Gabon).

La flexibilité procède d'une même logique que les plans sociaux auxquels elle succède.

« Malheureusement chez nous au Gabon, que ça soit à Siat, dans toutes les sociétés qui ont été reprises, le repreneur systématiquement dès qu'il arrive même si au départ un plan social avait été effectué, il vient quand même effectuer un autre plan social mais qu'on n'appelle pas forcément plan social mais qui répond plutôt aux critères que je venais d'énumérer en disant qu'il vienne avec des objectifs ; en disant cette année j'ai pris la société et en fin d'année voilà ce que je veux atteindre. Pour l'atteindre, je pense que mes charges salariales sont trop élevées, il faut les réduire et pour réduire les charges salariales, je dois cibler les domaines où je n'aurais pas forcément besoin de telle quantité de personnes. Certaines personnes sont renvoyées de Siat et d'autres sont mises en situation de précarité. Ils seront considérés comme prestataires de services ce qui ne leur permet plus d'accéder aux avantages qu'ils avaient quand ils étaient salariés de la boîte. J'ai failli oublier de te dire qu'il y a certains salariés que les Belges demandaient de choisir entre être licencié purement et simplement ou d'accepter un contrat de prestataire de services donc être à leur propre service sous forme de sous-traitance de Siat. Voilà ce qui se passe et ce qui s'est toujours passé chez nous. Evidemment chaque repreneur donnera les raisons pour lesquelles il aura opté pour ce système. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de Siat Gabon).

L'arbitraire du pouvoir de licenciement pointe des entretiens : *« Certaines personnes sont renvoyées de Siat et d'autres sont mises en situation de précarité. »*. Aussi, par delà, les arguments de rentabilité financière mis en avant par les directions, il faut là encore prendre en considération les analyses qui mettent l'accent sur les conséquences politiques du nouveau management. Comme l'affirme Michel Vakaloulis :

³⁶⁶ R. Sennett, *La culture du nouveau capitalisme*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Pierre-Emmanuel Dauzat, Éditions Hachette Littérature, Paris, 2008. Titre original: *The Culture of the New Capitalism.*, p.83.

« La flexibilité du travail accentue l'éclatement des collectifs de travailleurs. La segmentation du salariat s'aggrave. Cette évolution ne s'arrête pas aux seuls processus de gestion néo-contractuelle de la force de travail, même si cet aspect demeure fondamental. Elle ne se limite pas non plus aux déclassements et reclassements des métiers au sein de l'espace productif global. [...] Les modalités de segmentation qui se dessinent à l'intérieur du salariat sont souvent analysées en termes de *dualisation* du marché de l'emploi. Selon cette conception, les stratégies de modernisation flexible recomposent l'ancienne configuration du travail et sa morphologie de classe. La « contractualité fordiste » a vécu. La nouvelle « constitution sociale » lui succédant se veut « normalisatrice », « intégrée », « flexible ». Elle procède d'un double mouvement d'exclusion/inclusion : pour certains groupes, la flexibilité s'avère porteuse d'exclusion, pour d'autres, elle représente une évolution conforme à leurs aspirations, leur permettant, le cas échéant, d'acquérir de nouvelles formes de polyvalence verticale (compétence en aval et en amont du poste occupé) et horizontale (compétences de métier complémentaires)³⁶⁷. »

Cette approche correspond à la définition extensive de la précarité englobante que proposent Danièle Linhart et Margaret Maruani :

« Tous les statuts autres que ceux recouverts par un contrat de travail à durée indéterminée sur quarante heures hebdomadaires : les contrats à durée déterminée, le travail saisonnier, le travail intérimaire, le travail à temps partiel et le chômage partiel, le travail à domicile, le travail au noir, la sous-traitance, les primes au départ et les pré-retraites³⁶⁸. »

Tout porte à croire que cet éclatement des collectifs est facteur d'exclusion, comme le souligne Michel Vakaloulis. Les salariés (de la catégorie exécutante) et ceux en contrat atypique sont exclus des entreprises tandis que d'autres demeurent des éternels temporaires. Du point de vue inclusif, certains ouvriers journaliers interrogés se sont retrouvés avec des contrats à durée indéterminée (CDI) mais, cette fois-ci, dans des entreprises de sous-traitances. Ces CDI sont considérés par les dirigeants des entreprises privatisées comme des promotions, et donc comme une évolution du statut des travailleurs journaliers.

³⁶⁷ M. Vakaloulis, *Le capitalisme post-moderne. Éléments pour une critique sociologique*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 2001, pp. 110-111.

³⁶⁸ D. Linhart et M. Maruani, « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers. Quelques hypothèses », Disponible en ligne. « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers : approche exploratoire », Rapport final à la convention d'étude n°650-125 avec le ministère du Travail, mai 1981.

- La sous-traitance

La sous-traitance permet aux sociétés mères la « réduction de la taille des établissements » à partir de la filialisation et de la concentration sur des métiers sur lesquels on cherche à obtenir un avantage concurrentiel »³⁶⁹. C'est-à-dire que :

« L'organisation en réseau, grâce à laquelle il a été possible de se débarrasser d'une coûteuse hiérarchie, qui ne servait que de « relais » à la direction et n'apportait aucune « valeur ajoutée au client », est en outre censée procurer, par rapport à l'organisation hiérarchique intégrée, un avantage économique lié à la spécialisation. [...] Elle ne doit donc conserver en interne que les fonctions dans lesquelles elle possède un avantage compétitif - son métier principal - et externaliser les autres fonctions sur des sous-traitances mieux à même de les optimiser, avec lesquelles elle entretient des liens étroits et durables de façon à négocier continûment le cahier des charges et à exercer un contrôle sur la production (par exemple par la présence régulière chez le sous-traitant de personnels appartenant à la firme donneuse d'ordres)³⁷⁰. »

Au Gabon, la sous-traitance s'est accentuée depuis le processus de privatisation. Sous l'influence des firmes internationales, porteuses de la culture managériale occidentale, les entreprises privatisées gabonaises connaissent un éclatement de leur tissu productif. Pour les activités de la SEEG, un des directeurs de cette société nous rapporte :

« Généralement, 90% de travaux sont sous-traités. Les sociétés sous-traitantes SOCEG ETDE, SETEG, SOBEA, et une trentaine de petits groupes, etc., travaillent en réseau avec la Direction Electricité Distribution Estuaire. Cette direction s'occupe de tout ce qui est réseau 20KW et réseau 380KW. Elle se charge d'installer la basse tension sur Libreville et le reste de l'Estuaire. Elle s'occupe également de l'exploitation de la maintenance et de tout ce qui est mesure et essai. Cette direction est chargée également de mener des études et des travaux. Il s'agit des petites études et des petits travaux tels que le raccordement, à la demande des clients, des branchements qui exigent un ou deux supports. »
(Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de la SEEG).

Dans cette direction, le travail est organisé en trois divisions. C'est ce que la société appelle une division en trois entités. Il y a une entité qui s'occupe de tout ce qui est sous 20KW HT1. Dans ce HT1, il y a l'exploitation, la maintenance 20KW. La deuxième entité concerne la basse tension à 380W. Elle s'occupe de l'exploitation, de la maintenance et une série d'études.

³⁶⁹ L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op.cit., p. 322.

³⁷⁰ *Idem.*, pp. 126-127.

Les raisons fondamentales de sous-traiter ces activités est que la SEEG veut se recentrer sur ses activités principales et donc, son corps de métiers basé sur l'exploitation exclusivement. Un de nos interlocuteurs nous informe que la sous-traitance est arrivée après la privatisation.

« La sous-traitance parce que après la privatisation, c'était la mode à l'époque de sous-traiter les travaux. Ce n'était pas vraiment notre activité principale. Notre activité principale c'est vraiment l'exploitation pour que le client ait le courant. Fournir l'électricité et l'eau aux clients 24h/24, faisait que les travaux nous prenaient beaucoup de temps. On oubliait un tout petit peu l'exploitation. L'exploitation c'est l'interface avec le client. C'est pour ça qu'on a sous-traité. En plus ça amène des moyens très lourds au niveau de la logistique. Et pour l'équipement d'entreprise, on a préféré sous-traiter pour ne pas avoir des engins qui ne tournent pas 24h/24 et qui nous coûte très cher. C'est un peu l'orientation qui a été faite. Ça a été aussi fait au niveau des branchements.³⁷¹ »

À la SEEG comme dans d'autres sociétés privatisées, le développement de la sous-traitance touche surtout les métiers manuels, à faible valeur ajoutée pour les sociétés mères. Dès cet instant, la catégorie ouvrière est celle qui est la plus exposée au mouvement d'externalisation. Le gros des effectifs est désormais concentré dans les sous-traitances. Elles représentent plus de 75% des salariés des entreprises privatisées, composés en majorité d'ouvriers qui travaillaient dans les anciennes entreprises publiques³⁷². Comme le souligne Anne Salmon : « l'externalisation des emplois conduit à modifier le profil sociologique des salariés : les bastions ouvriers se trouvent à la périphérie, chez les sous-traitants de taille beaucoup plus modeste (...)»³⁷³.

Ainsi, le tableau 15 ci-après présente l'ensemble des corps de métiers concerné par le développement de la sous-traitance à l'ère de la privatisation, au Gabon.

³⁷¹ Cet interlocuteur a souhaité l'anonymat.

³⁷² Propos recueillis auprès de l'un des directeurs, d'une sous-traitance, qui a préféré préserver l'anonymat.

³⁷³ A. Salmon, *Les nouveaux empires. Fin de la démocratie ?*, op.cit., p. 9.

Tableau 15 : Corps de métiers potentiellement sous-traitables

Métiers Emplois	Secteur	Catégorie	Qualification	Département
Jardinier	Agricole	D	OS	Culture
Tôlier	Maintenance	D	OS	Parc- Matériel
Réparateur	Fabrication/Labo	D	OS	Usine
Echantillonneur	Fabrication/ Labo	D	OS	Usine
Plombier	Maintenance	D	OS	Usine
Menuisier	Maintenance	D	OS	Usine
Electricien	Maintenance	E	OPQ	Courant faible
Plongeur	Domestique	D	OS	DRH
Standardiste	Bureau Admin.	D	OS	Administration
Femme de ménage	Domestique	B	MC	Tout Département
Manipulateur	Agglomération	B	MC	Culture
Gardien	Sécurité	B	MC	DRH
Planton	Bureau Admin.	B	MC	Administration
Manutentionnaire	Approvisionnement	B	MC	Direction GE
Glaneur	Agronomie	B	MC	Culture
Mécanicien	maintenance	C	AO	Usine
Soudeur	Maintenance	C	AO	Usine
Ferrailleur	Maintenance	C	AO	Usine
Jockey	Agronomie	C	AO	Culture
Cuisinier	Domestique	E	OPHQ	DRH
magasinier	Tout département		OP	Tout Département
Chauffeur	Tout secteur	E	OP	Tout département
Peseur	Process/ Usine	E	OP	Usine
Surveillant foyer	Chaufferie	E	OP	Usine
Aide cuiseur	Fabrication	E	OP	Usine
Aide comptable	Comptabilité	E	OP	Départ. Finance
Aide/ Laborantin	Laboratoire	F	OPQ	usine
Infirmier	Infirmierie	F	OPQ	DRH
Frigoriste	Services généraux	G	OPHQ	DRH
Responsable éco.	Economat	AM	Technicien	Départ. Finance
Commis de Bureau	Bureau Admin.	D	OS	Tout Département
Lingère	Nettoyage	D	OS	Tout Département
Conducteur d'engin	Exploitation	E	OPQ	Tout département
Employé Domicile	Tout département	D	OS	Tout département
Peintre	Maintenance	D	OS	Usine
Ferronnier	maintenance	D	OS	Usine
Maçon	Maintenance	D	OS	Usine

Source : Convention collective des entreprises, 1985. Cité par J. Diambounambatsi, *Privatisation et emploi au Gabon : analyse de la politique de privatisations sur l'emploi et sa structure de trois entreprises publiques rendues privées au Gabon*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Rennes 2, 2015, p. 143.

Le nombre exact des sous-traitances dans les entreprises privatisées n'est pas connu. Les dirigeants évitent de communiquer là-dessus. Il s'agit, selon certains responsables interviewés, de secteurs stratégiques pour lesquels il faut éviter toute communication. L'un d'eux dit :

« Ce n'est pas un nombre exact [...] Là tout ce que je sais c'est qu'un moment donné on avait, par exemple dans la période de 2005 à 2010, sous-traité

la réalisation et l'entretien de branchements neufs et des branchements. On sous-traitait l'entretien des groupes électrogènes et donc, pour l'entretien de ces groupes électrogènes, il y avait des sous-traitants. Mais, pour la partie branchement, il y avait 4 ou 5 sous-traitants qui étaient commis à cette tâche. (...) Donc le raccordement du client au service. Il a été sous-traité à 100%. »

Aussi,

- « Quelles sont les entreprises qui sous-traitaient avec vous ?

Il y a beaucoup de petites PME qui se sont créées. On peut en dénombrer une demi-douzaine au moins peut-être. Il y a EGENEZED, OTE, COLISSA, OGEPI... On sous-traitait aussi la maintenance de nos groupes électrogènes à une entreprise qui s'appelle FORED. »

Ce management par l'externalisation du travail, focalisé sur le développement de la sous-traitance, est également observable au sein de la société Siat Gabon comme l'indique l'extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent de Siat Gabon.

« Oui bien sûr parce que pour une entreprise privée, il n'est pas question d'embaucher 4500 employés. Il y a près de 4500 personnes qui sont en activité au sein de Siat donc parmi ces 4500 personnes, vous avez des employés c'est-à-dire des gens qui ont un contrat de travail en bonne et due forme et que vous avez aussi des prestataires de services c'est-à-dire des gens avec lesquels nous avons des contrats de sous-traitance. »

À Siat Gabon, le recours à une main-d'œuvre externe et à la sous-traitance est tout aussi important. Un des interlocuteurs souligne que le recours à la sous-traitance est stratégique : « *C'est stratégique, je ne peux pas vous dire mais globalement en termes de pourcentage, nous avons 10% d'employés donc sur 4500 en gros ça fait 450 personnes* »³⁷⁴.

À Cimgabon, l'instauration de la sous-traitance a valu à certains travailleurs en CDI, une sortie vers la périphérie donc vers la sous-traitance. Ils ont été amenés à quitter la société mère. C'est ce que rapporte l'extrait d'entretien ci-après.

« Ils avaient enlevé 10 personnes de la carrière et 10 de l'usine pour créer une autre société (...) Vous faites venir une société qui doit sous-traiter, qui doit extraire la matière en carrière, l'amener pour concasser dans chaque tonnage de camion ça fait tant de millions mais vous ne trouvez pas que vous perdez, ils disent non. Nous on ne veut plus avoir des chauffeurs de camions parce que ça nous fait des dépenses. Il faut payer les mécaniciens, il faut payer ceci, non. On

³⁷⁴ Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Siat Gabon.

fait venir quelqu'un. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent de maîtrise de Cimgabon).

Un autre interlocuteur, ouvrier-plombier dans l'une des entreprises de sous-traitance de Cimgabon, explique qu'avant son embauche en CDI, il était d'abord en contrat de « journalier » à Cimgabon pendant plus de 5 ans. Selon lui, les responsables considèrent ce CDI comme une promotion. C'est une nouvelle stratégie de gestion d'emploi mise en place par les repreneurs afin de réduire au maximum la masse salariale et contourner la loi au sujet du traitement de ceux qui pratiquent le travail temporaire.

Ces contrats avec les sous-traitants, comme relevés dans les trois entreprises privatisées étudiées, ne garantissent pas les mêmes traitements et avantages que leurs collègues qui sont dans les sociétés mères. La relation entre la maison mère et la sous-traitance est difficile à vivre, nous rapporte un des responsables d'une sous-traitance de la SEEG. Selon cet interlocuteur :

« Nous sommes considérés comme des moins que rien. Du jour au lendemain, votre PME peut déposer les clés sous la porte parce que la SEEG en a décidé autrement ou le nouveau chef ne veut plus sous-traiter avec vous. Il y a trop des raisons dans cette affaire-là, mon fils. C'est dur tout ce que je peux te dire. Il faut mouiller le maillot à chaque fois qu'un dirigeant est changé pour espérer être maintenu sans oublier les contrats à force qu'il faut impérativement accepter. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un responsable d'une des sous-traitances de la SEEG).

Les sous-traitances sont soumises à de fortes exigences de travail et à des fréquents contrôles qui sont assurés par les travailleurs des maisons mères. C'est ce qui ressort de l'extrait d'entretien ci-après.

« (...) Pour leur avoir confié ce travail-là, on a signé des contrats. Donc avec un certain nombre d'obligations de part et d'autre. Le sous-traitant comme par exemple du commanditaire des travaux avec la SEEG, avec un bordereau des prix aussi. Donc la relation est balisée. On leur remet un certain nombre de travaux à faire sur le bordereau. On leur remet du matériel pour travailler. Nos collaborateurs passent sur le terrain vérifier la qualité du travail qui est fait et les interpellent quand le travail n'est pas fait selon les normes prévues. Et donc parfois, il arrive qu'on leur fasse ou qu'on leur réclame des ristournes, on leur inflige des amendes parce qu'on estime que le travail n'est pas de qualité. Et d'autres ont eu à perdre des marchés parce que ce n'était pas des professionnels et donc on a dû s'en séparer parce que le travail qu'ils rendaient n'était pas conforme à nos normes. (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

Si le nouveau management, au travers de la flexibilité externe, entraîne le développement de la sous-traitance, il a également conduit - en interne - le développement de la polyvalence pour pouvoir ajuster le volume de travail à l'évolution des effectifs restants.

- La polyvalence

Inscrite dans la flexibilité du travail interne, la polyvalence est longuement débattue dans la littérature occidentale. Au Gabon, sa prise en compte dans le système managérial est réelle. Elle devient un dispositif important de gestion des flux. La polyvalence, comme le souligne Danièle Linhart, « permet aux salariés et surtout aux ouvriers de changer de postes dans la journée ou dans la semaine, ce qui incontestablement introduit une certaine variété dans un univers répétitif, mais complique, là encore, la vie des collectifs, dans la mesure où les salariés ne travaillent plus dans la durée côte à côte³⁷⁵. »

Richard Sennett³⁷⁶, qui conçoit le nouveau management au travers du prisme du temps, du talent et de la reddition, souligne que la culture du talent renvoie à la compétence. Il s'agit de la capacité des travailleurs à résoudre un problème dans les plus brefs délais. Et en étant capables d'exercer dans n'importe quel poste de l'organisation.

Le recours à la polyvalence permet de combler la réduction volontaire des effectifs comme l'indique un des directeurs de la SEEG. Elle permet également de rompre avec les temps d'inactivité dont jouissaient les employés de métier. Ce qui signifie que la pratique de la polyvalence s'apparenterait à une stratégie dument conçue par les dirigeants pour moduler les horaires de travail en rapport avec le volume de travail à effectuer.

Ainsi, la polyvalence devient un dispositif managérial incontournable dans le pilotage de compétences des travailleurs d'entreprises privatisées. Elle est considérée comme un facteur de maintien et de garantie d'emplois des travailleurs. Les travailleurs qui souhaitent maintenir leur emploi se doivent d'être polyvalents. Ils doivent être capables de s'adapter à n'importe quel poste ou métier de l'entreprise. Dès lors qu'« en lieu et place du métier, la culture moderne avance une idée de méritocratie qui célèbre le potentiel plutôt que le bilan³⁷⁷. »

³⁷⁵ D. Linhart, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, *op.cit.*, p. 109. Lire également, D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, *op.cit.* Et son article « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », *op.cit.*

³⁷⁶ R. Sennett, *La culture du nouveau capitalisme*, *op.cit.*

³⁷⁷ *Idem.*, p. 13.

Jean-Pierre Durand, à ce propos, conçoit la polyvalence comme la « capacité à occuper plusieurs postes tout en se préoccupant de ce qui se passe en amont et en aval de son propre poste (ou fonction) et du segment auquel on appartient³⁷⁸. »

Selon le DRH de la SEEG, il s'agit d'un moyen de lutter contre les temps morts et les pauses non conventionnelles d'une part et, d'autre part, faire des économies sur les salaires. Suivant cette logique, Jean-Pierre Durand stipule que :

« La mise en œuvre de la polyvalence, au sens de recombinaison des tâches éclatées en plusieurs services pour les rassembler chez des agents capables de les effectuer toutes, s'avère donc d'abord sous-entendue par une logique économique, plutôt qu'une logique sociale d'enrichissement des postes de travail : il s'agissait de faire disparaître les pauses dans la journée de travail des spécialistes, afin de réduire le nombre des agents devenus polyvalents et contraints d'effectuer leurs tâches en un temps requis, imposé par le flux tendu [...] ³⁷⁹. »

Ainsi, un des ouvriers de Cimgabon exerçant au sein de Cimgabon comme plombier, son métier de base, le déclare : quand il n'a pas de travail, le chef l'envoie exercer dans le service de l'électricité. L'objectif, selon lui, est qu'il doit toujours faire quelque chose, même quand ce n'est pas son métier.

« *Quand tu es embauché à Cimgabon, tu es appelé à travailler dans tous les compartiments de la société*³⁸⁰. »

Les travailleurs de cette société privatisée s'adaptent à tous les postes de travail. Le gros des effectifs est formé des journaliers. Ils travaillent dans plusieurs secteurs d'activités. Ils sont en même temps à la cour et à la manutention pour nettoyer les voies ferrées enfouies dans le colmatage du clinker. Certains vont à la production. Dans cette direction, ils produisent des sacs de latérites et les remplissent. Chacun remplit en moyenne trente sacs par jour. Ils sont également aux côtés des ouvriers spécialisés afin de les assister dans les tâches courantes du processus de dynamitage et de graissage des parois automatiques de la sondeuse en fonctionnement. Ils participent à l'entretien du concasseur et des installations du hall. Selon les propos recueillis auprès d'un agent de maîtrise, chef du groupe :

³⁷⁸ J.-P. Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : Flux tendu et servitude volontaire*, op.cit., p. 367.

³⁷⁹ *Idem.*, pp. 144-145.

³⁸⁰ Les propos d'un ouvrier de Cimgabon.

« Lorsqu'il y a beaucoup de travail, je m'organise avec mes collègues, qu'ils soient ouvriers-journaliers ou en CDD, c'est vrai que je suis le chef mais il arrive parfois que je sois empêché de venir au travail, en ce moment, un des travailleurs me remplace et dirige les opérations. Mes collègues ont tous la volonté et ils savent ce qu'il faut faire quand je ne suis pas là. Par exemple, quand c'est ton tour d'être en astreinte, que tu sois apprenti, journalier, ouvrier spécialisé ou ouvrier qualifié, tu dois assurer la permanence et la maintenance des machines. Et mes gars s'en sortent bien. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent de maîtrise de Cimgabon).

Dans cette société, tous les travailleurs sont soumis aux mêmes rythme et conditions de travail. Chaque jour, un travailleur de Cimgabon, qu'il soit en CDD, en CDI ou en contrat journalier, travaille au moins dans trois secteurs d'activités différents. Or, avant la privatisation, chaque employé avait une tâche bien précise de travail en dehors des tâches communes, réalisables à la fin du travail. À l'exemple des journaliers : ces derniers étaient affectés au chargement des camions et des conteneurs de ciment. Ils procédaient également au déchargement de ces camions.

La SEEG applique ce même principe managérial, comme nous le livre le DRH de cette société.

« La polyvalence : bon ça c'est une capacité d'adaptation qui est demandée aux personnels cadres. Puisque nous sommes embauchés munis d'une formation de niveau supérieur donc on fait appel à notre capacité d'adaptation. Et puis notre volonté de prendre des risques, le goût de devoir exercer notre activité et le goût du changement aussi. Il y a ceux qui le font et d'autres qui ne l'acceptent pas, de rester dans un certain confort, de continuer à faire ce qu'ils savent faire donc faire ce pourquoi ils ont été formés initialement. Bon cette polyvalence-là, on la retrouve dans nos sites de l'intérieur, dans les petites localités où on ne peut pas avoir une structure aussi lourde que sais-je prenant par exemple à Mbigou, on ne va pas avoir 10 personnes là-bas parce que l'activité ne le justifie pas. On va avoir quelqu'un qui s'occupe de l'électricité, quelqu'un d'autre qui s'occupe de l'eau et puis quelqu'un qui fait la clientèle et un coordinateur de tout ça. 4 ou 5 personnes par exemple. Dans d'autres centres qui sont plus petits, on aura peut-être 1 ou 2 personnes qui s'occupent des activités techniques. La clientèle étant assurée par des équipes qui viennent du siège de la région. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

On retrouve également des techniciens qui réalisent à la fois les métiers de l'eau et les métiers de l'électricité. Comme le souligne l'extrait d'entretien ci-après :

« Oui ça aussi. Il y a des cas de figure qui existent. Des gens qui ont des prérequis, qui ont la formation à l'origine et qui peuvent basculer d'une activité à une autre sans difficulté. Ou alors dans des cas vraiment, des situations où on ne

peut pas avoir plusieurs de ces corps de métier ben, on forme la personne pour être polyvalent, pour intervenir aussi bien dans le domaine de l'électricité que dans le domaine de l'eau. Ça aussi ça existe. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG)

Cette culture managériale fondée sur la polyvalence des travailleurs au sein des entreprises est applicable aussi à l'usine de Cimgabon, située à Ntoum.

« Dans ce site oui. Parce que si on attend que chacun soit dans un service et fasse son boulot. Il y aurait des services ou des personnes qui vont s'asseoir et qui ne feront jamais rien. En ce moment c'est très important parce qu'on a un groupe électrogène en carrière qu'on doit faire fonctionner donc là, les gars de la mécanique sont là-dessus. On a des pompes en carrière qu'il faut aligner et réarmer et ce sont les électriciens qui doivent le faire. On a une ligne 5-5 parce qu'on alimente le groupe électrogène en gasoil donc on doit passer à une ligne électrique il y a un câblage à faire 5-5 donc c'est du boulot tout le monde doit mettre la main à la pâte y compris moi-même. Mais, il y a quand même des manquements. Des manquements se situent au niveau du dispatching et donc de la réorganisation des équipes dans le site. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de l'usine de Ntoum)

À un autre de dire que :

« Il y a qu'un seul soudeur spécialisé pour l'usine de Ntoum et l'usine d'Owendo. Ce qui sous-entend que nous sommes obligés d'avoir recours à d'autres employés. Généralement, on fait souvent appel aux journaliers qui sont là depuis plus de 2 ans, voire 1 an ou même 6 mois dans l'entreprise et qui ont une meilleure connaissance de la soudure. Ici à l'usine de Ntoum tu as même des journaliers qui ont une meilleure maîtrise des outils de production et une meilleure connaissance de la carrière contrairement aux ingénieurs. S'agissant du soudeur qui est seul pour les deux usines notamment de Ntoum et d'Owendo, est-ce qu'il faudrait attendre qu'il vienne sur Ntoum à chaque fois, non. Je prends souvent l'initiative d'avoir recours à d'autres employés qui ne sont peut-être pas forcément soudeurs mais qui ont appris le métier sur le tas. Ici, à l'usine de Ntoum, même les chauffeurs ou les ouvriers qui sont au pont-bascule savent souder. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un responsable de Cimgabon à Ntoum).

Selon certains de nos interlocuteurs, notamment ceux de Cimgabon et de Siat Gabon, dont les contrats atypiques sont très représentatifs, la polyvalence crée un sentiment de compétition et donc de mise en concurrence indirecte, pour reprendre l'expression de l'un d'eux. Une compétition entre les employés en CDI et ceux ayant des contrats atypiques (journalier, saisonnier, prestataire de services). Pour les salariés en CDI, ils doivent être compétitifs et polyvalents car les collègues qui exercent en tant que journaliers ou prestataires

de services sont embauchés pour toucher à tous les métiers manuels de la société. Certains vont jusqu'au métier de laborantin, propos recueillis auprès d'un travailleur de Cimgabon, embauché en tant que journalier.

« Ce qui fait que si l'un d'entre eux (journalier) est plus habile et compétent que toi, il serait le privilégié du patron donc tu as intérêt à être bon partout où l'on t'envoie. Sinon tu connais la suite. Le journalier risquerait de prendre définitivement ta place et donc le grand patron va te virer. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier en CDI de la société Cimgabon.)

À un autre ouvrier en CDI d'ajouter :

« Cette affaire de polyvalence là, nous agace trop même comme tu ne peux pas comprendre, mon frère. Tu es obligé de te surpasser quand le chef d'équipe t'envoie dans un service ou quand tu reçois un gars d'un autre service. Tu dois être plus compétent que lui. Tu dois tout faire pour être meilleur que lui sinon il te gagne. Non, je veux dire qu'il va gagner ta place et la suite se complique pour toi car le chef ne voit que les résultats. Le reste, il s'en fout. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon de Ntounm).

La mise en œuvre de la polyvalence au sein de la société Cimgabon correspond à l'analyse de Jean-Pierre Durand. Ce dernier indique que la polyvalence, dans sa phase de réalisation, pourrait ressembler à l'organisation de la concurrence entre salariés³⁸¹. Selon l'auteur, cette compétition est considérée comme une des réponses aux politiques de fragmentation des marchés de travail auxquels les employeurs ont recours. Il s'agit, selon l'auteur, de la mise en concurrence entre ceux qu'il appelle les salariés de la périphérie et les salariés qui sont au cœur du processus de production. Les premiers devront faire leurs preuves afin de mériter l'accès au cœur du processus de production dès lors que le passage de la périphérie au cœur est très sélectif. Comme le dit l'auteur :

« Mais il y a certainement une seconde fonction, plus subtile et certainement plus stratégique, de cette fragmentation des marchés du travail : il s'agit d'organiser la concurrence entre salariés maintenus à la périphérie des processus de production des biens et services, pour mieux les sélectionner dans le processus d'accès au cœur de ces dits processus de production. Ainsi, la fragmentation des

³⁸¹ J.-P. Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : Flux tendu et servitude volontaire*, op.cit., p. 145 ; pour enrichir le débat sur la mise en concurrence, il existe plusieurs travaux qui abordent cette question : O. Fréget, *La concurrence. Une idée toujours neuve en Europe et en France*, Éditions Odile Jacob, Paris, 2015 ; A. Salmon, « Néolibéralisme, nouveau management et plaisir », op.cit. ; D. Linhart, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, op.cit.

marchés du travail participerait pleinement à la mobilisation des salariés sur les objectifs des entreprises³⁸². »

L'auteur de poursuivre que :

« Les directions d'entreprise organisent une compétitivité systématique entre salariés pour que ceux qu'elles identifient comme les meilleurs rejoignent les grandes entreprises et plus encore le cœur du modèle de la centrifugation, qui fournit les avantages déjà énumérés ; chacun tente de parvenir au statut de ce que S. Paugam dénomme *l'intégration assurée*³⁸³, qui conjugue stabilité de l'emploi, bonne rémunération, droits sociaux et surtout satisfaction dans le travail (travail intéressant et reconnaissance sociale par le travail). Face au projet individuel de conquérir cette intégration assurée, tandis qu'elles organisent la rareté de ce statut, les directions d'entreprise ont peu à peu construit ici un nouveau mode de gestion de la main-d'œuvre : *l'accès au cœur du modèle se gagne*³⁸⁴. »

- Les nouvelles figures professionnelles

Le nouveau management développe de nouvelles figures professionnelles. D'après Danièle Linhart qui prend l'exemple de la sidérurgie, elles sont fondées sur une « politique de segmentation de la main-d'œuvre instituant un noyau stable très restreint de salariés privilégiés et un important volant de personnel d'intérim ou de sous-traitance qui ne bénéficie pas des mêmes conditions de travail³⁸⁵. » Il s'agit du développement du travail dit « atypique » : journalier, saisonnier, prestataire de services, intérim, sous-traitance. Dès lors, comme le souligne Robert Castel, « le contrat de travail à durée indéterminée est en train de perdre son hégémonie. Cette forme la plus stable de l'emploi, qui a atteint son apogée en 1975 et concernait alors environ 80 %. Les « formes particulières d'emploi » qui se développent recouvrent une foule de situations hétérogènes, contrats de travail à durée déterminée (CDD), intérim, travail à temps partiel et différentes formes d'« emplois aidés » [...] »³⁸⁶.

Ainsi, pour Robert Castel, la montée de ces « formes particulières d'emploi » encore appelées emploi atypique devient un processus qui « paraît irréversible. Non seulement la

³⁸² J.-P. Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, op.cit., p. 176.

³⁸³ S. Paugam, *Le Salarié de la précarité*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 2000, p. 96 sq. Cité par J.-P. Durand, p. 199.

³⁸⁴ *Ibid.*

³⁸⁵ D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, op.cit., p. 49.

³⁸⁶ Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale*, op.cit., p. 646.

majorité des nouvelles embauches se fait sous ces formes, mais le stock des CDI se réduit [...] Il semble aussi que le processus s'accélère »³⁸⁷.

Après le processus de privatisation dont les principaux repreneurs sont les firmes internationales, le Gabon n'a pas échappé au développement des nouvelles figures professionnelles prisées dans les sociétés occidentales.

Les données d'enquêtes de terrain révèlent qu'à côté des figures professionnelles de types CDI, CDD, qui représentent une certaine stabilité de l'emploi associées à certains avantages sociaux, les figures telles que journaliers, saisonniers, prestataires de services, intérim, émergent très rapidement au sein des entreprises privatisées. Ces derniers prennent le dessus sur les figures professionnelles de types stables (CDI et CDD).

Aussi, une nouvelle figure fondée sur le contrat de type « période d'essai » apparaît tout particulièrement à la SEEG. Il s'agit d'un contrat qui vient remplacer les contrats de type CDD, comme l'indique le directeur des ressources humaines de la SEEG.

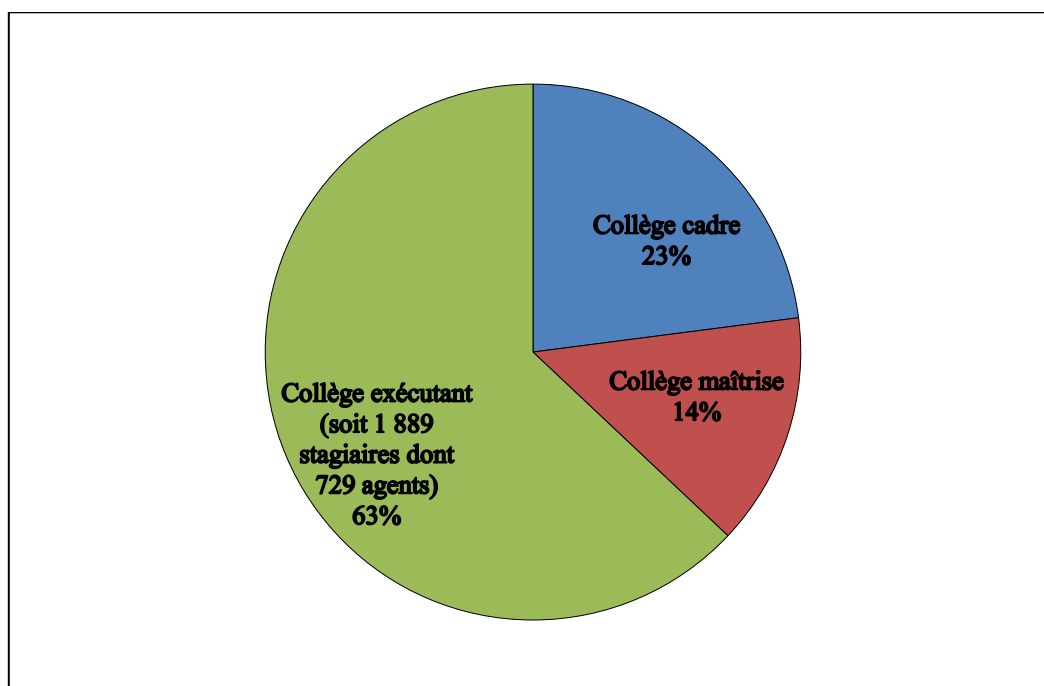
- « Aujourd'hui, vous n'utilisez plus ce type de contrat CDD, pour quelle raison ?

Parce qu'on était un moment donné en porte-à-faux avec le Code du travail. Normalement, le CDD a été mis en place pour des embauches avec un terme connu à l'avance donc c'est pour des travaux à l'attache ou des travaux à la commande c'est-à-dire qu'on sait qu'on a besoin de vous pour une période d'un an ou de 6 mois alors que la plupart de nos embauches c'est sur des postes qui sont connus dans l'organigramme et donc qui n'ont pas de terme en principe. Donc nous sommes revenus sur cette pratique du CDD passée pour utiliser uniquement le CDI. Et le CDI, il est assorti bien entendu d'une embauche avec une « période d'essai ».

La « période d'essai » assortie d'une formation aux métiers de l'électricité et de l'eau a permis à la SEEG d'enregistrer un pic de + 47,5 % de ses effectifs, formés des effectifs stagiaires. Représentés dans le graphique ci-après :

³⁸⁷ Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale, op.cit.*, p. 647.

Graphique 9 : Répartition des effectifs par collège



Source : Djeneric Saka Alandji³⁸⁸

Quant à Siat Gabon, les données d'enquête révèlent que les nouveaux dirigeants développent beaucoup le segment des contrats de prestataire de services. Ce type de contrat ne permet pas « un lendemain meilleur » pour reprendre l'expression de l'un de nos enquêtés, ouvrier chez Siat. C'est un contrat de travail qui est placé dans la catégorie des emplois atypiques et précaires, sans garanties. L'extrait d'entretien ci-après permet d'illustrer ce type de contrat de travail qui représente plus des trois quarts de l'effectif global de la société³⁸⁹.

- « Pouvez-vous me parler des différents types de contrat qui existe au sein de votre société, Siat Gabon?

Il y a divers types de personnels. Il y a le personnel à contrat. Ça peut-être de contrat à durée déterminée et des contrats à durée indéterminée ; il y a le personnel de type prestataire de services c'est-à-dire payé à la tâche. Ils accomplissent une tâche à laquelle ils sont payés ; ils peuvent être des ouvriers agricoles comme l'entreprise est agricole au départ donc nous avons besoin de main-d'œuvre, nous absorbons de fortes proportions de main-d'œuvre des ouvriers agricoles et des ouvriers également dans le pastoral. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un responsable de Siat Gabon).

³⁸⁸ Réalisé à partir du *Rapport Annuel 2011*, SEEG, Veolia Eau, p. 41.

³⁸⁹ Propos recueillis auprès d'un directeur de Siat Gabon.

Comme le soulignent certains de nos interlocuteurs, qui ont préféré préserver l'anonymat et ne pas se faire enregistrer. Pour eux, avant la privatisation, la société Agrogabon embauchait ses employés directement en CDI. Ils avaient la garantie de l'emploi et des salaires fixes. Ce qui leur permettait de jouir des fruits de leurs efforts et de leur travail.

De plus, à Cimgabon, les employés qui ont connu l'ancienne société, *Les Ciments du Gabon*, disent que le contrat de journalier aboutissait généralement à la signature d'un CDI. Selon eux, le plus important était d'intégrer la société, être respectueux de son N+1 et respecter les heures conventionnelles de travail. Ainsi, quel que soit le type de contrat signé au départ, dans la majorité des cas, la société *Les Ciments du Gabon* garantissait un avenir serein et meilleur dans les limites que nous avons expliquées plus haut.

Or, depuis l'irruption de la privatisation, le développement des nouvelles figures professionnelles au sein des entreprises privatisées gabonaises renvoie à une stratégie de gestion de la main-d'œuvre dans une toute autre optique.

Comme le souligne un des directeurs de Siat Gabon : « *Le personnel prestataire (...) n'a aucun engagement de l'entreprise. Il ne bénéficie pas de prestation sociale et donc représente un avantage important pour la société. Ce sont des charges en moins pour les Belges qui recherchent par tous les moyens à faire des économies sur la société* ».

Que l'on soit à Cimgabon (les contrats de type journalier), à la SEEG (embauche précédée par une « période d'essai ») ou à Siat Gabon (avec les contrats de prestataires de services), les travailleurs sont maintenus très longtemps dans cette catégorie professionnelle et accèdent difficilement à la catégorie supérieure. À Siat Gabon, un des responsables de la direction des ressources humaines souligne que, depuis la privatisation, la possibilité de passer d'un contrat de prestataire de services à un CDI devient presque impossible.

Comme l'illustre l'extrait d'entretien suivant : « *il n'y a pas beaucoup de possibilité que les prestataires de service deviennent un jour employés de l'entreprise c'est-à-dire obtenir un contrat de CDI par exemple. Ce sont des prestataires de services. Ils sont payés à la tâche³⁹⁰* ».

Un autre interviewé souligne qu'« *il y a cette possibilité là où ils sont passés de prestataire de services à CDI. Ça arrive, mais je répète ce sont des cas vraiment rares ici chez nous³⁹¹*. » C'est ce qui ressort également de l'extrait d'entretien réalisé par Nina Jennipher Mamfoumbi.

³⁹⁰ Extrait d'entretien réalisé auprès de l'un des responsables de la direction des ressources humaines de Siat Gabon.

³⁹¹ Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de Siat Gabon, site de Kango.

« Dans l'entreprise Siat Gabon, j'accumule des contrats de prestations depuis cinq ans sans décrocher un CDI et les ouvriers en CDD n'arrivent pas aussi à avoir un CDI alors que les dirigeants de Siat tiennent des propos rassurants liés à l'évolution des travailleurs dans l'entreprise. Je constate que rien n'est fait pour l'évolution des ouvriers dans cette société. Cette situation est déplorable mais que voulez-vous, l'État ou l'inspection du travail ne s'intéressent pas à la situation des travailleurs et aux entorses faites au Code du travail en république gabonaise, dans lequel il est écrit je cite : un CDD après deux ans doit se transformer en CDI ; je ne dis pas dans les mots propres ce qui est écrit dans le code puisque je ne l'ai pas en face de moi, mais en gros c'est l'idée principale³⁹². »

À la SEEG, pour contrer l'évolution « normale » des travailleurs, les dirigeants ont opté pour le renouvellement volontaire de la « périodes d'essai », en prétextant plusieurs cas de figures.

« Il y a plusieurs cas de figures. Il peut se trouver que pendant la période d'essai, le hiérarchique n'a pas été tout le temps là. Il a pu aller en mission ou en congé donc il n'a pas pu apprécier convenablement son nouveau collaborateur. Il peut arriver aussi que les travaux entre la période de prise de poste donc vous venez on vous présente le travail qu'il y a à faire, ça peut durer peut-être un mois, le temps pour vous-même de prendre en main, de commencer à produire ça peut prendre un autre mois donc le temps d'appréciation peut être court à un moment donné parce qu'entre la période de prise en main et la période de travail effectif, on n'a peut-être pas eu assez de temps pour apprécier la personne. Donc on demande à ce que la période d'essai soit renouvelée pour se faire une meilleure appréciation du travail du collaborateur. C'est essentiellement ces deux raisons là ou alors bon toutes les tâches qu'on a confiées au collaborateur, il n'a pas pu les mener à terme et on se dit, bon laissons-lui encore une chance d'aller au bout des travaux qui lui sont confiés et à la fin, on peut avoir une meilleure idée de sa façon de travailler, de son rendement et de son comportement. Mais ça, c'est une pratique qui est surtout courante chez les cadres car on est un peu plus exigeants. Chez les catégories inférieures, agents de maîtrise et agents d'exécution ou ouvriers, il y a rarement de renouvellement de période d'essai. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

Sur les 19 journaliers de l'usine de Ntoum, les 15 interrogés révèlent que cela fait près de 10 ans qu'ils sont en situation de journaliers sans se voir un jour proposer un CDI. À l'usine de production d'Owendo, un des journaliers souligne qu'il a accumulé plusieurs contrats journaliers pendant près de 8 ans avant que les chefs ne l'affectent dans l'une des sous-traitances de la boîte en qualité de CDI. Et à un laborantin, toujours de l'usine de

³⁹² N. J. Mamfoumbi, *Analyse sociologique des changements induits par le processus de privatisation dans les entreprises agro-industrielles au Gabon*, Thèse de doctorat en sociologie du travail, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, le 20 février 2014, p. 257.

production de Cimgabon Owendo, d'évoquer qu'il en est à son 5^e contrat de CDD renouvelable sans changement de statut alors que, lors de son embauche, les dirigeants de la société lui promettaient à terme, s'il faisait ses preuves, un CDI. Chose qui n'est jamais arrivée aux dires de notre interlocuteur.

Le nouveau management ne favorise pas la sécurité de l'emploi, bien au contraire, il s'appuie sur l'instabilité professionnelle qui est au cœur des dispositifs. Il contribue à l'affaiblissement des catégories de travail. Les employés vivent désormais sous la menace d'un contrat de travail atypique, précaire et d'un licenciement en cas de non-conformité avec la réglementation de l'entreprise et les exigences du triptyque compétence-efficacité-rendement.

Comme le souligne Patrick Cingolani, « toutefois, le syndicalisme ne sera pas en reste devant l'interpellation que suscitent les nouvelles formes d'emploi et devant les interrogations qu'elles posent quant au collectif de travail³⁹³. »

- Le management par objectifs

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique³⁹⁴ montrent que le management par les moyens a laissé désormais la place au management par le résultat. C'est-à-dire que l'objectif à atteindre devient la préoccupation première des dirigeants. Tout est mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par les dirigeants à chaque début d'année. Cela signifie que :

« La culture du résultat a bouleversé ce modèle, a déplacé l'enjeu du management. Ce dernier, désormais déchargé de la question de l'organisation et des moyens mis au service de la production, se concentre sur la fixation des objectifs, tandis que les travailleurs, « responsabilisés » dans le processus de production, ont en charge les conditions du travail réel³⁹⁵. »

Aussi, selon Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique :

« Le management par objectifs a normalisé cette pratique de gestion en se présentant comme un progrès par rapport à la gestion bureaucratique, qui se préoccupait surtout d'augmenter les effectifs, les budgets et les ressources, plutôt que d'améliorer la productivité et d'augmenter le rendement³⁹⁶. »

³⁹³ S. Bérout et P. Bouffartigue, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Éditions La Dispute/SNÉDIT, Paris, 2009, p. 63.

³⁹⁴ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, op.cit., p. 107.

³⁹⁵ *Ibid.*

³⁹⁶ *Ibid.*

Ce modèle managérial suppose que les salariés, considérés comme des collaborateurs, s'adaptent et s'approprient ces exigences de résultats. Cela sous-entend, comme le souligne Danièle Linhart, l'« intériorisation des contraintes de l'entreprise par les exécutants pour qu'ils puissent mieux articuler leurs tâches aux conditions du fonctionnement de l'entreprise³⁹⁷. » Aussi, au sens de Gaulejac et Hanique, les salariés doivent faire « " preuve de responsabilité" et de créativité pour améliorer le rendement ou, tout simplement, "respecter les objectifs"³⁹⁸. »

Au Gabon, le nouveau management est également caractérisé par ce dispositif, comme l'illustrent les extraits d'entretiens ci-après.

« On est désormais passé à un management par objectifs vu que la direction a changé. Qu'on va diffuser sur l'ensemble des strates de la société. C'est quelque chose qu'on n'avait pas, aujourd'hui, qui devrait permettre beaucoup de niveaux hiérarchiques de comprendre non seulement ce qu'ils font mais de se donner une perspective, une vision, des objectifs, une stratégie, une tactique. Non seulement avoir des objectifs eux-mêmes mais de pouvoir les décliner aussi à leur collaborateur et ainsi de suite jusqu'à l'échelon le plus bas de la société. Chacun aura une boussole et saura ce qu'on attend de lui en termes de performance et de résultat.

Ici l'information est décentralisée c'est-à-dire que chaque direction a une stratégie opérationnelle qui doit évidemment être en rapport ou obéir à la stratégie de l'entreprise donc à l'objectif final de l'entreprise telle que préconisée ou décidé par le corps administratif ou par la direction. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

Au niveau des employés, ils doivent produire le meilleur d'eux-mêmes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Comme disait un de nos interlocuteurs, ouvrier à Cimgabon :

« Depuis la privatisation des Ciments du Gabon, le travail a profondément changé. Les Norvégiens attendent de nous un meilleur rendement. Peu importe les moyens qu'ils mettent à notre disposition, le plus important pour eux c'est l'atteinte des objectifs de rentabilité. Il faut donner le meilleur de nous pour produire un bon rendement. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon à Ntoum).

Ce constat, nous le faisons également auprès de l'un des directeurs de Cimgabon. Ce dernier, pour répondre à la question de savoir : « pourquoi la quantité de ciment produite par Cimgabon ne couvrait-elle pas la demande sur le marché ? », nous livre ceci :

³⁹⁷ D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, op.cit., p. 57.

³⁹⁸ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, op.cit., p. 108.

« La quantité de ciment que nous produisons ici à Owendo répond aux exigences et aux objectifs fixés par les dirigeants donc des Norvégiens. S'ils estiment que nous devons atteindre une production d'un million de tonnes en fin d'année, nous n'allons pas faire des extras. Il faut respecter les objectifs de l'entreprise tels que définis et arrêtés par les dirigeants en conseil d'administration. Sur cette question de la quantité de ciment à produire, j'ai d'ailleurs à maintes reprises fait des recours, exprimé le besoin réel des consommateurs, mais jamais j'ai été écouté. Tout ce qu'on me dit ici, c'est fais ton boulot. Le reste ne te regarde pas. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Cimgabon).

En soutien à notre analyse, nous présentons quelques extraits d'entretiens réalisés par Nina Jennipher Mamfoumbi.

« Le travail est de plus en plus centré sur les résultats. Ce qui compte à présent dans la société Siat c'est d'augmenter les rendements. Pas de temps à perdre, il faut travailler dur pour que l'entreprise réalise de meilleurs chiffres d'affaires³⁹⁹. »

À un autre de dire que :

« Dans les plantations comme dans les usines, on a un certain quota qu'on doit atteindre coûte que coûte par jour. Tels que 150 régimes de noix de palme pour les ouvriers qui travaillent dans la palmeraie, 150 balles de caoutchouc de 35 kg pour ceux de l'usine de transformation de l'hévéa, de débrousser 6 rangées d'interlignes, de saigner, de ramasser les balles de caoutchouc. Et tous les soirs, le directeur de chaque site affiche les productions de chacun pour voir où l'on se place par rapport au quota fixé. La production est maintenant basée sur des critères bien précis et si on les atteint on bénéficie des points qui permettent d'apprécier nos rendements et en fin d'année nous avons des récompenses, tel un carton d'huile ou un carton de savon pour nous pousser à travailler toujours plus⁴⁰⁰. »

Ainsi, le management par objectifs concerne toutes les directions d'entreprises. Il est un jalon indispensable du processus de transformation managériale. Explicitement, les cadres supérieurs de chaque direction doivent accompagner progressivement les autres travailleurs (exécutants) à s'impliquer davantage dans le projet de l'entreprise, à prendre en main les objectifs de transformation managériale de l'entreprises. Comme le stipule Danièle Linhart, les « instances participatives [...] visent à accompagner le changement, à le faciliter et le

³⁹⁹ N. J. Mamfoumbi, *Analyse sociologique des changements induits par le processus de privatisation dans les entreprises agro-industrielles au Gabon, op. cit.*, p. 255.

⁴⁰⁰ *Ibid.*

nourrir en impliquant dès le début les salariés, en les associant aux modifications organisationnelles et technologiques. Leurs savoirs, leurs idées, leur inventivité sont mis à contribution pour redéfinir les tâches, les missions et les formations⁴⁰¹. » L'extrait d'entretien ci-après vise à ressortir cette implication exigée des salariés.

« Avec le temps qui passe, on a essayé d'impliquer les structures opérationnelles dans le management de leurs équipes donc la partie de RH pour les responsabiliser aussi sur cet aspect-là. Leur faire comprendre que la DRH n'est pas le seul acteur dans la gestion des RH. Qu'ils doivent aussi prendre leur part de responsabilité. Ce n'était pas évident au départ mais petit à petit, ils ont compris la nécessité de s'impliquer, que ce n'est pas tout ou de ne laisser tout faire à la DRH maintenant. Aujourd'hui, le prix à payer, c'est rentrer dans les habitudes, les mentalités. Ça c'est l'évolution qu'on peut mettre à notre profit. » (Extrait d'entretien réalisé auprès de l'un des directeurs de la SEEG).

D'après Marie-Anne Dujarier, le management par objectifs connaît une évolution remarquable qui se décline en trois moments importants⁴⁰². Cependant, selon elle, ces évolutions aboutissent à la mise en concurrence des équipes ou des individus au travers de ce qu'elle nomme la « ludicisation » du management. C'est-à-dire que la transformation des objectifs assignés à chaque travailleur se transforme en objectif personnalisé qui est mesuré et quantifié selon les objectifs fixés à chacun dès le départ. Ce qui permet aux travailleurs d'être continuellement en compétition entre eux.

« Aujourd'hui, le travailleur est davantage associé à la fixation de ses objectifs et doit, avant le passage des contrôleurs, réaliser une mesure et une interprétation de ses résultats. Cette procédure s'appelle l'« auto-évaluation ». Le contrôle passe maintenant par l'autocontrôle. De plus, depuis les années 1980, nous sommes passés de la détermination d'un objectif fixe à une logique de comparaison avec d'autres pays, d'autres organisations ou d'autres individus. Réussir n'est alors plus tant accomplir quelque chose qu'en faire plus que les autres. Et, lorsqu'il se joue sur fond de menace à l'emploi ou de réduction de crédits, le classement devient compétition, comme cela est clairement le cas pour l'équipe de Julie. Le *benchmarking*, qui s'est répandu et banalisé à la toute fin du XX^e siècle, consiste à orchestrer cette comparaison systématique et généralisée à partir de quantifications (Bruno et Didier, 2013). Enfin, aux traditionnels

⁴⁰¹ D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, op.cit., p. 58.

⁴⁰² « Cette première forme de management par objectif a été formalisée par Peter Drucker en 1954 (Chandler, 1963). En France, Octave Gelinier publie *La Direction participative par objectif*, ou DPO, en 1965. [...] La DPO tente de faire converger l'activité des travailleurs vers l'accroissement du profit, tout en leur laissant, d'après ces textes, une certaine autonomie. Elle a depuis été déclinée sous diverses variantes : « management par les objectifs » ou MPO, « pilotage par les nombres », « management (ou pilotage) par la performance », « évaluation », « *benchmarking* », « *balanced scorecards* », etc. » M.-A. Dujarier, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, op.cit., p. 18.

« challenges » et autres métaphores sportives, succède aujourd'hui la « *gamification* » ou « ludicisation » du management (Geno, 2012 ; Silva, 2013) : la compétition entre équipes ou entre individus, sur des scores à atteindre, est qualifiée et présentée comme un jeu⁴⁰³. »

La course effrénée de la personnalisation des résultats à atteindre a pour conséquence la dégradation des relations de travail et donc de la déstabilisation des collectifs de travail. Chaque travailleur voit, désormais, son collaborateur comme un potentiel adversaire, un concurrent immédiat dont il doit surveiller le rythme de travail et le volume de production. L'objectif de chaque travailleur est de se rassurer, de toujours ravir la première place, d'être toujours le meilleur travailleur en termes des objectifs atteints et de se dépasser.

⁴⁰³ M.-A. Dujarier, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, op.cit., p. 19.

Conclusion

Dans le chapitre précédent, l'analyse de la gestion des entreprises publiques a révélé que le pouvoir politique était le principal garant des entreprises publiques. L'emploi et le travail deviennent une arme de séduction pour garantir sa légitimité et son pouvoir au sein des entreprises et de la société gabonaise toute entière. Ce qui a créé le phénomène de sureffectif et de mauvaise gestion au sein des entreprises publiques tant décrié par la Banque mondiale et le FMI. Cette tendance va se renverser après le processus de privatisation dont les principaux repreneurs sont les firmes internationales. Ces dernières, porteuses de la culture néolibérale, font de la réduction des effectifs un dispositif managérial de la gestion des entreprises privatisées.

Un travail législatif préalable a été réalisé par l'État gabonais sous le contrôle des institutions internationales (Banque mondiale, FMI, l'OIT et les cabinets de conseil) pour aboutir à la réduction des effectifs et, par ricochet, à l'instauration du nouveau management. Il s'agissait notamment de la réforme du Code du travail et de la mise en œuvre de la « dimension sociale » des privatisations dont l'étape la plus aboutie sont les licenciements des effectifs. Ces mesures ont facilité l'implantation du nouveau management dont la flexibilité du travail est le principal vecteur de la gestion du système productif et de la main-d'œuvre.

Maintenant, on peut s'interroger sur l'impact de ce nouveau management sur les contre-pouvoirs. Tel sera l'objet du dernier chapitre de notre étude.

Chapitre III : L'affaiblissement des contre-pouvoirs

Introduction

La flexibilité du travail, l'externalisation, la polyvalence, la compétence, l'individualisation, les nouvelles figures professionnelles ont été analysées dans le chapitre précédent. Ces dispositifs, introduits par les firmes internationales, principales détentrices des capitaux des entreprises gabonaises, ont touché le cœur du travail.

Le présent chapitre interrogera les effets du nouveau management sur les collectifs. Peuvent-ils, dans le contexte actuel, se transformer en acteur collectif en pesant sur le cours des choses ? Comme le souligne Danièle Linhart, ces collectifs sont susceptibles de jouer un rôle majeur :

« Les collectifs sont pourvoyeurs de représentations du monde en termes politiques (lutte des classes, domination capitaliste, exploitation), syndicaux (rapports de forces, mobilisations, revendications) et moraux (injustices, inégalités) qui en soudent les membres dans la perception d'un destin commun. Au lieu de se sentir coupables et inadaptés, ils sont incités à se transformer en acteur collectif pour tenter de peser sur le cours des choses par l'adhésion syndicale, la participation à des actions de grève, et le rapport de forces dans l'atelier⁴⁰⁴. »

Ce dernier chapitre est composé de deux sections, l'une abordant la déstabilisation des pratiques de travail et l'autre la déstabilisation des contestations.

⁴⁰⁴ D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, op.cit., p. 104.

3.1. Déstabilisation des pratiques de travail

Une fois les entreprises publiques privatisées, les nouvelles politiques managériales, fondées sur la flexibilité du travail, l'externalisation (sous-traitance, travail journalier, saisonnier, prestataire de services), la polyvalence et l'individualisation du travail, conduisent les travailleurs, comme le souligne Danièle Linhart, « à déstabiliser les salariés pour qu'ils perdent une partie de leurs repères, ainsi que leur confiance dans leur savoir-faire⁴⁰⁵. » Danièle Linhart insiste sur le fait que le management moderne brise les repères et bouscule les habitudes⁴⁰⁶. Dans l'objectif d'« éviter que ne se reforment les collectifs avec leurs pouvoirs de contestation, c'est maintenir les salariés en insécurité, les rendre plus vulnérables et donc plus réceptifs à ce que la hiérarchie attend d'eux, [...] les rendre plus dépendants⁴⁰⁷. »

Nous partons de la critique de la logique managériale, analysée dans un contexte occidental, pour tenter de la lire au niveau du Gabon. Dès lors, notre enquête de terrain a montré que le modèle managérial des entreprises privatisées, adopté par les firmes internationales qui sont les principales repreneuses, est la copie (ou presque) de celle des entreprises occidentales.

- Le « un peu plus d'effort »⁴⁰⁸

Analysé par Vincent de Gaulejac comme la « course au toujours plus », le nouveau management apparaît comme une « aliénation dans le toujours plus ». L'auteur indique que dans cet « univers, la satisfaction est toujours différée dans le temps. On accumule, on court, on se défonce pour des résultats à venir. [...] On anticipe sur une situation à venir. La jouissance est moins procurée par l'objet à conquérir que par la conquête elle-même. Et c'est cela qui entraîne une logique de puissance, une course au toujours plus⁴⁰⁹. »

Dans cette course effrénée du « toujours plus », du « un peu plus d'effort », les dirigeants des entreprises sont à la quête de création de valeur actionnariale. Il s'agit, pour les

⁴⁰⁵ D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, *op.cit.*, pp. 127-128.

⁴⁰⁶ D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, *op.cit.*, p. 105.

⁴⁰⁷ *Idem.*, pp. 105-106.

⁴⁰⁸ Nous reprenons ici cette expression qui est de nos interlocuteurs notamment des ouvriers de la société Cimgabon pour évoquer les recommandations qu'ils reçoivent des dirigeants lors des évaluations individuelles.

⁴⁰⁹ V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, *op.cit.*, p. 187.

détenteurs des capitaux, comme l'indique Vincent de Gaulejac, « de gagner, de produire toujours mieux, toujours plus, toujours plus vite, toujours moins cher⁴¹⁰. »

Les travailleurs des entreprises privatisées gabonaises sont touchés de plein fouet par cette logique. Les dirigeants des entreprises privatisées réclament de se surpasser au point de se sentir physiquement épuisés. Comme le souligne un de nos interlocuteurs, la fatigue physique devient un indicateur managérial du travail accompli, de l'atteinte de l'objectif. L'épuisement devient le signe que les travailleurs ont donné le meilleur d'eux-mêmes.

« Le nouveau management nous a entraînés dans une culture de compétition, de productivité. Vous êtes obligé vraiment de vous donner à votre travail. Quand vous sortez du bureau le soir, vous devez sentir que, physiquement vous êtes lessivé, c'est-à-dire que vous avez bien rempli votre boulot. Les modes de management, le contrôle de gestion, l'audit interne, les choses comme ça sont renforcés. On vous fait confiance, mais on contrôle derrière. Donc quand quelqu'un sait que je travaille et je suis contrôlé derrière, on agit différemment. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Siat Gabon).

Cette quête effrénée du « toujours plus » déshumanise complètement les travailleurs au point qu'ils deviennent des objets au service des repreneurs. Malgré l'épuisement physique, ils doivent continuer de produire. Ne jamais s'arrêter. On n'est pas loin de ce qu'Ève Chiapello et Patrick Gilbert⁴¹¹ appellent le « projet manipulateur ». Il s'agit, selon ces auteurs, des normes idéales que les travailleurs se doivent d'intérioriser pour enfin rendre l'entreprise plus performante. Car le travailleur doit donner à l'entreprise le meilleur de lui. C'est ce meilleur qui contribue à créer la valeur actionnariale dont le bénéficiaire final est le repreneur. Aussi, Selma Venco analyse cette « pression au dépassement » au travers de ce qu'elle appelle la « violence gestionnaire ». Il s'agit, selon l'auteur, que l'entreprise « fixe toujours un nombre de produits toujours plus élevé que celui qui a été défini avec l'entreprise contractante. Alors tous les mois, l'objectif augmente. Tu es toujours en train de le dépasser et à chaque fois on te demande plus⁴¹². »

« Qu'est-ce que ça veut dire « un peu d'effort » ?

Un peu d'effort ? Tu sais chez nous on a un certain moukoukuets qui danse et qui a 6 faces. Donc quand il danse, il danse un peu, tu lui vois venir faire le pied sur le tambour comme ça, cela veut dire qu'il faut déjà arrêter, qu'il est déjà

⁴¹⁰ V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, op.cit., p. 187.

⁴¹¹ È. Chiapello et P. Gilbert, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, op.cit.

⁴¹² S. Venco, « Violence gestionnaire et pression au dépassement » in : M. Benedetto-Meyer, S. Maugeri et J.-L. Metzger, *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, op.cit., p.117.

essoufflé. Il va se reposer. Mais les Norvégiens ont voulu qu'on danse, on danse sans repos parce que quand tu enlèves le masque là en plein monde, on ne doit pas savoir que c'est tel qui danse ça. Tu comprends ? Danse, danser, danser, danser, voilà les conséquences. Pas de repos. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent de maîtrise de Cimgabon Ntoun).

Une fois le travail réalisé, dans des conditions de surpassement, les travailleurs ne sont pas récompensés à leur juste valeur. C'est-à-dire que le surplus de travail réalisé n'est pas rémunéré. Cela dit, cette politique managériale répond à des objectifs contradictoires : entre le « faire plus » et le « moins rémunéré ». Comme l'écrit Vincent de Gaulejac : « d'un côté le « toujours plus » exigé du personnel (faire mieux en moins de temps, de l'autre le « toujours moins » attribué au personnel (accroître sa rentabilité sans accroître sa rémunération⁴¹³. » C'est ce qui ressort de l'extrait d'entretien ci-après.

« Ce qu'il veut dire par là c'est que durant tout le temps qu'ils ont passé à la tête de la société, à gérer la société, ils ont fait que demander encore plus d'effort aux agents sans derrière les récompenser. C'est-à-dire que les gens n'ont pas cessé de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Quel que soit le type de récompense. Que ce soit une promotion. Ils n'avaient rien derrière ça. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de Cimgabon Ntoun).

Deux raisons expliquent cette course vers le « un peu plus d'efforts » des travailleurs que réclament les repreneurs des entreprises privatisées. La première raison concerne la réduction des effectifs comme nous l'avons établi, soit par les plans sociaux ou soit par l'externalisation du travail. Cette réduction des effectifs fait que les travailleurs réalisent, désormais, le travail que devrait effectuer trois ou quatre personnes. Ce qui a des répercussions sur le volume de travail qui s'accroît. Les travailleurs doivent se surpasser pour faire face à l'augmentation du volume de travail qui, selon certains interlocuteurs, devient insupportable.

« En termes de volume et tâche de travail, ils se font ressentir énormément [...] À un moment donné, vous sentez une grosse différence, le volume de travail est tel que vous avez l'impression de ne plus pouvoir vous en sortir. Bon avec le temps, ça s'est réglé car chacun de nous a essayé de se remodeler mais la vérité est quand même, il y a beaucoup plus de travail actuellement qu'auparavant. Nous on le dit toujours que chacun de nous fait le travail de trois à quatre personnes. D'ailleurs, ça c'est clairement dit par un des directeurs ici qu'il faut embaucher à la direction financière. Il y a trop de boulot. Oui, il y a vraiment du boulot pour peu de personnes. C'est la seule partie qui est assez rude pour nous.

⁴¹³ V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, op.cit., pp. 226-227.

Sinon le reste, il faut bosser. Il faut se surpasser pour produire un meilleur rendement. Nous sommes au privé. Il faut bosser. Il faut travailler pour mériter ce qu'on a. Dieu merci tout le monde l'accepte en l'état même si, c'est vraiment trop dur de travailler plus qu'on ne peut dans la réalité. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de Siat Gabon)

Ainsi, on peut s'accorder, avec l'analyse de Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, à dire que l'« organisation du travail est alors conçue [...] pour dégager le profit exigé par l'actionnaire en fonction de la rentabilité moyenne des "marchés". On comprend mieux pourquoi l'exigence du "toujours plus" devient un élément central dans la gouvernance des entreprises. Ce sont les exigences de rentabilité du capital, calquées sur les meilleures performances des marchés, qui déterminent les exigences de productivité imposées au travail⁴¹⁴. »

Le nouveau management, tel qu'instauré dans les entreprises privatisées gabonaises met en exergue la culture du dépassement. Comme l'écrit Vincent de Gaulejac :

« Dans l'entreprise hypermoderne, l'objet du contrôle tend à se déplacer du corps à la psyché, de l'activité physique à l'activité mentale : plutôt que d'encadrer les corps, on cherche à canaliser les pulsions et contrôler les esprits. L'entreprise attend de ses employés qu'ils se dévouent « corps et âme ». Sur le plan psychologique, on passe d'un système fondé sur la sollicitation du Surmoi, le respect de l'autorité, l'exigence d'obéissance, la culpabilité, à un système fondé sur la sollicitation de l'Idéal du Moi, l'exigence d'excellence, l'idéal de toute-puissance, la crainte d'échouer, la recherche de satisfaction narcissique. L'identification à l'entreprise et son idéalisation suscitent la mobilisation psychique attendue. Chacun se vit comme son propre patron. Les agents s'autocontrôlent, s'auto-exploitent. La puissance de l'organisation à laquelle ils s'identifient leur permet de croire à une toute-puissance individuelle, celle d'un Moi en incessante expansion ne rencontrant pas de limites. Mais si les satisfactions sont profondes, les exigences le sont également. L'individu doit se consacrer entièrement à son travail, tout sacrifier à sa carrière. L'exigence de réussite trouve son fondement dans le désir inconscient de toute-puissance. L'entreprise offre une image d'expansion et de pouvoir illimité dans laquelle l'individu projette son propre narcissisme. Pris dans l'illusion de son désir, il est animé par la peur d'échouer, de perdre l'amour de l'objet aimé (ici l'organisation), la crainte de ne pas être à la hauteur, l'humiliation de ne pas être reconnu comme un bon élément. Il est mis sous tension entre son Moi et son idéal, pour le plus grand bénéfice de l'entreprise⁴¹⁵. »

⁴¹⁴ V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant, op.cit.*, pp. 62-63.

⁴¹⁵ V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion, op.cit.*, pp. 126-127.

Cette dimension répond aux besoins incessants de l'univers managérial. Un univers, au sens de Vincent de Gaulejac, qui envisage un idéal sans borne⁴¹⁶. Caractérisé, selon le même auteur, par :

« Zéro délai, zéro défaut, zéro papier, qualité totale, etc. Dans ce contexte, il n'est plus normal d'être limité. Il est demandé d'accroître en permanence les performances tout en diminuant les coûts. On crée des exigences de plus en plus élevées, au-delà de ce que l'on sait pouvoir faire. L'idéal devient la norme. Les procédures ne sont pas établies à partir d'une analyse concrète des processus de production et des activités réelles, mais pour des clients parfaits, des travailleurs toujours au sommet de leur forme, jamais malades, dans un contexte sans obstacle. La faiblesse, l'erreur, le contretemps, l'imperfection, le doute, tout ce qui caractérise l'humain « normal », n'ont plus lieu d'être. La gestion prône l'idéal dans un monde sans contradiction. L'idéal n'est plus un horizon à atteindre, mais une norme à appliquer⁴¹⁷. »

- La guerre de carrières

Fondées sur le plein emploi, la protection et la sécurité du travail, les politiques de gabonisation des postes avaient fait du travail un instrument de contrôle social en vue de renforcer le pouvoir politique dans un régime non-démocratique. Les travailleurs pouvaient espérer des changements de statut. Les temporaires accédaient généralement à un CDI et avaient une carrière équivalente à celle de tous les autres salariés de l'entreprise. Ils entraient en qualité de journaliers ou prestataires de services et au bout de 3 à 6 mois, ils devenaient salariés de la société en qualité d'ouvriers. Certains devenaient ingénieurs-maison grâce aux formations effectuées en France dans le groupe Lafarge, pour ce qui est des Ciments du Gabon.

La bureaucratie publique était le modèle organisationnel sur lequel s'appuyaient les entreprises publiques. Elle est désormais remise en cause au profit de la nouvelle culture managériale. En fait, la conception sociale du travail fondée sur la « gabonisation », le travail à long terme, la sécurité du travail et de l'emploi est désormais révolue. En un mot, l'évolution qui caractérisait les travailleurs des entreprises publiques, devient une utopie à l'heure du nouveau management. Et si effectivement le contrôle politique des postes s'est affaibli, le démantèlement des bureaucraties au nom de la rigidité comme en Occident ou au

⁴¹⁶ V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 127.

⁴¹⁷ *Ibid.*

nom de l'arbitraire du pouvoir autoritaire comme au Gabon, n'a pas apporté la liberté que les discours dominants faisaient miroiter. Au nord, comme au sud, l'instabilité exerce une pression telle qu'elle n'est pas propice à l'exercice de contre-pouvoirs sur la base d'alternatives claires. Pour le moment, les analyses des sociologues occidentaux ont la même portée pour l'étude des transformations managériales opérées au Gabon.

Depuis la privatisation des entreprises publiques, comme le souligne Richard Sennett, l'« objectif des dirigeants aujourd'hui, [...] est de démanteler les bureaucraties rigides. [...] »⁴¹⁸. » Ce qui fait que les « [...] lieux de travail ressemblent davantage à des gares de chemin de fer qu'à des villages, tandis que la vie familiale est désorientée par les exigences du travail ; la migration est l'icône de l'âge de la mondialisation. On ne s'installe plus, on déménage⁴¹⁹. » Effectivement, il est désormais difficile de faire carrière au sein des entreprises capitalistes, fondées sur le principe néolibéral de « circulation des personnes » et des « capitaux ».

Comme l'écrit Anne Salmon :

« La nouvelle organisation suppose que les salariés vivent dans le présent immédiat coupé du passé et des projections dans le futur. Ils doivent se soumettre à la pression du court-terme [...] Soucieuse de s'émanciper de la culture de service public largement véhiculée par les anciens agents, l'entreprise les incite à la quitter. La déculturation fait son chemin sur le plan des valeurs, mais aussi sur le plan des métiers. La valeur du métier est sacrifiée. L'externalisation du travail et le recours à la sous-traitance sont massifs chez EDF⁴²⁰. »

Dans le cas du Gabon, les entreprises intègrent cette culture managériale occidentale au travers de la privatisation et du nouveau management. Cette culture est marquée par les politiques de réduction des effectifs, la flexibilité du travail, la sous-traitance et le développement des nouvelles figures professionnelles. Les emplois d'hier ont fini par disparaître. Ils ont laissé la place à des emplois précaires encore appelés atypiques et les sous-traitances. Désormais, les travailleurs vivent sous le coup de la menace de perdre l'emploi à tout moment. C'est ce qui ressort des extraits d'entretiens que nous présentons ci-après.

« Les plans de carrière c'était avant. Je dis au temps des Ciments du Gabon. Mais, après la privatisation ce n'était plus ça. Parce qu'après la privatisation, la grille d'évolution n'a pas été respectée. Faire carrière ici ce

⁴¹⁸ R. Sennett, *La culture du nouveau capitalisme, op.cit.*, pp. 11.

⁴¹⁹ *Idem.*, pp. 11-12.

⁴²⁰ A. Salmon, *Les nouveaux empires, op.cit.*, p. 50.

n'est plus possible. La preuve voilà, nous sommes aujourd'hui des licenciés de Cimgabon. Rien n'est plus sûr ici depuis la privatisation. Les conventions collectives et le Code du travail gabonais ne sont plus respectés depuis la privatisation. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon Ntoun).

Un autre ouvrier de Cimgabon interrogé confirme cette déstabilisation des travailleurs, plus précisément de leurs carrières professionnelles. Selon lui, les carrières professionnelles étaient jusqu'à la veille du processus de privatisation protégées par les pouvoirs publics.

« Depuis qu'ils sont arrivés, on est resté au statu quo. On était privatisé en 2000, aujourd'hui 14 ans et moi je te dis 18 ans, je n'ai pas de promotion. Statu quo. Donc pas d'évolution. L'évolution... on ne peut pas nous enlever en catégorie 3 pour nous mettre après 8 ans, 10 ans en catégorie 4 c'est-à-dire qu'on a rien fait. Différence peut-être 500 francs. Et quand vous êtes en 4, et quand vos représentants du personnel vont en négociation de la grille, on vous dit non le poste que vous occupez doit être à telle catégorie. Ça veut dire que c'est un reclassement. Il n'y a pas d'évolution dans tout ça. C'est ce qu'on vit après la privatisation. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon)

À Siat Gabon, c'est du moins ce qui s'observe sur le terrain. Désormais, les travailleurs vivent avec la peur car n'ayant plus l'assurance d'un emploi durable, d'une carrière qui sera aboutie.

« Depuis qu'on a changé des dirigeants, dans notre société, tu ne peux plus faire carrière. On vit avec la peur au ventre. Du jour au lendemain tu peux perdre ton travail pour une raison à une autre. Rien n'est plus stable ici, mon fils. Mais bon, arrivera ce qui arrivera. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Siat Gabon).

Même les directeurs des ressources humaines sont touchés par le pouvoir des repreneurs. Ils n'ont plus le contrôle de la gestion des ressources humaines. Dès lors, l'évolution des travailleurs ne dépend plus du suivi administratif et managérial, faisant parti des missions de la direction des ressources humaines, mais plutôt de la bonne volonté des repreneurs. C'est à eux qu'incombe le choix de décider de qui doit évoluer dans la société. Cela dit, le pouvoir managérial est centralisé au sein des entreprises privatisées gabonaises.

« Ceux-là, il n'y a pas quelqu'un qui a eu la vision sur la gestion humaine. On a eu des directeurs, celui qui était là avec la photo là, avec moi là, c'est mon propre beau-frère. C'est sa sœur qui est là. Ma première femme ici. Mais quand je m'en vais, les Belges lui disent qu'on n'est pas venu pour vous donner des

augmentations donc toi tu me barres ça. Et s'il fallait même donner des augmentations, mon beau-frère ne me voit pas. Tous les directeurs de RH qui sont passés là, ils n'avaient pas le pouvoir de décider. Parce qu' (...) il m'a même dit que tu es dans la liste des gens qui doivent être évolués ça te fait presque 16 ans ou 20 ans de carrière. Or, à la place de l'évolution, je suis licencié. Tous les directeurs étaient sous la botte de ces Blancs-là. Ils ne peuvent pas décider. » (Extrait entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Siat Gabon).

Depuis la privatisation, les dirigeants n'assurent plus la protection de l'emploi qui était la chasse gardée de l'État après les indépendances. L'objectif des dirigeants est de créer les conditions menant à une meilleure productivité avec une équipe de travail plus restreinte. Les dirigeants réduisent volontairement les effectifs en organisant à chaque fois des plans sociaux à répétition. Ceux qui restent dans l'entreprise sont asphyxiés par le volume de travail. Désormais, ils font face à une plus grande mobilité de travail. Ils déménagent à chaque fois pour aller combler le vide laissé par les licenciements dans les autres représentations de l'entreprise dont l'objectif est d'éviter que les repreneurs embauchent de nouveau. Ils sont dans une stratégie de réduction de la masse salariale. C'est ce qui ressort de l'extrait d'entretien ci-après.

« Ah oui presque cinquante employés qui ont été licenciés suite au plan social. Ici à Ntoum, officiellement, je gère quatorze personnes.

- Et officieusement ?

Ne vois pas ça comme ça. Officieusement, on doit être vingt personnes, vingt et une personnes parce que, à l'heure actuelle, j'ai encore des gars sous mon autorité qui doivent aller sur Franceville. Ils sont mutés à Franceville. Il y a des gars qui doivent aller en exploitation qui sont encore là. Donc il y a six en expatriation qui sont encore ici. Et un gars qui doit aller à Owendo donc ça fait sept. Dans les quatorze personnes qu'il y a ici, j'ai sept au pont-bascule qui gèrent des granulats, les éléments de la carrière qui sont chargés de la gestion de la carrière, il y a des gars au service maintenance qui sont chargés de la mécanique des pompes de la carrière. Si on arrête ces pompes, la carrière se noie. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Cimgabon).

Pour Béatrice Hibou étudiant la situation en Chine, les repreneurs ont multiplié les mesures destinées à faire sortir « en douceur » une partie de leurs employés du marché du travail. Parmi ces mesures, il y a les « congés prolongés », exemple : les congés de maternité qui s'étendent sur sept ans, les mises en préretraite à 42 ans pour les femmes et 45 ans pour les hommes⁴²¹.

⁴²¹ Shenyang Ribao (le Quotidien de Shenyang), 18 janvier 1995. In : B. Hibou, *La privatisation des États*, op.cit., p. 121.

Les dirigeants sont également tournés vers le recrutement des jeunes diplômés pour déstabiliser davantage les travailleurs les plus anciens mais aussi les relations entre les jeunes et les vieux, ce qui est source de conflit de génération. Les jeunes, forts de l'expérience des anciens, ont un rapport instrumental à l'entreprise. Ils sont à la quête d'une première expérience professionnelle pour aller la monnayer ailleurs plutôt que de songer à « faire carrière » dans une unique entreprise. Comme l'écrit Danièle Linhart dans le cas de la France, « ils ne cherchent pas à rester longtemps dans la même SSII, l'idée étant de se faire remarquer par les chasseurs de têtes avec un CV accrocheur⁴²². » Tout ceci suggère que leur objectif conforte celui des repreneurs : échapper et contourner le Code du travail en matière d'évolution des carrières et par ricochet l'évolution des salaires. Un extrait d'entretien de Jean-Pierre Mamboundou évoque cette déstabilisation.

« La société connaît depuis sa privatisation un fort turn-over au niveau des ingénieurs chefs de projet (DRH), poste considéré comme stratégique. Mais cette situation n'a jamais posé problème car le partant laisse toujours un remplaçant. Ainsi, se sont succédés au cours des huit premières années quatre ingénieurs (DRH), tous issus de la même école de formation ; la fonction publique ou la grande entreprise constituant leur point de chute. La répartition des activités est informelle. Elle varie au gré de l'urgence. C'est lorsque le client fait pression que sa commande est exécutée.

Le PDir s'en est toujours bien tiré : la transition entre partants et nouveaux s'est toujours faite sans heurts. Sa philosophie a jusque-là consisté à exploiter les fragilités psychologique et financière des nouveaux diplômés à la recherche d'un premier emploi en usant d'un discours valoriel : « un jeune doit chercher à acquérir l'expérience. Ceci doit être sa priorité et non pas l'argent. Vous apprenez votre métier chez moi, vous devez être reconnaissant. Si vous suivez l'argent, l'argent vous perdra. Faites comme moi, lorsque j'étais jeune. Si vous vous éloignez de cette ligne de conduite, vous serez perdu à jamais⁴²³. »

À cette déstabilisation des carrières qui consacre la stagnation des travailleurs aux mêmes postes pendant plusieurs années, s'ajoute la fragilisation des liens sociaux de travail. Les travailleurs en CDI, en contrat de prestation, en contrat de saisonnier et de journalier, ont tous du mal à se projeter dans l'avenir, comme ce fut le cas dans l'ancienne entreprise publique. De même, la solidarité qui existait au temps du public laisse la place à l'individualisation. Chaque travailleur doit lutter pour la sauvegarde de son emploi et garantir sa survie dans l'entreprise. C'est-à-dire que, comme l'écrit Anne Salmon, l'homme au travail,

⁴²² D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, *op.cit.*, p. 117.

⁴²³ J.-P. Mamboundou, « Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en GRH à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaises », *op.cit.*, p. 6.

au moins pour un temps, « peut agir sans idéaux, sans désir, sans plaisir, juste pour assurer sa survie dans un système de froid calcul qui exige d'avoir l'œil rivé sur les règles et les signaux abstraits que les entreprises mettent désormais à la disposition des salariés⁴²⁴. »

La lutte des places remet en cause les solidarités. Désormais, la majorité des salariés ne garantissent plus leur emploi et l'évolution des carrières grâce à des réseaux familiaux, ethniques, politiques ou provinciaux (géopolitique). À la place de ces pratiques qui n'en n'étaient pas moins problématiques, un effort de compétitivité « place les hommes en situation de concurrence et de coopération⁴²⁵ ». Comme le souligne Jean-Marc Ela dans son ouvrage, *Travail et entreprise en Afrique* :

« La fin des monopoles en matière de distribution des emplois et des revenus crée une situation inédite où il ne suffit plus d'être lié aux réseaux de pouvoir pour être intégré dans une affaire. L'accès au capital humain conditionne le statut socioprofessionnel dans les nouvelles formations sociales et les structures du travail où la refonte de la grille des salaires et les critères d'avancement et de promotion ne dépendent plus d'un décret du chef de l'État⁴²⁶. »

Comme l'écrit Olivier Fréget : la « concurrence n'est jamais un pur état de nature mais une « construction » politique en devenir [...] elle est le gage de « sociétés ouvertes », où les places sont contestables⁴²⁷. »

La culture de la concurrence donne la voie à une certaine conception du mérite fondée sur la lutte pour soi. Ce qui a des effets sur les possibilités de se regrouper autour d'objectifs de dépassement de la situation.

L'individualisation devient un « outil de destruction des solidarités entre dominés pour s'opposer aux dominants⁴²⁸. » Comme le soulignent Danièle Linhart et Margaret Maruani, ce « glissement vers une individualisation révèle une segmentation et donc un affaiblissement du collectif de travail, [...]»⁴²⁹.

Si le nouveau management a semblé pouvoir desserrer l'étau du parti unique qui instrumentalisait les entreprises publiques pour conforter son emprise, il faut reconnaître qu'il exerce d'autres formes de pression sur le travail. Les collectifs déstabilisés ne peuvent, dans le

⁴²⁴ A. Salmon, « Néolibéralisme, nouveau management et plaisir », *op.cit.*

⁴²⁵ M. Lallement, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, *op.cit.*, p. 15.

⁴²⁶ J.-M. Ela, *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*, *op.cit.*, pp. 73-74.

⁴²⁷ O. Fréget, *La concurrence. Une idée toujours neuve en Europe et en France*, *op.cit.*

⁴²⁸ *Idem.*, p. 13.

⁴²⁹ D. Linhart et M. Maruani, « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers. Quelques hypothèses », *op.cit.*

contexte de la démocratisation du Gabon, jouer le rôle de contre-pouvoirs organisés face aux multinationales qui aujourd'hui ont la mainmise sur l'appareil productif.

Il ressort de notre enquête de terrain que les transformations managériales remettent en cause les acquis sociaux qui existaient bien avant la privatisation des entreprises publiques. Tout est désormais individualisé dans les entreprises privatisées : individualisation des salaires, individualisation du travail, individualisation des avantages sociaux et individualisation des intérêts. Les avantages sociaux sont soit répartis par collège (collège des cadres et collège des exécutants) comme le souligne un des directeurs de la SEEG interrogé : « *Après la privatisation, l'écart s'est creusé entre les employés cadres et les employés de la catégorie ouvrière qui sont exclus de certains traitements de faveur comme la couverture maladie et la prime de transport par exemple* » ; soit entre les travailleurs d'un même collège.

Désormais, chaque travailleur défend sa cause. Les intérêts sont désormais individualisés. Cette individualisation est favorisée par l'intensification de la flexibilité du travail qui crée par conséquent des tensions interpersonnelles et le sentiment d'insécurité pour les salariés.

« Depuis la privatisation, notre manière de travailler au quotidien a changé. À l'époque où l'État était le seul dirigeant, on avait tous le souci de solidarité au travail, d'entraide. On travaillait en groupes. Il existait une véritable solidarité entre nous. Tout le monde était mobilisé pour travailler ensemble. Quand tu finis, tu vas aider ton collègue. C'était comme ça avant. Mais aujourd'hui, tu ne peux plus aider l'autre. Il n'y a plus de travail en groupes. Désormais, chacun a sa tâche de travail. On est payé au rendement. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Siat Gabon).

Par conséquent, l'individualisation désamorce les capacités de luttes. Comme le souligne Danièle Linhart :

« Les politiques d'individualisation constituent une méthode radicale pour décrocher des salariés de leurs collectifs d'appartenance. [...] Elle sera un véritable cheval de Troie dans le monde du travail où elle affaiblira tout contre-pouvoir et toute contestation. [...] Certes, ces politiques n'ont pas pour seul but de décrocher les salariés de leurs collectifs. Elles ont leurs propres cohérences organisationnelles, leurs propres objectifs. Mais il se trouve qu'elles œuvrent toutes dans le même sens qui minimise la place du collectif et privilégie la dimension individuelle⁴³⁰. »

⁴³⁰ D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, op.cit., pp. 80-81.

Les travailleurs à contrat atypique c'est-à-dire les journaliers, les saisonniers ou les prestataires de services sont confrontés à une non-prise en compte de leur travail et de leur statut. Ils ne peuvent plus compter sur une embauche durable comme au temps de l'entreprise publique. Encore moins, ils ne peuvent plus espérer la revalorisation de leur position sociale au sein de l'entreprise. Ce qui tend à créer de l'anxiété individuelle sans déboucher sur de l'action collective pour s'en préserver.

« Depuis qu'on a basculé dans la privatisation, on n'est plus considéré comme faisant partie des effectifs de l'entreprise, alors que Siat Gabon qui était avant Agrogabon nous avait embauchés il y a 10 ans, nous considéraient. Nos chefs nous le font savoir tous les jours quand ils en ont l'occasion. Je me rappelle qu'un jour, un de nos chefs ici était arrivé à dire à un de nos collègues ouvriers comme moi sous contrat de prestataire de services qu'il est un bouche-trou, un sans statut. Vraiment la privatisation est venue nous remettre à zéro après tant d'années. Notre catégorie ne figure nulle part dans les statuts de Siat. Du coup, on ne peut plus espérer quelque chose de meilleur un jour dans cette société. Vraiment plus comme au temps du public, de l'État comme chef, où tu étais quand même considéré comme employé qui a des droits comme les autres. Tu es respecté et connais une évolution professionnelle normale. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien ouvrier d'Agrogabon devenu prestataire de services après la privatisation).

Désormais, les travailleurs ne sont plus attachés à un poste de travail et à la qualification. Ils deviennent des éternels polyvalents qui doivent être capables d'exercer dans n'importe quel service de l'entreprise. Comme le souligne un des ouvriers de Cimgabon interrogé : *« Par semaine, je peux travailler au moins dans trois secteurs d'activités différentes, selon les besoins exprimés par chaque service. Il m'arrive de travailler le matin à la maintenance et dans l'après-midi à la carrière ».*

S'agissant des relations professionnelles qui se sont détériorées progressivement dans les entreprises privatisées, l'« externalisation des métiers, le recours massif à la sous-traitance, [...], la décomposition et la recombinaison des services, la mobilité professionnelle imposée, ont eu pour effet de délier les attachements aux collectifs en dépersonnalisant les relations de travail⁴³¹. »

Cette dégradation des relations professionnelles explique la déstabilisation des collectifs de travail. Dès lors, les dirigeants modifient à chaque fois la configuration des équipes de travail. Les collectifs de travail changent régulièrement. Il y a un fort turn-over du travail dans

⁴³¹ A. Salmon, *Le travail sous haute tension. Risques industriels et perspective syndicales dans le secteur de l'énergie*, Éditions Desclée de Brouwer, Paris, 2011, p. 109.

les entreprises privatisées. Ce qui ne favorise pas les relations de travail à long terme. C'est le cas par exemple de la société Cimgabon. Dans cette société, les équipes de travail sont modifiées toutes les semaines ou toutes les deux semaines.

De ce fait, les travailleurs ne peuvent plus tisser des relations durables entre collègues. Ils se retrouvent chaque semaine ou deux semaines avec des nouveaux collègues. Selon le responsable des ressources humaines, ce changement éviterait de rendre efficace l'action syndicale ou la revendication salariale.

Les repreneurs mettent l'accent sur l'autonomie et les compétences des travailleurs. Pour les dirigeants, les travailleurs doivent s'adapter au rythme de travail qui varie selon les objectifs de l'entreprise. Chaque semaine, il y a une nouvelle configuration des équipes de travail. Les dirigeants appliquent le principe de rotation des équipes de travail. Ils comptent également sur la capacité de chaque employé, quelle que soit sa catégorie, à travailler de façon autonome. L'absence d'un agent ne doit pas empiéter sur le cours normal de la production. Pour cela, ils exigent un certain niveau de compétence de chaque travailleur. Cela s'accompagne d'un accroissement des procédures de contrôle et des normes. Chaque matin, les responsables d'unité de production ou services procèdent à la vérification de présence au poste de travail. Ils marquent les noms des présents et des absents. En cas d'absence, il est remplacé automatiquement par un journalier qui est sur liste d'attente. Quant à Siat Gabon, il faut pointer avec son badge à l'arrivée et au départ.

Les règles, les normes, le temps, le volume et le rythme de travail font que les employés n'ont pas souvent le temps après les heures de travail de discuter entre eux. Certains ignorent les noms de leurs collègues. La préoccupation qui domine est celle de regagner le domicile familial après le travail.

Pour ce qui est de la formation, les repreneurs accordent plus de crédit aux travailleurs qui ont de l'expérience professionnelle. La formation des travailleurs devient très sélective. Comme le souligne le directeur des ressources humaines de la SEEG : *« Le centre de formation des métiers de la SEEG a été fermé parce que désormais la SEEG ne recrute que des agents qui ont une expérience professionnelle. Sinon, les agents que nous envoyons en formation doivent rentrer dans les plans de la société. Sinon, à défaut, on envoie en formation de recyclage que les employés cadres selon les demandes ».*

Après la privatisation, l'absence de formation ne permet plus aux travailleurs saisonniers de faire carrière dans les entreprises privatisées. Les journaliers, les intérimaires,

les stagiaires, les prestataires de services sont désormais exclus d'une carrière professionnelle de longue durée. Et ceux qui ont des CDI accèdent difficilement à l'échelon supérieur.

Dès lors, les entreprises, conformées au courant néolibéral, ne font plus dans le long terme. Elles ne sont plus favorables à l'évolution des carrières des employés. Elles sont dans le court terme. Comme le soulignent Michel Gollac et Serge Volkoff, les entreprises recherchent une main-d'œuvre déjà mieux formée au départ⁴³².

Ces nouvelles politiques managériales font que les employés sont quotidiennement plongés dans l'incertitude. La pression exercée par les repreneurs dans le processus de production ne permet plus à l'exécutif d'espérer de meilleures conditions de vie. Dans les entreprises privatisées étudiées (Cimgabon particulièrement), les conditions de vie se dégradent continuellement. Le travail devient vulnérable. Les repreneurs investissent de moins en moins dans le long terme. Les travailleurs travaillent plus de huit heures.

Le travail est devenu de plus en plus pénible, comme le relèvent nos interlocuteurs de Cimgabon. « *Avant la privatisation, dans le secteur du chargement des conteneurs, les ouvriers et les journaliers se mettaient en équipes de 5 à effectuer le chargement. Alors qu'aujourd'hui, cette activité est désormais individualisée. Chacun de nous a désormais un quota en tonnage de ciment à charger dans le camion par jour* ». L'important, comme le souligne un autre interlocuteur, est de prouver que l'on est capable de suivre le rythme du changement opéré dans la société. De rester dans la course et d'être compétitif par rapport aux autres travailleurs. Ce souci de toujours être compétitif s'explique par l'envie de préserver l'emploi. Pour les travailleurs atypiques, ils espèrent changer de statut ou être retenus pour les semaines à venir. Pour ces derniers, il s'agit de gagner la confiance du chef hiérarchique N+1. Cela leur garantirait la signature et le renouvellement de leur contrat. Or, comme le souligne Anne Salmon :

« La compétition se généralise pour deux raisons essentielles : d'une part, il est attendu d'elle qu'elle finisse par contraindre, malgré le déplaisir éprouvé, l'ensemble du corps social à adopter des comportements adaptés au système fondé sur l'ordre spontané du marché. [...] D'autre part, le système de compétition, en aménageant la guerre économique de chacun contre chacun, effrite les coopérations fondées sur la solidarité⁴³³. »

⁴³² M. Gollac, S. Volkoff, « Citius, altius, fortius [L'intensification du travail] », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, septembre 1996. *Les nouvelles formes de domination dans le travail* (1), pp. 54-67.

Disponible sur : http://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1996_num_114_1_3194

⁴³³ A. Salmon, « Néolibéralisme, nouveau management et plaisir », *op.cit.*

D'après le secrétaire général du syndicat des cimentiers, les employés travaillent dans des conditions difficiles au point de risquer leur vie. Aussi ajoute-t-il qu'il y a des cas de mort, causés par des accidents de travail qui ne sont pas souvent médiatisés. Ce phénomène est récurrent à l'usine de Ntoun, où les travailleurs exercent dans des carrières de mines. Parfois, les responsables de l'entreprise proposent aux employés de travailler nuit et jour. Pour les dirigeants, le recours à des techniques, à des stratégies sous forme de normes à l'intérieur de l'entreprise est, semble-t-il, nécessaire. Ces violences symboliques qu'exercent les dirigeants sur les travailleurs fragilisent les rapports de production et de coopération de travail. Selon un agent de maîtrise interrogé, à Cimgabon, les collègues de travail deviennent des concurrents directs. La concurrence intègre de ce fait le cœur du management des entreprises privatisées⁴³⁴ que nous ne développerons pas dans ce travail.

Ainsi, la montée d'exigences managériales se traduit par l'« intensification du travail »⁴³⁵ en ignorant délibérément les droits des travailleurs.

Dès lors, au temps des entreprises publiques, les travailleurs avaient droit aux logements, aux prêts financiers, aux congés payés et à des bonifications sur les salaires grâce aux heures supplémentaires de travail réalisées. Or, depuis l'instauration du nouveau management, les travailleurs n'ont plus droit au paiement des heures supplémentaires. Comme le souligne un de nos interlocuteurs : « *Depuis la privatisation, les dirigeants ne nous paient plus les heures supplémentaires de travail effectuées alors que le paiement de ces heures nous permettait d'arrondir les fins de mois. De voir notre salaire augmenter* ». Les travailleurs espéraient avoir un mode de vie bien meilleur que celui du paysan du coin. Tandis que les repreneurs estiment que les employés sont payés à la tâche, selon le rendement réalisé et non selon le temps de travail réalisé. Du coup, ces heures supplémentaires ne sont pas prises en compte dans les bulletins de paie. Cependant, ceux qui travaillent plus que les autres, c'est-à-dire ceux qui dépassent le quota demandé peuvent espérer une bonification en nature c'est-à-dire un carton de savon ou d'huile domestique ; pour les travailleurs de Cimgabon, des réductions sur le prix de la tonne de ciment ou d'un camion de gravier.

À ce propos, nous présentons un extrait d'entretien réalisé par Nina Jennifer Mamfoumbi auprès d'un ouvrier en contrat de sous-traitance à Siat Gabon :

⁴³⁴ Au sujet de la mise en concurrence au travail, lire les travaux d'A. Salmon, « Néolibéralisme, nouveau management et plaisir », *op.cit.* ; Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail*, *op.cit.* ; V. de Gaulejac et F. Hanique, *Le capitalisme paradoxant*, *op.cit.* ; J.-P. Durant, *La chaîne invisible*, *op.cit.* ; P. Veltz, « La société hyperindustrielle et ses territoires », *Futuribles*, n° 409, novembre-décembre 2015, pp. 5-18 ; O. Fréget, *La concurrence. Une idée toujours neuve en Europe et en France*, Éditions Odile Jacob, Paris, 2015.

⁴³⁵ M. Gollac, S. Volkoff, « Citius, altius, fortius [L'intensification du travail] », *op.cit.*, p. 41.

« Dans les plantations comme dans les usines, on a un certain quota qu'on doit atteindre coûte que coûte par jour. Tels que 150 régimes de noix de palme pour les ouvriers qui travaillent dans la palmeraie, 150 balles de caoutchouc de 35 kg pour ceux de l'usine de transformation de l'hévéa, de débrousser 6 rangées d'interlignes, de saigner, de ramasser les balles de caoutchouc. Et tous les soirs, le directeur de chaque site affiche les productions de chacun pour voir où l'on se place par rapport au quota fixé. La production est maintenant basée sur des critères bien précis et si on les atteint on bénéficie des points qui permettent d'apprécier nos rendements et en fin d'année nous avons des récompenses, tel un carton d'huile, ou un carton de savon pour nous pousser à travailler toujours plus⁴³⁶. »

Aussi,

« Les heures de travail effectuées après les huit heures de travail selon le Code du travail sont considérées comme supplémentaires et payées. Mais la nouvelle direction ne les considère pas comme heures supplémentaires car pour elle, le travail est sous forme de tâche. La tâche donnée doit être réalisée dans la journée tant qu'elle n'est pas finie, la journée n'est pas pointée donc il faut la finir pour être pointé et même si vous allez au-delà ce n'est pas payé⁴³⁷. »

Un bilan plus général peut être esquissé.

Tableau 16 : Y a-t-il eu amélioration, détérioration, augmentation ou diminution dans les aspects suivants, après la privatisation ?

Aspects / Catégories	Le statut professionnel	La qualification	La formation	Les relations professionnelles	Le poste de travail	Le volume horaire	La quantité de travail	Le rythme de travail
Les travailleurs à contrat atypique	~	~	~	~	~	+	+	+
Ouvriers CDIés	~	~	*	~	~	+	+	+
Agents de maîtrise	*	*	~	*	*	+	+	+
Ensemble	~	~	~	~	~	+	+	+

Source : Djeneric Saka Alandji-données d'enquête de terrain.

Légende : (~) Détérioration (*) Amélioration (+) Augmentation.

⁴³⁶ N. J. Mamfoumbi, *Analyse sociologique des changements induits par le processus de privatisation dans les entreprises agro-industrielles au Gabon*, op. cit., p. 255.

⁴³⁷ *Idem.*, p. 256.

Dans l'ensemble, on observe sur ce tableau que le temps de travail, le volume de travail et le rythme de travail ont augmenté. Cela peut s'expliquer par la poursuite des objectifs de productivité et de rentabilité. La quête du « un peu plus d'effort », que nous avons analysée précédemment.

Parallèlement, il y a la dégradation du poste de travail, des relations professionnelles, des statuts, de la formation et de la qualification. Cette dégradation s'explique par le recours à la polyvalence, à la compétence, à l'individualisation du travail et au juste à temps, qui sont devenus des dispositifs managériaux indispensables dans les entreprises privatisées.

3.2. Déstabilisation des contestations

La précédente section a consisté à analyser le pouvoir du nouveau management à déstabiliser les pratiques concrètes de travail. Cette dernière section va s'atteler à analyser le pouvoir des dispositifs managériaux (corruption, turn-over et dialogue social) et ses effets sur les puissances contestataires.

Comme l'écrit Thomas Breda :

« Pour les employeurs, la négociation salariale avec les DS (délégués syndicaux) peut engendrer des baisses de profit importantes. Si l'on s'en tient stricto sensu au partage des rentes, il est clair que les intérêts des détenteurs du capital et des travailleurs sont antagonistes. Les actionnaires ont un intérêt stratégique direct à affaiblir le pouvoir de négociation des salariés afin de limiter le partage des profits⁴³⁸. »

- La fragilisation syndicale

Passer d'un modèle fondé sur l'emprise politique d'un parti unique qui entend assurer de manière autoritaire la protection des citoyens et la cohésion sociale, à un management qui s'appuie sur la flexibilisation du travail, l'individualisation, la compétitivité et la polyvalence, n'est pas le signe d'une démocratisation de l'univers du travail. Certes, elle va de pair avec le processus de démocratisation (1990) qui est un fait inédit, marqué par le retour du syndicalisme qui est fragilisé depuis 1968 avec la création du parti unique (PDG). Mais, dans le contexte où la puissance sociale est rongée de l'intérieur, les syndicats ont-ils les moyens de faire vivre cette démocratie au-delà des mots ?

Le Code du travail gabonais souligne que les « syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, de leurs membres⁴³⁹. » Autrement dit, le syndicalisme par nature, comme le souligne Michel Lallement, est une « association privée rassemblant des individus qui veulent promouvoir ou défendre des intérêts communs⁴⁴⁰. » Ainsi, comme

⁴³⁸ Th. Breda, *Les représentants du personnel*, Éditions Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, Paris, 2016, p. 80.

⁴³⁹ Loi n° 3/94 du 21 novembre 1994 portant Code du travail, p.35/47.

⁴⁴⁰ M. Lallement, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, op.cit., p. 435.

l'entend l'auteur, les « organisations syndicales doivent gérer des revendications hétérogènes qui vont de l'augmentation des salaires à l'amélioration de la qualité de la vie⁴⁴¹. »

Or, on peut s'interroger sur le pouvoir des syndicats à défendre les intérêts collectifs, au moment où les repreneurs des entreprises privatisées, en instaurant le nouveau management, ont totalement désorganisé les pratiques de travail et semé la panique au milieu du corps social. Peut-on dire que les syndicats sont épargnés par ce désastre managérial ? Dès lors que les travailleurs se regardent en chien de faïence, ne sont-ils pas également fragilisés ? Ils sont en perpétuelle compétition. En voie de construction, le monde syndical n'est-il pas touché par cette guerre de chacun contre chacun ?

Les travailleurs ne sont plus mobilisables à cause du manque de motivation comme le souligne un ouvrier syndiqué de Cimgabon. Autrement dit, ces transformations managériales « déstructurent les formes identitaires collectives, tant d'un point de vue objectif (c'est-à-dire comme cadre normatif qui s'impose aux salariés) que subjectif (par les stratégies d'adaptation individuelle aux nouveaux contextes)⁴⁴². » Du coup, l'« être collectif au travail tend à se dissoudre par l'adoption de pratiques individualistes⁴⁴³. »

L'individualisation, comme le souligne Danièle Linhart, a accentué le mal des collectifs⁴⁴⁴. Aussi, comme l'entend Anne Salmon :

« L'individualisation et la compétition interne, les restructurations récurrentes, les changements permanents, les cloisonnements des services, la mobilité des salariés, la perte des repères, la déculturation, la déstabilisation de la valeur du métier et la fragilisation de l'estime de soi concourent à la déstabilisation des collectifs de travail⁴⁴⁵. »

Dans le cas des entreprises privatisées étudiées, ces transformations managériales se sont passées en un temps record. L'objectif poursuivi a été de surprendre les travailleurs pour qu'ils n'aient pas le temps de contester les changements opérés qui leur sont défavorables. Comme l'écrit Anne Salmon :

« La rapidité des changements auxquels ont été confrontés les salariés explique peut-être les manifestations parfois aiguës de leur désarroi. Le passage d'une activité industrielle encadrée par une visée d'intérêt général à une activité orientée selon des buts de performance financière explique certes en partie le

⁴⁴¹ M. Lallement, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, op.cit., p. 450.

⁴⁴² S. Bérout et P. Bouffartigue, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, op.cit., p. 278.

⁴⁴³ *Ibid.*

⁴⁴⁴ D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, op.cit. p. 106.

⁴⁴⁵ A. Salmon, *Les nouveaux empires*. op.cit.

sentiment diffus de perte de sens. Mais cet infléchissement n'aurait sans doute pas eu autant d'effet s'il ne s'était accompagné de bouleversements touchant l'organisation du travail dont les conséquences sur les rapports humains sont perceptibles au quotidien⁴⁴⁶. »

Notre enquête de terrain a permis d'identifier trois approches de défense des intérêts collectifs.

La première approche concerne l'absence d'une culture syndicale. Pour certains repreneurs, en l'occurrence le groupe Siat, le syndicalisme est considéré comme un frein au développement managérial, à l'efficacité productive, économique et financière de l'entreprise. Il s'agissait donc d'éviter qu'elle ne se développe.

Cette entreprise a opté pour une organisation de type « délégué du personnel » à la place d'une formation syndicale. Ce dernier est un instrument managérial de compromis social susceptible de freiner les contestations syndicales. Il ressort qu'à l'intérieur de Siat Gabon, les employés sont réprimandés s'ils souhaitent adhérer à un syndicat. Ce qui réduit davantage « [...] la capacité des travailleurs à négocier collectivement les normes de régulation du marché de l'emploi et leurs conditions de travail respectives⁴⁴⁷. »

L'interdiction d'adhérer à un syndicat est explicite lors des recrutements des employés. Comme l'indique un enquêté à Nina Jennipher Mamfoumbi :

« Siat recrute la plupart de ses travailleurs parmi ceux qui n'étaient pas syndiqués dans l'ancienne entreprise. Lors de la visite des sites de Makouké et de Mitzic, le P.-D.G. de Siat Pierre Vandebecq laisse entendre que l'activité syndicale n'est pas un facteur de stabilité, je cite : « nous allons maintenant nous mettre au travail et dans ce cadre, nous souhaitons donc trouver des employés résolus au labeur, au lieu d'un personnel enclin aux considérations futiles ». L'âge, la discipline, la conformité aux normes de l'entreprise et l'expérience acquise dans l'ancienne entreprise, selon moi sont l'un des critères retenus. Mais il existe sûrement d'autres critères⁴⁴⁸. »

⁴⁴⁶ A. Salmon, *Le travail sous haute tension*, op.cit., p. 112.

⁴⁴⁷ S. Bérout et P. Bouffartigue, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, op.cit., pp. 276-277.

⁴⁴⁸ N. J. Mamfoumbi, *Analyse sociologique des changements induits par le processus de privatisation dans les entreprises agro-industrielles au Gabon*, op.cit., p. 257.

L'auteur ajoute :

« Siat s'est lancé dans une politique de recrutement de jeunes ouvriers dont l'âge se situe entre 18 et 43 ans. Des jeunes dynamiques, efficaces, plus rapides, disciplinés qui se donnent au travail et qui n'ont pas une culture syndicale⁴⁴⁹. »

Le délégué du personnel devient l'intermédiaire entre la base et les dirigeants de la société. Or, ce dernier a les pieds et les mains liés dès lors qu'il est, lui-même, employé de la société⁴⁵⁰. D'après un de nos interlocuteurs, le délégué du personnel n'est pas bien placé pour aller au bout des revendications salariales de tous les travailleurs.

- « Que pensez-vous de l'absence d'un syndicat au niveau de Siat ?

J'avoue que c'est un handicap quand même parce que le syndicat c'est le contre-pouvoir absolu. Quand il y a injustice flagrante, lui, il peut défendre les intérêts sans risquer quoi que ce soit. Son absence chez nous est regrettable et il nous faut forcément un syndicat. Il le faut vraiment. Je ne trouve même pas de mot pour exprimer le fait qu'il n'y ait pas de syndicat. C'est la meilleure manière de représenter le personnel. Le délégué du personnel, il règle le quotidien, certains petits litiges, certaines petites revendications, mais il arrive de plus grosses qu'un délégué du personnel ne peut pas régler parce qu'il est d'abord employé. Or, si je pousse le bouchon à un certain niveau, le problème serait résolu mais la conséquence est qu'on va commencer à me chercher des noises. Voilà un peu la différence entre le délégué du personnel et le syndicaliste. Le délégué du personnel n'est pas aussi protégé que le syndicaliste. Le délégué du personnel travaille dans la société où il représente le personnel auprès de la direction générale ; un syndicaliste n'est pas obligé d'être quelqu'un de la société. Il peut être quelqu'un qui est dans une organisation syndicale et qui vient défendre la cause des employés. La vérité c'est qu'après avoir discuté avec la direction générale, elle pense que jusque-là qu'on n'a pas besoin d'un syndicat.» (Extrait d'entretien réalisé auprès du délégué du personnel cadres de Siat Gabon).

La représentation des salariés par le délégué du personnel relève d'une stratégie managériale d'affaiblissement syndical qui s'accompagne d'une interdiction d'adhérer librement à une organisation de son choix.

⁴⁴⁹ N. J. Mamfoumbi, *Analyse sociologique des changements induits par le processus de privatisation dans les entreprises agro-industrielles au Gabon, op.cit.*, p. 256.

⁴⁵⁰ Propos recueilli auprès du délégué du personnel de Siat Gabon.

La seconde approche renvoie au développement d'une corruption et une individualisation des intérêts sociaux. Comme le souligne un ancien délégué syndical des Ciments du Gabon :

« Depuis la privatisation, les délégués syndicaux sont animés par l'esprit de la défense de l'intérêt personnel et non par celle de l'intérêt commun. Ils vont pour défendre leur cause et celle de leurs famille et amis. En tout cas, nous, ici, à la cité des ouvriers, on ne fait plus confiance à ces gens-là. Plus personne ne nous défend ici. On se regarde désormais comme des ennemis. Au lieu d'aller vous défendre, non ils vont manger sur la même table que les Norvégiens et parfois jusqu'à vous vendre auprès d'eux. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon).

Ainsi, les délégués syndicaux sont tenus par les directions. Ils semblent reproduire les pratiques arbitraires de protections. Comme le souligne Thomas Breda :

« La solution la plus simple pour les employeurs peut consister à trouver un terrain d'entente avec les RP (représentants du personnel), à les favoriser pour les rendre moins revendicatifs. Les dirigeants peuvent, par exemple, acheter le silence des RP et limiter ainsi l'information que ceux-ci pourraient transmettre aux salariés sur la santé financière de l'entreprise et les possibilités réelles de partage des rentes⁴⁵¹. »

Certes, à de très rares occasions, sous la pression des travailleurs, les sections syndicales soutiennent la cause commune. Mais, d'après nos interlocuteurs, elles se font rappeler à l'ordre par les directions qui utilisent les leviers de l'intimidation et de la corruption soit sous forme de promotion, de prime supplémentaire ou d'un versement en argent.

On comprend ainsi la perte d'influence des syndicats au sein des entreprises depuis le début des transformations managériales qui font de l'individualisation une arme de fragilisation syndicale.

- « Parlez-moi du rapport qui existe entre le syndicat des travailleurs et les dirigeants de l'entreprise ?

Bon, je vais d'abord te dire que personne ne doit être gagnant ou perdant dans cette histoire-là. Tu comprends ? Il y a eu quand même des efforts au niveau des syndicats mais ces efforts-là, les syndicats n'étaient que des corrompus.

- Quels sont les éléments qui déterminent la corruption des syndicats?

Ben, moi je suis syndicaliste quand je vais, je plaide à ma faveur. Je sais que je vais pour quelque chose mais en coulisse je plaide pour moi. La vente des

⁴⁵¹ Th. Breda, *Les représentants du personnel*, op.cit., p. 81.

voitures c'est des syndicalistes et aujourd'hui, il y a beaucoup qui sont devenus des cadres maison. » (Extrait entretien réalisé auprès d'un ouvrier de Cimgabon)

Cette vision syndicale rejoint l'analyse du syndicaliste anomique fait par Anne Salmon. D'après l'auteur, le syndicaliste anomique s'« engage non pas par vocation mais pour des raisons personnelles⁴⁵². » Sur le terrain, le « syndicaliste anomique aura peu de légitimité auprès des salariés. Le problème, c'est que le syndicaliste anomique peut avoir un effet contre-productif sur le moral des salariés⁴⁵³ » entraînant ainsi la démobilisation des travailleurs qui occasionne l'affaiblissement des collectifs de défense. Il s'agit de ce fait d'un système d'individualisation d'intérêts qui n'est profitable qu'aux délégués syndicaux et par ricochet, aux repreneurs qui en sont les principaux investigateurs.

La dernière approche est caractérisée par le pluri-syndicalisme. Le nouveau management entraîne la scission des collectifs de défense. Désormais, les syndicats poursuivent des intérêts divergents. À la SEEG, il existe deux groupes syndicaux. Comme le souligne un de nos interlocuteurs : « *le nombre des syndicats n'est pas limité* ». D'un côté, un syndicat chargé de défendre les intérêts du collège des cadres et d'un autre côté, un syndicat chargé de défendre les intérêts du collège d'exécutants (ouvriers et des agents de maîtrise).

- « Il y a deux syndicats ?

On a deux syndicats effectivement. Le SYNTEE et l'autre SYTEG. Ce sont les syndicats qui représentent le personnel dans l'ensemble. Chacun ayant sa base électorale.

- Comment expliquer la création de deux syndicats au sein de la SEEG ?

Ils estiment qu'ils ne défendent pas la même cause. Chacun s'appuie sur une base électorale différente. À l'origine, le premier syndicat qui a vu le jour s'appelle le SYNTEE (Syndicat National des Travailleurs du secteur de l'Électricité et de l'Eau) qui a une ouverture un peu plus large qui va au-delà de la SEEG vu qu'il est censé regrouper les syndiqués qui travaillent par exemple chez les sous-traitants, Sogafric. Ce premier syndicat a vu le jour dans le début des années 1990. Il a vécu et à un moment donné, une partie du personnel a estimé qu'ils ne se reconnaissent pas dans ce syndicat-là. Ils ont jugé à tort ou à raison que ce syndicat était un syndicat de cadres donc ne défendait que les intérêts des cadres. C'est comme ça qu'une partie du personnel s'est organisée pour créer un autre syndicat qui s'appelle le SYTEEG (Syndicat des Travailleurs de l'Électricité et de l'Eau du Gabon). Par rapport à cette observation, il se dit être le représentant légitime du personnel. Donc des exécutions, ouvriers et des

⁴⁵² Th. Breda, *Les représentants du personnel*, op.cit., p. 120.

⁴⁵³ *Ibid.*

agents de maîtrise. C'est ça un peu l'explication de ces deux syndicats. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

L'un des deux groupes syndicaux sert de contrepoids à l'action de l'autre. Les syndicats sont donc désunis, voire dispersés. Le principal bénéficiaire de cette division est le repreneur de l'entreprise. Comme le souligne Thomas Breda, en prenant le cas de la France :

« Le pluri-syndicalisme est plutôt favorable aux employeurs, qui peuvent facilement profiter des divisions entre les syndicats pour obtenir la signature d'accords par les plus conciliants, ou encore pour soutenir la création d'un syndicat « maison » qu'ils pourront manipuler afin d'affaiblir le pouvoir de négociation des salariés⁴⁵⁴. »

On peut dire que la mise en concurrence des travailleurs est désormais relayée au niveau syndical. Il y a désormais un syndicat et un contre-syndicat. Ils sont en compétition. Comme le décrit l'extrait d'entretien ci-après.

« La pluri-syndicalisation, avec le temps, a créé des discordances. Les uns et les autres ne sont plus censés défendre les mêmes intérêts. On a vu avec le temps que le deuxième syndicat, le SYTEEG, qui était un peu plus actif, a axé ses revendications sur la réduction des écarts entre les cadres et les autres catégories du personnel. Donc à chaque fois qu'il avait des négociations, il tirait toujours la couverture et comme la direction n'a pas toujours eu la clairvoyance, s'est laissée un peu entraîner. Voilà pourquoi quand il a obtenu un certain nombre d'avantages dans le temps. Les écarts de salaires se sont retrouvés aussi réduits. Et c'est ce qui explique que quand il y a un conflit, ce ne sont toujours pas les mêmes motifs car, ceux-là revendiquent autres choses que les autres. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de la SEEG).

Dans cette double syndicalisation, le syndicat du collègue des cadres se voit le plus privilégié. Dès lors, comme le souligne un interlocuteur, « il est plus proche du patronat. » D'après un autre interlocuteur, « le statut de cadre leur donne droit à plus d'avantages que celui de leurs collègues du collège le moins élogieux. » Cette situation rejoint le syndicalisme allemand, comme l'écrit André Gorz :

« Le syndicat, dominé par l'élite des travailleurs privilégiés, aura une dangereuse propension à se désintéresser des travailleurs périphériques, des chômeurs et des précaires, à former avec le patronat, sciemment ou non, une

⁴⁵⁴ Th. Breda, *Les représentants du personnel*, op.cit., p. 89-90.

alliance idéologique des « gagners » et des « capables » contre les « incapables » et les « fainéants »⁴⁵⁵. »

Or, les principaux bénéficiaires de cette guerre syndicale sont les dirigeants de l'entreprise qui profitent de cette situation pour davantage déstabiliser les collectifs de défense et maintenir leur emprise. Comme le souligne un de nos interlocuteurs syndicalistes :

« Les dirigeants de Véolia se plaisent bien à voir les salariés se déchirer entre eux. On se combat entre nous. Ils ont créé cette situation pour mieux régner. Ils ont fait exprès qu'il y ait deux syndicats à la SEEG pour nous fragiliser, nous mettre en concurrence et par la suite, tirer leur épingle du jeu. À chaque fois que notre syndicat soulève un mouvement de grève qui est censé paralyser toute la SEEG pour que les dirigeants trouvent vite une solution, le syndicat ennemi continue à travailler. Jamais on s'est accordés à lancer un mouvement de revendication collective. Ils sont là (le syndicat des cadres) pour jouer le contrepoids vu qu'ils ont les faveurs de Véolia et des autorités gabonaises. Nous aussi quand c'est leur tour de rentrer en grève, on sabote leur mouvement et c'est toujours comme ça ici. Du coup, difficilement on va au bout de nos revendications et les résultats ne sont pas satisfaisants dans l'ensemble. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un syndicaliste du SYTEEG).

- La corruption

Le processus de privatisation implique plusieurs parties prenantes : les contre-pouvoirs (délégués du personnel et délégués syndicaux), le Comité de privatisation et le Comité interministériel (qui représentent l'État) ainsi que les multinationales. Les délégués du personnel et les délégués syndicaux sont victimes d'une double corruption : l'une par l'État et l'autre par le repreneur. Situation qui crée un climat de suspicion à l'encontre de ceux qui représentent les intérêts des salariés. Certains de nos interlocuteurs vont jusqu'à dire qu'ils sont « dribblés » par les syndicats.

« C'est le syndicat qui nous dribble parce qu'ils partaient nous représenter seuls là-bas et ils acceptent tout. Ils disent oui comme vous nous prenez avec nos anciennes anciennetés. C'est bon, on va aller dire aux collègues. Ils s'en foutaient de nous car, au final ils ne nous ont pas payé nos anciennetés alors que ces mêmes gars ont été promus à des grands postes. Vivendi nous a payés qu'à partir de la date qu'il a commencé à la SEEG jusqu'à ce qu'il nous mette dehors. On a

⁴⁵⁵ A. Gorz, *Métamorphose du travail. Critique de la raison économique*, Éditions Gallimard, Coll. « folio/essais », Paris, 2014, p. 117.

porté plainte depuis là mais rien. » (Extrait entretien réalisé auprès d'un ouvrier de la SEEG)

Pour l'État, l'objectif est de faire belle figure auprès du repreneur afin qu'il signe l'acte final de privatisation, ce qui pousse l'État à poser des actes de corruption auprès des délégués syndicaux. Il s'agit d'acheter ces derniers soit en leur offrant de l'argent, soit à travers des garanties d'emplois, de promotions dans l'administration publique ou dans la société privatisée. Signe que, malgré les changements annoncés, les politiques ont gardé un contrôle sur le travail. Ces avantages concernent les membres des collectifs de défense et dans une large mesure, leurs proches.

L'autre forme de corruption est relative au licenciement. Elle engage cette fois-ci le repreneur lui-même. Dans le souci d'éviter des cas de contestations, le repreneur, comme on l'a vu, doit accepter de racheter l'entreprise avec l'ensemble du personnel. Or, après la privatisation, il procède aux plans sociaux et aux licenciements. Le choix et le nombre des travailleurs à licencier est du ressort des dirigeants.

Au Gabon, ces mesures de licenciement ont parfois été effectuées avec la complicité des délégués syndicaux moyennant des promotions professionnelles ou de l'argent en espèces.

« Pour éviter des poursuites et les contestations, on s'en prend aux délégués syndicaux par les moyens courants que vous connaissez bien : l'argent est la solution à tout. Donc, il y a des cas de corruption syndicale pendant les privatisations car ça ne manque pas partout. Même moi qui vous parle, pendant la privatisation des Ciments du Gabon, on m'a proposé de l'argent mais j'ai refusé. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent du Comité de privatisation).

Certains salariés dénoncent les corruptions et les trahisons.

« Mon petit, mon petit. Tu sais si je travaillais ou bien si j'ai un enfant, je lui dirais fais comme moi. Les syndicats, ils sont comme les députés. C'est nous qui leur votons. C'est nous qui les mettons à la place là. Mais dès que tu es là, tu ne vois plus celui qui a fait que tu sois là parce que s'il y avait des gens qui se plaindraient pour le machin des ouvriers. Le syndicat dès que tu es là, tu deviens l'œil du patron. Est-ce qu'on t'a mis là à cause de ça. Aller trahir. Nous aujourd'hui, on les prend ce n'est pas parce qu'on a envie. Tout le monde qui fait la délégation c'est des corrompus. Ceux-là qui nous ont vendus, ils ont été remerciés, chacun si c'est 500 000 francs CFA ou 1 000 000 de francs CFA avec des promotions. En un mot, le syndicat depuis la privatisation, nous a d'abord tués. En un mot, il n'y a pas eu des vrais

syndicalistes pour défendre les travailleurs pendant la privatisation d'Agrogabon sinon on ne connaîtrait pas plus de 1000 licenciés qui sont partis bredouilles. » (Extrait entretien réalisé auprès d'un agent de maîtrise de Siat Gabon).

Un autre extrait d'entretien contient ce qui suit :

« Le cas de Gabon Telecom est un exemple de fragilisation du syndicat. C'est la corruption. Vous déléguez une équipe pour défendre vos intérêts quand ils vont là-bas, elle est monnayée. Elle accepte ce qui est à leur profit et la base prend le coup. L'exemple de Gabon Telecom, il y a une équipe qu'on a envoyé pour discuter les intérêts de l'ensemble du personnel mais qui ont été corrompus par l'État qui soutenait le repreneur parce qu'il voulait que son entreprise soit rachetée un point c'est tout. On négocie avec le repreneur dès que c'est bon, on signe. Et nous l'État, on se retrouve déjà avec les gens qui partent. Les syndicats n'ont pas tort. Ils revendiquent les droits des personnes licenciées en disant que je veux partir mais assurez-moi ça. À cet effet, on rentre dans la phase des négociations. Après négociation, il y a des points qui sont retenus sur le procès-verbal et après on se sépare. C'est comme ça que ça s'est toujours passé. L'État signe juste pour éviter des tensions sociales. Un an après, ils reviennent pour dire qu'on a fait ça, l'État dit oui mais ça traîne. On signe juste pour calmer la tension sociale. Et c'est à ce niveau aussi que les représentants syndicaux sont monnayés pour qu'ils aillent calmer la base. Mais quand le problème ressort, trop tard et c'est ce qui s'est passé avec Gabon Telecom. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent du Comité de privatisation).

- Le turn-over des dirigeants

Le nouveau système managérial est mis en œuvre de façon à ce que les dirigeants, affectés dans les filiales nationales (entreprises privatisées) des firmes internationales, ne dépassent pas trois ans de postes. Cette stratégie managériale permet de rallonger les délais de réponse aux revendications syndicales. Autrement dit, le turn-over des dirigeants tels que mis en œuvre dans les entreprises privatisées permet de contourner les revendications syndicales et donc affaiblir leur pouvoir.

Ce turn-over des dirigeants ne permet pas de faire aboutir les revendications des salariés portées par les délégués syndicaux ou par les délégués du personnel. Comme l'évoque un de nos interlocuteurs, délégué syndical à Cimgabon :

« À chaque fois que nous posons sur la table de négociation notre cahier des charges, le groupe Scancem procédait au changement de dirigeant. On se disait au départ que voilà, les grands chefs sont avec nous. Ils ont vu que le

dirigeant qu'ils nous avaient envoyé n'était pas bon. Donc, le nouveau là doit être bon et défendre notre cause auprès des grands chefs. C'est comme ça, du coup, qu'on était comme obligés d'attendre que le nouveau dirigeant s'installe d'abord. Qu'il prenne les commandes de la société avant de revenir à la charge. Sauf qu'au final, on s'est rendu compte que nos dirigeants jouent avec nous. Tout ça, c'est fait pour nous fragiliser. Qu'on ne revendique plus nos droits. Qu'on se lasse de revendiquer. Car chaque dirigeant qui est passé par ici, nous demandait, le temps de s'enquérir de la situation salariale de toute l'entreprise afin de mieux répondre à nos attentes. Un an, deux ans passaient comme ça, mais rien n'est fait. Et quand on décide de passer à la vitesse supérieure voilà, un autre nouveau dirigeant qui vient remplacer celui qui est là. Je te jure mon fils cette situation fait désespérer la base. Même nous-mêmes les délégués. La base pense parfois qu'on est du côté des dirigeants. Qu'on ne fait pas bien notre travail. C'est le désespoir total et la dislocation de notre syndicat. »

Les extraits d'entretiens ci-après permettent de cerner la stratégie managériale mise en œuvre par les repreneurs pour contourner les collectifs de défense des entreprises privatisées.

« Un directeur général ne faisait que deux ou trois ans voire quatre maxi. C'était pour éviter que les gens ne découvrent leur style de travailler. Donc faire exploiter les salariés. C'était vraiment ça. Parce que, vous ne pouvez pas comprendre que chaque directeur qui venait vous disait laissez-moi le temps. Après quand tu vois qu'il a déjà fait 2 ou 3 ans, on le change. Parce qu'on avait des accords qu'il fallait revoir. Il dit laissez-moi le temps, entre-temps, il y a un qu'on prépare là-bas pour venir. S'il arrive, laissez-moi le temps, un peu d'effort. Ce qui est sûr, les Norvégiens et les Allemands n'ont pas poussé le pion loin parce que le poste de directeur de RH, c'est un poste gabonais. » (Extrait entretien réalisé auprès d'un ingénieur de Cimgabon).

À la SEEG, le changement de directeur général est suivi de la transformation de l'organigramme général de la société. Il s'agit d'un « jeu de chaises musicales » comme le souligne un agent de cette société. Il y a une rotation au niveau des postes de responsabilité. Ce qui fait que les organigrammes sont modifiés au plus tous les cinq ans comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-après.

« Le temps d'observer et puis il y a eu des changements réguliers de 1998 à maintenant 15 ans après, Dieu seul sait, on a connu des changements d'organisation pratiquement tous les deux, trois ans. À chaque fois ça a évolué. Cela est dû aux directeurs généraux qu'ils nous envoient ici. Donc chacun vient avec sa façon de voir les choses. Ce changement perpétuel tous les deux ou trois ans qu'on voit ici. Rarement les organisations durent plus de cinq ans. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

Cette stratégie managériale a des effets que repèrent les syndicalistes.

« On peut observer ces transformations à partir de l'organigramme même. L'organigramme a été fortement modifié. C'est vrai qu'il y avait une structure au niveau de direction de région qui est restée plus ou moins la même mais les services supports et autour ont subi beaucoup de changements. Tout de suite après la privatisation, ils ont maintenu à peu près un an l'organisation et après ça a régulièrement changé. C'est ce qui a permis aux dirigeants de ne pas voir les mouvements de grève ici. Ils sont malins et beaucoup même. À chaque fois, ils permutent les directeurs comme ça. Les employés ne comprennent plus rien. On ne sait plus à qui adresser nos revendications. Celui qui part, il dit que ce n'est plus à lui de s'en occuper. Qu'il faut voir ça avec son collègue. Et quand on s'adresse au nouveau directeur, il nous dit qu'il faut refaire les demandes, il faut renégocier. Et en plus de ça, il nous dit ne pas avoir du temps pour le moment car il doit d'abord maîtriser la gestion de la direction. » (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un délégué syndical de la SEEG).

Il se trouve qu'à travers ce dispositif managérial fondé sur le turn-over des dirigeants, les syndicats ont désormais du mal à maintenir les revendications. Ils perdent les repères et le sens de leur revendication dès lors qu'ils ne sont plus confrontés à une organisation stable et durable mais plutôt à une organisation fondée sur le court terme et les changements perpétuels des directeurs.

- Le dialogue social

L'un des dispositifs managériaux sur lesquels les repreneurs des entreprises privatisées s'appuient pour affaiblir davantage le corps social est paradoxalement le dialogue social. Le dialogue social doit permettre aux salariés et aux dirigeants d'entrer en négociation. Pour Mario Correia :

« La négociation salariés-entreprise, sur le principe d'intérêts divergents, vise à optimiser les termes de l'échange en faveur des salariés : réduire la force de travail mobilisée ou accroître les contreparties (principalement financières). L'échange contribution-rétribution est le cœur de la relation avec l'entreprise [...]»⁴⁵⁶.

Le dialogue social permet aux salariés à travers leurs représentants, et aux dirigeants à travers la direction des ressources humaines, de se rencontrer régulièrement afin d'échanger

⁴⁵⁶ M. Correia, « La subjectivation du mandat de représentant du personnel », In : H. Buisson-Fenet et D. Mercier (sous la dir.), *Débordements gestionnaires. Individualiser et normaliser le travail par les outils de gestion ?*, op.cit., pp. 97-213.

sur les attentes de chacune des parties. Il joue un rôle d'anticipation des conflits entre les salariés et les dirigeants. Comme le souligne l'extrait d'entretien ci-après.

« Avoir régulièrement des rencontres avec les délégués du personnel. Donc dans chaque établissement, on a l'obligation de rencontrer, tous les mois, les délégués du personnel pour prendre les revendications du personnel qu'ils font monter et voir, envisager avec eux, les solutions qu'on peut apporter à ces préoccupations-là. Maintenant, quand les conflits sont ouverts par les syndicats, nous sommes acteur principal qui conduisons les discussions avec les syndicats. Maintenant, avec l'implication de la direction générale, nous sommes la courroie entre le syndicat et la direction pour réconcilier les points de vue et éviter qu'on arrive à un déclenchement de la grève qui est toujours perturbateur et qui peut être pénalisant pour la clientèle. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

En ce qui concerne les entreprises privatisées gabonaises, le dialogue social est conduit par deux instances. D'un côté, celle qui défend les intérêts des travailleurs et de l'autre, celle des dirigeants de l'entreprise. La première est assurée par les délégués du personnel et les délégués syndicaux. Les délégués du personnel agissent en interne. Ils font partie intégrante des effectifs des entreprises. Les délégués syndicaux sont, quant à eux, soit des salariés de l'entreprise, ou soit des membres externes à l'entreprise.

Le délégué du personnel est l'intermédiaire entre les dirigeants et la base (les salariés). C'est-à-dire « représenter les salariés devant la hiérarchie [...] après les contacts et discussions avec les salariés⁴⁵⁷. » D'après le Code du travail à son article 299.

« Les délégués du personnel ont pour mission :

- de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives qui n'auraient pas été directement satisfaites concernant les conditions de travail et la protection des travailleurs, l'application des conventions collectives, les classifications professionnelles et les taux de salaires ;
- de saisir l'inspecteur du travail de toute plainte ou réclamation concernant l'application des prescriptions législatives et réglementaires dont il est chargé d'assurer le contrôle, de veiller à l'application des prescriptions relatives à l'hygiène, à la sécurité des travailleurs et à la sécurité sociale, et de proposer toutes mesures utiles à ce sujet ;
- de communiquer à l'employeur toutes suggestions utiles tendant à l'amélioration de l'organisation et du rendement de l'entreprise ;
- de donner leur avis sur les conditions des licenciements envisagés par l'employeur à la suite de mesures de compression de personnel, de ralentissement d'activité ou de réorganisation de l'entreprise⁴⁵⁸. »

⁴⁵⁷ Th. Breda, *Les représentants du personnel, op.cit.*, p. 58.

⁴⁵⁸ Loi n° 3/94 du 21 novembre 1994 portant Code du travail, p.38/47.

Aussi, comme le souligne un de nos interlocuteurs :

« Notre rôle essentiel est de collecter des doléances auprès des employés afin de les soumettre à la hiérarchie. Tant en termes de revendications qu'en termes de proposition d'organisation. Si l'on constate que, je vais prendre un exemple assez précis, dans la direction des approvisionnements, par exemple au niveau du magasin, si on a une doléance de type : l'employé a travaillé ses 8h/jour multiplié par 5 et que par la suite, on venait à lui faire travailler le week-end et que c'est non payé, et qu'il ait voulu revendiquer et qu'on lui dise non que Siat paye 30 jours fin du mois bulletin alors en fait c'est un extra de travail alors que tous les autres sont assis chez eux pendant qu'il s'est déplacé pour travailler en plus, il pose le problème à nous et nous, on essaie de voir le problème bien entendu en regardant, en nous servant de cet outil de travail, on essaie de voir un peu les contours et on pose le problème à la hiérarchie afin de trouver le juste milieu afin qu'aucune partie ne soit lésée. Voilà un peu succinctement à quoi se résume notre rôle au niveau de Siat Gabon.

On est aussi des arbitres en cas de conflit lorsqu'il y a des conflits, on intervient naturellement à condition d'être saisi aussi parce que si Monsieur X a un problème avec votre direction Siat et que nous ne sommes pas saisis, nous n'allons pas venir parce que nous sommes un peu comme des avocats. Si l'avocat n'est pas saisi, il existe certes, mais s'il n'est pas saisi, il ne peut pas intervenir. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du délégué du personnel « cadre » de Siat Gabon).

Or, l'enquête de terrain récuse l'innocence dans laquelle les dirigeants insèrent le dialogue social. C'est-à-dire, comme le souligne Vincent de Gaulejac, d'« atténuer la logique de contrôle pour mettre en exergue la prise en compte des aspirations⁴⁵⁹. » Pour mieux contrôler les salariés, il vaut mieux d'abord les écouter et échanger avec eux pour « définir ensemble des « lignes de progrès », des actions de formations, des perspectives d'avenir⁴⁶⁰. » Montrer que leur parole (leurs revendications) compte dans l'amélioration du système managérial de l'entreprise. Comme l'écrit Danièle Linhart, les « directions d'entreprise rivalisent alors dans les grands discours proclamant que les salariés sont la vraie richesse des entreprises, que leur esprit d'initiative et leur intelligence représentent un véritable capital qu'il faut fructifier⁴⁶¹. »

Dans la pratique, les propositions managériales faites par les salariés ne sont pas prises en compte. Dès lors que les repreneurs sont dans une logique de création de la valeur actionnariale. Ce qui fait qu'ils ont déjà des objectifs bien définis à atteindre et suivant ces objectifs, un modèle managérial mis en œuvre et bien huilé pour pouvoir insérer et

⁴⁵⁹ V. de Gaulejac, *Le capitalisme paradoxant*, op.cit., p. 140.

⁴⁶⁰ *Idem.*, p. 141.

⁴⁶¹ D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, op.cit., p. 112.

contraindre toutes les autres parties (salariés CDIés et non CDIés) à en faire des objectifs individuels. Aussi, certaines des revendications des salariés peinent à trouver gain de cause, du moins les plus importantes telles que la revalorisation salariale, les évolutions de carrières et la protection de l'emploi et du travail. Les dispositifs managériaux, parmi lesquels la flexibilité du travail, l'externalisation du travail, l'individualisation et la polyvalence mis en œuvre, vont à l'encontre des réalités salariales.

Le dialogue social porté par les salariés eux-mêmes, pris individuellement, répond au même principe : celui d'affaiblir le pouvoir syndical. La satisfaction des revendications est désormais individualisée et marginalisante. Ce qui concourt à la déstabilisation des collectifs de lutte. Les délégués syndicaux et les délégués du personnel perdent le sens de leur devoir et de leur mission première qui est de défendre les intérêts collectifs. Leurs actions sont contournées par les dirigeants au nom du principe d'individualisation prôné dans le nouveau management.

Ce qui fait que l'individualisation prônée par le nouveau management consacre également l'individualisation des intérêts et de traitement des salariés, menés dans le cadre des entretiens individuels. Ces entretiens, comme le souligne Vincent de Gaulejac, poursuivent plusieurs objectifs. Il s'agit de « favoriser les échanges directs entre le salarié et son responsable hiérarchique, (re)motiver, évaluer les résultats, fixer des objectifs ainsi que les moyens pour les atteindre, identifier des « axes de progrès »⁴⁶². » Aussi, selon lui, les entretiens ont pour « objectif affiché de lui permettre de s'exprimer, de faire un point sur sa situation professionnelle, de clarifier son rôle et sa mission, et de préparer l'avenir⁴⁶³. » Il s'agit d'un dispositif mis en place pour anticiper les éventuelles contestations des salariés en traitant à l'avance les revendications et les propositions des salariés. Comme l'écrit Vincent de Gaulejac :

« La structure même de l'entretien, dont le format est aujourd'hui largement standardisé, est conçue pour « gérer » l'éventuel (inévitable ?) conflit d'intérêts entre les aspirations individuelles de reconnaissance, de promotion, d'augmentation de salaire, et les intérêts de l'organisation. L'entretien est donc un dispositif qui codifie la demande de satisfaction de chaque individu dans le cadre fixé par l'organisation⁴⁶⁴. »

⁴⁶² V. de Gaulejac, *Le capitalisme paradoxant*, op.cit., p. 140.

⁴⁶³ *Ibid.*

⁴⁶⁴ *Idem.*, p. 141.

De ce fait, les entretiens individuels obéissent au même jeu managérial que le dialogue social. C'est dans ce cadre que les salariés sont censés intérioriser les principes managériaux et les valeurs de l'entreprise. Comme l'écrit Danièle Linhart :

« De façon participative, dans un premier temps, en vue de pacifier l'entreprise en instaurant le dialogue, en expérimentant des relations plus détendues au sein de différents types de groupes. Il s'agit de diffuser auprès des salariés les valeurs de l'entreprise, défendre sa cause, expliquer ses contraintes, légitimer ses choix organisationnels. Il s'agit de parler aux salariés, de leur faire passer des messages, mais aussi de les faire parler, de donner des signes d'écoute⁴⁶⁵. »

Ce dispositif (le dialogue social), qui met en relation salariés et dirigeants, renferme un projet d'affaiblissement des contestations qui pèsent sur les syndicats. C'est pour cela que Mario Correia évoque l'affaiblissement du mandat du délégué du personnel à partir de deux faits majeurs. Le premier concerne l'individualisation des comportements sociaux. Et le second renvoie à la préférence des dirigeants d'entreprises à gérer individuellement les salariés en dépit du cadre collectif de représentation. Comme l'écrit l'auteur :

« La subjectivation du mandat et plus généralement celle des relations professionnelles semble ainsi inéluctable. Cette posture est portée par deux évolutions : l'individualisation croissante des comportements sociaux dont la subjectivation du mandat ne constitue qu'un des indices, d'une part ; d'autre part, la tendance lourde des directions d'entreprises à gérer les salariés indépendamment des dispositifs de représentation collective. Ce recentrage sur la personne s'accompagne de nouvelles exigences adressées à chacun des salariés qui le dotent d'une plus grande autonomie. Il revient à ce « nouveau » salarié de négocier avec sa hiérarchie, sa trajectoire dans l'entreprise⁴⁶⁶. »

Alors que les revendications menées par les délégués du personnel et les délégués syndicaux sont encadrées dans ce qu'on appelle le « dialogue social ». Il s'agit d'un cadre d'information/réception des revendications de la base d'un côté ; et de l'autre côté, d'instruction de la hiérarchie vers la base. Dans le premier cas de figure, comme le souligne le DRH de la SEEG, les revendications de la base sont souvent d'ordre salarial et de réduction des écarts entre les cadres et les exécutants.

⁴⁶⁵ D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, *op.cit.*, p. 111.

⁴⁶⁶ M. Correia, « La subjectivation du mandat de représentant du personnel », In : H. Buisson-Fenet et D. Mercier (sous la dir.), *Débordements gestionnaires. Individualiser et normaliser le travail par les outils de gestion ?*, *op.cit.*, pp. 109-110.

« Vous savez le gros cheval de bataille de l'emploi des autres catégories : c'est toujours de faire la comparaison vis-à-vis des cadres, de vouloir en permanence nier la différence au niveau des études ou de vouloir la gommer pour être pratiquement traité de manière égalitaire. Ce qui n'est pas possible. Donc ç'a été en tout cas pour le syndicat qui représente en grande partie cette catégorie du personnel son cheval de bataille permanent. Celui de réduire progressivement les écarts aussi bien de traitement de prise en charge qu'il y avait entre le personnel cadre et le personnel non-cadre. C'est ainsi par exemple qu'ils ont pu obtenir le taux différents au niveau du calcul de l'indemnité du service rendu. Donc les taux plus avantageux pour le personnel exécution et maîtrise et donc plus avantageux que ceux qui sont appliqués chez les cadres. Comme ils revendiquent chaque année des augmentations des salaires et tout ça. On a pu se mettre d'accord avec eux pour trouver un dispositif qui permet chaque année de revaloriser les salaires. On se base sur l'inflation telle qu'elle est communiquée par les services de l'État. Ce point de revendication, il est traité sereinement. »

Ainsi, il s'agit d'un dialogue institutionnalisé, permanent donc mensualisé en vue de prévoir et d'anticiper certaines manifestations qui peuvent surgir au niveau de la base. Il est stratégique. Une arme de contrôle managérial en vue d'essouffler le corps social. Comme l'écrit Danièle Linhart :

« Ces derniers passent un nombre d'heures impressionnant en réunions, assemblées, cercles à vocation participative. Il s'agit, pour le management, de les convaincre d'adhérer à la philosophie de l'entreprise, de se départir de tout esprit de contestation. Il s'agit de procéder à une métamorphose identitaire des salariés⁴⁶⁷. »

Pour ce qui est du dialogue qui a lieu entre les syndicats, la direction des ressources humaines et la direction générale, il est la conséquence des revendications ou d'une feuille de route non aboutie. Il fait suite à un mouvement de grève, ce qui sous-entend que le dialogue est rapporté à une instance supérieure, c'est-à-dire syndicale.

« Les conflits sont portés à nu par les syndicats essentiellement. Ce ne sont pas des collaborateurs pris individuellement qui déclenchent un conflit. Ce sont des syndicats qui apportent la voix des employés et quand ils estiment qu'ils n'ont pas été écoutés, ils peuvent aller jusqu'au déclenchement de la grève. Le dernier conflit qu'on a connu c'était fin 2010 à tour de rôle chez chacun des deux syndicats d'ailleurs. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

Ainsi, le dialogue social répond au besoin de faire connaître les besoins des travailleurs auprès de la direction générale pour que cette dernière apporte les solutions de son choix.

⁴⁶⁷ D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, op.cit., p. 112.

« L'objectif est celui d'instaurer une concertation permanente, d'avoir un lieu de discussion permanente. De permettre aux personnels d'exprimer leurs revendications aux délégués du personnel. Ils sont là pour porter leurs revendications à la direction générale. Et, je crois qu'ils assument leur tâche. Ils sont présents sur tous les sites. Ils ont des représentants également à Libreville. Ils sont connus du ministère du Travail. Ils ont un fonctionnement type d'un syndicat, même si, ils ne s'appellent pas syndicat. Mais, la méthode de travail qu'ils ont, la latitude de pouvoir s'exprimer qu'ils ont, je crois qu'ils travaillent comme si c'était un syndicat. » (Extrait d'entretien réalisé d'un responsable de Siat Gabon)

Si les revendications portent sur les conditions de travail ne nécessitant pas de grosses dépenses, la chance quelles soient acceptées et réalisées est élevée. C'est le cas de la SEEG et de Siat Gabon. Pour la SEEG, les besoins exprimés en ce qui concerne les conditions de travail – vestiaire – ont été réalisés. C'est le cas également pour Siat Gabon. C'est ce qui se dégage des extraits d'entretiens ci-après.

« Les délégués syndicaux avaient exprimé le besoin d'avoir une salle de prise de service et des vestiaires dans certaines unités techniques. C'est-à-dire que les gens arrivaient et ne savaient pas comment se mettre à l'aise. On a remonté l'information à la direction et ç'a été réglé. Aujourd'hui, quand la base technique, les agents arrivent le matin, ils savent où se changer, où ranger leurs affaires. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du DRH de la SEEG).

À un autre interlocuteur, notamment le délégué du personnel « cadre » de Siat Gabon, de répondre à la question de savoir :

- « Quelles sont les différentes revendications qui ont été satisfaites ?

Au départ, on se retrouvait à plusieurs sur une même machine pour travailler. Ce qui était extrêmement difficile dans un premier temps. Mais par la suite, ça s'est arrangé. On a demandé cette salle qui est d'ailleurs toute neuve car on avait demandé une salle pour qu'on puisse se réunir de temps en temps afin d'échanger, même si sur le plan pratique on a un personnel qui a une certaine culture. On a également demandé sur le plan social la mise en place de ce qu'ils appellent sport entreprise. Ils ont souscrit à ce projet, aujourd'hui on fait du sport au ballon d'or pour l'instant. On a demandé des petites choses telles que les parkings soient refaits, ça on a obtenu, les toilettes extérieures pour le magasinier, s'il travaille dehors, il va encore venir ici c'est un peu long. Ç'a été obtenu. On acquiert un tout petit peu progressivement donc voilà les quelques acquis et non les moindres qu'on a pu avoir à autant d'années de travail. » (Extrait d'entretien réalisé auprès du délégué du personnel « cadre » de Siat Gabon).

Cependant, comme le souligne un de nos interlocuteurs, ingénieur à Cimgabon, si les revendications portent sur la revalorisation salariale, et l'avancement, le dialogue social, à partir de cet instant, s'apparente à ce qu'Anne Salmon appelle le « dialogue social de sourds⁴⁶⁸. » Les dirigeants remettent à plus tard le traitement. Par « dialogue social de sourds », Anne Salmon rapporte de son interview réalisée auprès d'un syndicaliste CFTC à GDR-Suez-B, que :

« Le dialogue social que nous avons maintenant, c'est un peu un dialogue de sourds. Avant, on pouvait mettre la pression sur une direction et c'était assez payant. Aujourd'hui, je trouve que les syndicats ont perdu un peu de leur poids et de leur autorité.

- Leur autorité auprès des dirigeants du groupe ?

- Comme je vous l'ai dit, d'un point de vue culturel, chez GDF on a une vraie histoire. On n'est pas issus d'un conglomérat de petites boîtes qui ont été rachetées les unes après les autres pour faire une grande société. Nous, on a une vraie histoire, une vraie culture sociale, professionnelle. Et les salariés étaient très attachés à leur entreprise. Aujourd'hui ils ont voulu effacer tout ça au niveau culturel et social. [...]. Maintenant depuis la fusion, j'ai vu le dialogue changer, on n'a plus les mêmes interlocuteurs en face de nous. Avant on avait des gaziers, aujourd'hui on a des gens issus de deux boîtes différentes avec d'autres cultures. Maintenant, c'est avec eux que l'on négocie et on remarque bien que la négociation n'est pas la même. Je pense que là, c'est un événement important socialement. Au niveau du dialogue, maintenant, j'ai l'impression qu'on a affaire à des gens qui sont sourds. C'est-à-dire qu'à l'époque quand vous aviez un gazier ou un électricien en face de vous, même s'il était manager avec des prérogatives et qu'il représentait la direction, quelque part, il avait une autre culture, parce que s'il rentrait à EDF ou GDF, ce n'était pas par hasard. On venait chercher quelque chose. S'il était très ambitieux et qu'il voulait gagner beaucoup d'argent peut-être qu'il ne serait pas entré à GDF. En tout cas les gens qui venaient chez nous, aussi bien les cadres, principalement les cadres, ils venaient pour quelque chose. Ils savaient qu'il y avait une palette de possibilités, de métiers, d'évolution en interne dans l'entreprise. Voilà, après il y avait tous les aspects sociaux, les avantages, etc. Donc voilà, on n'entrait pas par hasard à Gaz de France et quelque part, on savait qu'on avait une sécurité de l'emploi, etc. Aujourd'hui, les gens que vous avez en face de vous, cette culture, ils ne la connaissent pas. Ils s'en foutent, cela ne les intéresse pas. Leur intérêt ce n'est pas que les gens fassent carrière chez nous. Alors qu'avant comme je vous le disais, on y entrait à 22-23 ans et on y repartait au moment de notre mise en inactivité. Aujourd'hui on considère que venir à Gaz de France, c'est y faire un passage et voilà. Donc, maintenant les gens qu'on a en face de nous, ils n'ont pas la même culture, ils n'ont pas le même langage donc parfois c'est un dialogue de sourds, etc.⁴⁶⁹ »

⁴⁶⁸ A. Salmon, *Le travail sous haute tension*, op.cit., p. 110.

⁴⁶⁹ *Idem.*, pp. 110-112.

Conclusion

Sous l'effet conjugué de la privatisation et du nouveau management, les repreneurs ont transformé l'univers managérial des entreprises publiques en l'adaptant au contexte néolibéral : flexibilité du travail, externalisation, individualisation, compétitivité et polyvalence.

Contrairement à l'ancien modèle de gestion des entreprises publiques fondé sur une politisation explicite du travail et de l'emploi et sur le communautarisme, le nouveau management cherche à dépolitiser. Mais ces techniques réintroduisent du politique puisqu'il s'agit d'affaiblir le travail comme source d'action politique. En ce sens, la nouvelle culture managériale réintroduit de l'impuissance sociale sous une forme très différente de celle orchestrée par le parti unique à la tête de l'État.

Autrement dit, il ressort de notre analyse que l'ensemble des pratiques managériales que nous avons analysé dans cette étude conduisent à la déstabilisation des collectifs de travail et à l'affaiblissement des collectifs de défense. Cette déstabilisation s'est matérialisée entre autres par l'intensification du travail, car, les employés sont, désormais, appelés à effectuer le travail de trois ou quatre employés par jour ; par la menace des licenciements, par le développement de l'externalisation du travail soit sous la forme des contrats de travail dits atypiques ou soit à travers la sous-traitance. L'avenir des employés devient de plus en plus incertain.

L'affaiblissement des collectifs de défense repose aussi sur les pratiques de corruption que subissent les délégués syndicaux et du personnel, ce qui ternit l'image de ces derniers auprès de la base ; sur le turn-over des dirigeants, ce qui permet de rallonger les délais d'attente des syndicats et sur l'instauration du dialogue social. Ce dernier, qui était vu comme un dispositif de communication, d'information et d'échange entre les dirigeants et les salariés, s'avère être largement perçu comme un outil managérial masquant les conflits collectifs afin de chercher à les étouffer.

Dès lors, le nouveau management, tel que développé dans les entreprises privatisées gabonaises, vise à soumettre le corps social au pouvoir managérial. Ainsi, nous nous accordons avec Ève Chiapello et Patrick Gilbert à dire que les techniques de management renferment un projet de manipulation au-delà de l'excellence que viseraient les entreprises qui les pratiquent.

« L'apologie de l'excellence cacherait ainsi les intentions des dominants : un projet d'emprise dans lequel les outils de gestion n'interviennent que comme moyens de rationalisation [...] Les organisations modernes ne s'intéressent qu'à l'opérationnalité des méthodes et piègent les individus en renforçant, de façon subtile, le contrôle des esprits. Elles offrent apparemment plus d'autonomie à leurs salariés, mais, en même temps, elles accentuent leur contrôle en usant des technologies modernes [...] Les salariés paient une plus grande liberté, dont ils profitent finalement, par une incertitude liée aux contradictions en rendant leurs comportements conformes à des normes idéales en partie intériorisées : satisfaction de tous les clients, zéro défaut, rentabilité, prescription de "savoir-être", etc. ⁴⁷⁰ »

⁴⁷⁰È. Chiapello, P. Gilbert, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion, op.cit.*, pp. 90-91. Lire aussi la contribution de Nicolas Amadio dans le tome 2 - *Des normes et transformations du travail salarié*, coordonné par Lionel Jacquot et al. Pour Nicolas Amadio, dont l'étude porte sur le « travail social de secteur à l'épreuve des logiques managériales », les logiques managériales sont porteuses d'emprise sur « le travail de production et d'organisation » (Dujarier, 2006) des travailleurs sociaux. Il s'agit pour l'auteur de construire son analyse sur la base de deux postures managériales. L'une mettant en relief l'« emprise des logiques managériales conduit à une « précarisation subjective » (Linhart, 2008) des travailleurs sociaux dans le rapport au travail. » L'autre référant à la « singularité de la précarité subjective qui affecte les travailleurs sociaux en explicitant plus avant la manière dont les logiques managériales empêchent leur travail d'organisation. » L. Jacquot et al. (coord.), *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir, Tome 2- Des normes et transformations du travail salarié*, Éditions Presses universitaires de Nancy, Nancy, 2011, p. 120.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Régie par la **loi n°1/96 du 13 février 1996**, la privatisation est une nouvelle étape de l'évolution de l'entreprise gabonaise. Avant elle, l'État gabonais avait la mainmise sur le développement et la gestion des entreprises publiques. L'entreprise publique était l'objet de la domination politique d'un régime monopartite, le PDG. Début 1990, la mise en œuvre du processus de démocratisation et de privatisation a fait que l'État se retire progressivement de son rôle d'acteur économique le plus important du pays (en ce qui concerne la gestion des entreprises publiques) au profit des firmes internationales. Dans ce contexte, on est devant ce qu'Ahmed Boubeker *et al.* appellent le « grand remplacement »⁴⁷¹ pour signifier la position actuelle de l'État vis-à-vis des firmes internationales.

Cette recherche suggérait que l'emprise économique des entreprises internationales s'étaye sur de nouvelles formes d'emprise culturelle et symbolique qui s'appuient sur des dispositifs inédits : le système managérial que nous avons décrit par la flexibilité du travail, l'externalisation, l'individualisation, la polyvalence et les nouvelles figures professionnelles. Deux approches ont orienté cette recherche : la première, d'ordre macrosociologique, fondée sur l'analyse de l'emprise économique des firmes internationales (Première partie) et la seconde, microsociologique, qui souligne l'emprise managériale des firmes internationales (Deuxième partie).

Au terme de notre recherche sur le processus de privatisation des entreprises gabonaises, débutée depuis 2007, nous pouvons aujourd'hui prétendre à une première synthèse de celle-ci. Ainsi, cette conclusion se décline en deux points. Le premier résume les faits marquants de cette recherche. Le second, tout en justifiant notre perspective de recherche, analyse les différents prolongements potentiels que nous pouvons donner à ce travail.

- Le transfert des pouvoirs

L'objectif poursuivi dans cette recherche était d'élaborer et analyser la cartographie des capitaux des entreprises privatisées gabonaises et l'influence du nouveau management sur les contre-pouvoirs, dès lors que le changement des propriétaires entraîne un changement inédit dans le modèle managérial des entreprises privatisées gabonaises.

Dans le contexte qui est celui du Gabon, nouvellement sorti du colonialisme, en 1960, une analyse socio-historique des conditions d'émergence de son réseau d'entreprises

⁴⁷¹ A. Boubeker *et al.*, *Le Grand Repli*, *op.cit.*, p. 150.

publiques était nécessaire. Ce qui nous a amené à restituer le débat autour du processus de privatisation au travers d'une mise en perspective socio-historique du développement économique et social du Gabon. Autrement dit, nous avons examiné, étape par étape, l'évolution et la genèse de la création/nationalisation des entreprises publiques jusqu'à leurs privatisations.

De cette analyse, il ressort que de 1968 à 1990, le développement économique et social du Gabon s'est fait sous l'emprise du Parti unique, le PDG, qui a largement influencé le modèle économique et managérial des entreprises publiques. C'était le règne du parti-État qui organisait le système économique et social selon ses orientations, notamment en s'appuyant sur les doctrines économiques occidentales, et plus précisément sur la doctrine du libéralisme économique dirigé et planifié. Après l'indépendance, cette doctrine a permis à l'État, en collaboration avec les investisseurs étrangers, de bâtir le développement économique et social du Gabon. Deux options s'offraient à cette collaboration. La première est fondée sur la création individuelle des entreprises, ayant permis à Jean Ping de poser la problématique de l'emprise de structure dans les années 1970⁴⁷² ; et la seconde sur le partenariat public-privé. Sur cette dernière, les investisseurs étrangers agissaient en qualité de partenaires techniques au côté de l'État.

La seconde doctrine, issue de l'unique parti politique au pouvoir, le PDG (entre 1968 et 1990), est celle du progressisme démocratique et concerté. Cette doctrine mettait en avant la liberté et la concertation continue comme gages du développement économique et social du Gabon. Il s'agissait de contenir les contestations à l'intérieur du pays en procédant par voie de dialogue. Aussi, elle visait la prise de contrôle de l'activité économique par les locaux. C'est-à-dire instaurer une politique capable de faire participer les Gabonais à la prise de décision et à la gestion des entreprises publiques et privées. D'où la *gabonisation* des postes. La *gabonisation* devient de ce fait un instrument de contrôle politique des entreprises publiques et privées.

Soutenue par les doctrines économiques, la création des entreprises publiques s'est faite grâce aux recettes pétrolières. De là, nos données d'enquête de terrain et documentaires nous ont permis d'aboutir aux résultats selon lesquels la dépendance vis-à-vis du secteur pétrolier a eu des effets sur la santé économique nationale. Car la dégradation des cours du pétrole a

⁴⁷² J. Ping, *L'économie du Gabon : Développement ou emprise de structure ?*, *op.cit.*

rendu obsolète l'économie gabonaise au moment du contre-choc pétrolier des années 1980. Ce qui a occasionné, par la suite, une crise budgétaire et, par ricochet, la faillite d'entreprises publiques et l'affaiblissement du pouvoir politique.

La centralisation du pouvoir autour d'un Parti unique, le PDG, et l'instauration de la *gabonisation* des postes ont ouvert la voie à des pratiques, non seulement de marchandisation de l'emploi et du travail, mais aussi à des pratiques de corruption et de clientélisme. L'objectif visé était la monopolisation du pouvoir politique qui n'a pas échappé au déclin des entreprises publiques dans les années 1980.

La fin des années 1980 et début 1990 ont marqué une nouvelle étape dans l'évolution économique et politique du Gabon. Entre transfert des capitaux et transfert politique des entreprises publiques, en suivant la logique de la Banque mondiale et du FMI. L'objectif poursuivi à terme était le processus de privatisation des entreprises publiques qui a fait l'objet d'une feuille de route régissant son cadre légal et réglementaire. C'est-à-dire par la mise en place de certains dispositifs permettant l'assainissement de l'économie et du budget de l'État : le PAS, la démocratisation et la charte des investissements. Ces dispositifs, essentiels dans la mise en œuvre du processus de privatisation, ont également contribué au transfert de pouvoir vers le secteur privé, c'est-à-dire vers les firmes internationales. La monopolisation du pouvoir politique sur les entreprises publiques est désormais transférée aux firmes internationales.

Le PAS a permis à l'État de réduire au maximum son intervention auprès des entreprises publiques. Il est caractérisé par la suppression des subventions et, ensuite, par la réduction de l'intervention automatique de l'État dans la gestion de celles-ci. Mais le bilan est alarmant comme nous l'avons précisé, son application a entraîné des cas de licenciements et de fermetures d'entreprises.

Ensuite, il y a eu le processus de démocratisation qui a facilité le retour de la liberté d'expression, de la liberté syndicale et du pluralisme politique (abandonné depuis 1968). Les résultats d'analyse de ce processus nous ont permis de le qualifier de néolibéral. C'est-à-dire qu'il est plus économique que politique. Car son instauration a conduit à l'affaiblissement du pouvoir politique. Même s'il n'a pas brisé les dictatures qui se sont formées depuis les indépendances, il les conforte afin de faciliter le développement du secteur privé. On est donc face à une démocratisation de type néolibéral plutôt que devant une démocratisation pluraliste dès lors que, depuis 1967, l'alternance politique n'a jamais été observée au Gabon. Cela

s'apparente donc à une démocratisation taillée sur mesure, dont l'aboutissement serait le processus de privatisation.

Aussi, la mise en œuvre des politiques de privatisation a d'abord nécessité l'amélioration de l'environnement des affaires par l'élaboration d'une charte des investissements. Son application a eu des conséquences sur la très petite entreprise, comme le souligne Bertin Yanga Ngary⁴⁷³. Car son institutionnalisation vise à attirer les firmes internationales en leur accordant des largesses une fois installées au Gabon. Or, comme relevé dans les résultats de nos analyses, leur présence détruit l'entrepreneuriat local, d'une part, et, d'autre part, elles achèvent la vie des PME/PMI locales. Ce qui aura un impact sur le niveau du chômage.

Et enfin, l'adoption d'un cadre juridique et institutionnel régissant le processus de privatisation à travers la **loi n° 1/96 du 13 février 1996**. Ainsi, cette feuille de route a pour objectif le désengagement de l'État de la sphère productive au profit du secteur privé grâce aux privatisations d'entreprises publiques, d'une part et, d'autre part, il ouvre le débat sur le transfert de pouvoir entre l'État et les firmes internationales sur le secteur productif. Il ressort que les firmes internationales possèdent la quasi-totalité des entreprises privatisées gabonaises. C'est-à-dire que plus de 50 % du capital des entreprises privatisées sont détenus par les firmes internationales et ce, quel que soit le modèle de privatisation retenu. Ces dernières détiennent, non seulement, plus de la moitié du capital de ces entreprises, mais contrôlent aussi la gestion de celles-ci, créant par l'occasion un paradoxe de faits. C'est-à-dire qu'en lieu et place de la création de nouveaux emplois, les repreneurs en ont détruit des milliers en vue de garantir la maximisation de la valeur actionnariale. Ainsi, des milliers de salariés sont licenciés et les conséquences immédiates sont des pertes en vies humaines, des fractures sociales quasi irréparables au sein des familles et des licenciés en perte de repères et de confiance en soi.

Si les résultats de la première partie de notre étude aboutissent plutôt à l'emprise économique des firmes internationales, nous ne saurions dissocier celle-ci de celle produite par le nouveau management. Autant les repreneurs ont investi de l'argent dans le rachat des entreprises, autant ils se sont impliqués dans le management quotidien de celles-ci, en instaurant des nouvelles politiques managériales. Ces transformations managériales

⁴⁷³ B. Yanga Ngary, *La modernisation quotidienne au Gabon. La création de toutes petites entreprises*, op.cit.

poursuivent en quelque sorte des objectifs de création de la valeur actionnariale dans les courts termes. La question qui ressortait était celle de savoir à quel prix les repreneurs vont-ils recouvrer à la valeur actionnariale ? Et quelles sont les méthodes déployées par ces derniers pour arriver à leur fin ? C'était tout l'intérêt de la deuxième partie de notre étude.

Pour résumer cette seconde partie, nos analyses aboutissent à l'emprise managériale des firmes internationales. Le nouveau management développé dans les entreprises privatisées (Cimgabon, la SEEG et Siat Gabon) est fondé sur le management par la flexibilité du travail, l'externalisation, l'individualisation, la polyvalence, les nouvelles figures professionnelles et le management par objectifs. L'ensemble de ces dispositifs ont un projet commun, celui d'affaiblir les contre-pouvoirs, c'est-à-dire déstabiliser les pratiques de travail et les contestations.

Cependant, pour instaurer le nouveau management, l'État a joué un rôle important, celui de réformer le Code du travail gabonais qui est un instrument fondamental dans la transformation managériale des entreprises privatisées. Cette réforme a consisté à adapter le Code du travail aux appétits des firmes internationales. Ce qui permet à ces dernières d'avoir des marges de manœuvre dans la réorganisation des entreprises privatisées en concevant le nouveau système managérial. Mais ces transformations du Code du travail ont un coût, c'est la déstabilisation des pratiques de travail. Désormais, les salariés sont marginalisés et ne peuvent prétendre à un changement de statut comme au temps du public où un journalier, après 6 mois de travail, pouvait obtenir un contrat à durée indéterminée (CDI).

Dans le nouveau management des entreprises privatisées, on observe le développement de l'externalisation du travail, marquée par la montée des postes de journaliers, des saisonniers, des prestataires de services, de « périodes d'essai » et, dans une certaine mesure, des stagiaires, que nous avons qualifiés de nouvelles figures professionnelles. À côté, il y a le développement de la sous-traitance qui permet à l'entreprise de se recentrer sur son corps de métier pour pouvoir faire des économies de marché. Ces deux approches sont imbriquées dans le management par la flexibilité du travail, qui permet le repositionnement des travailleurs dans la sphère de production d'une part, et de susciter la polyvalence et la compétence des travailleurs, d'autre part. Tout ceci fait du management par la polyvalence un dispositif incontournable dans la gestion des compétences des travailleurs des entreprises privatisées gabonaises.

Cependant, cette mise en œuvre du nouveau management n'est pas sans conséquence pour les pratiques de travail. Dès lors qu'il conduit à l'individualisation du travail de ces dernières et donc, à la déstabilisation des pratiques concrètes de travail.

Sous l'angle de l'affaiblissement des puissances contestataires, il ressort que sous l'effet conjugué de la privatisation et du nouveau management, les repreneurs ont transformé l'univers managérial des entreprises privatisées au contexte néolibéral. Ces transformations sont fondées sur la logique du management par la concurrence qui est décrite à partir de l'individualisation du travail, de la compétitivité et de la polyvalence. Elles ont complètement transformé l'univers managérial des entreprises publiques qui, auparavant, s'appuyait sur des liens sociaux, de politisation du travail et de l'emploi, mieux, sur le communautarisme et les subventions aux entreprises.

Ce nouveau management a fragilisé les syndicats. En résumé, cette fragilisation syndicale est fondée, entre autres, sur les pratiques de corruption que subissent les délégués syndicaux et du personnel, sur le turn-over des dirigeants et sur l'instrumentalisation du dialogue social. Ce dernier, qui était censé être un dispositif de communication, d'information et d'échange entre les dirigeants et la base, a fini par devenir, dans la pratique, un dispositif de transmission des ordres et de contournement de revendications salariales.

C'est dans cette perspective que l'analyse du processus de privatisation et du nouveau management pourrait renvoyer à la logique néolibérale développée par Naomi Klein. C'est-à-dire qu'au lieu de « conquérir de nouveaux territoires, on s'attaquerait cette fois à une nouvelle frontière, l'État, dont les services publics et les actifs seraient bradés pour une fraction de leur valeur⁴⁷⁴. »

Ainsi, les résultats de notre recherche nous conduisent inéluctablement à nous interroger sur la légitimité de la privatisation dès lors qu'elle produit une emprise économique et managériale.

Ne sommes-nous pas face à ce qu'Alain Henry s'était posé comme question, à savoir si la privatisation ne serait pas la nouvelle « sorcellerie » des Blancs ? Car l'auteur souligne que :

⁴⁷⁴Klein N. *La stratégie du choc. La montée d'un capitalisme du désastre*, traduit de l'anglais (Canada) par Saint-Martin L. et Gagné P., LEMÉAC ÉDITEUR, Montréal, 2010. Titre d'origine: *The Shock Doctrine. The Rise of Disaster Capitalism*, p. 92.

« il existe un dernier registre rhétorique qui autorise des compromis ponctuels entre les acteurs face aux incompréhensions mutuelles. Il est, en effet, tentant de simplifier la problématique pour en donner une vision magique. On invoque alors "la vague des privatisations qui déferle dans le monde". Le phénomène aurait une puissance surnaturelle. Son pouvoir inexorable viendrait de quelque décret divin semblable à celui qui nous dicte depuis longtemps déjà, "la fatalité du destin". Nulle force humaine ne saurait s'y opposer. C'est le "passage obligé". Dans ces conditions, les privatisations ne dépendraient pas d'un quelconque choix de société. Il est inutile d'en débattre sauf pour mieux se laisser emporter par la grâce. Dans cette veine, le mécanisme agirait à la manière d'un envoûtement⁴⁷⁵. »

Suivant l'analyse d'Alain Henry, nous sommes tentés, au regard des résultats de notre étude, de postuler que la privatisation vue comme une nouvelle « sorcellerie » des Blancs pourrait révéler une part de vérité de l'emprise des firmes internationales avides des nouveaux territoires à conquérir ou à reconquérir pour certaines. Devant l'accaparement des capitaux et l'affaiblissement des contre-pouvoirs, consacrant la privatisation comme l'apanage des firmes internationales, ayant pour arme de séduction le nouveau management, se dessinerait une nouvelle approche du colonialisme. C'est-à-dire le néocolonialisme.

- La privatisation, marqueur du néocolonialisme

Les résultats de l'articulation privatisation et nouveau management consacrent cette perspective de recherche fondée sur le néocolonialisme. C'est-à-dire que le néocolonialisme pourrait être considéré comme le fruit de l'enchevêtrement entre le facteur économique mené par le processus de privatisation et le facteur managérial fondé sur le nouveau management. Tous les deux commandités par les firmes internationales, repreneurs des entreprises privatisées.

Rappelons qu'il n'est pas question de mener une nouvelle recherche sur la privatisation en lien avec le néocolonialisme, mais plutôt de proposer une nouvelle perspective autour du processus de privatisation et du nouveau management. Dès lors, les résultats de cette articulation projettent au final le Gabon dans une forme de dépendance vis-à-vis des firmes internationales. Ce qui pourrait s'entendre selon cette perspective comme du néocolonialisme. À cette occasion, une brève revue de littérature sur le concept du néocolonialisme est nécessaire afin de saisir la pertinence de celui-ci dans le cas d'une perspective de recherche sur la privatisation.

⁴⁷⁵ A. Henry, « Les privatisations, nouvelle "sorcellerie" des Blancs ? », *op.cit.*

C'est vers la fin du colonialisme, en 1956, que le concept de néocolonialisme est abordé pour la première fois par Jean-Paul Sartre dans les *Temps modernes*⁴⁷⁶ pour désigner les tentatives des colons français à reformer l'ancien système colonial algérien en leur faveur. L'auteur souligne à ce propos que le « néo-colonialiste est un niais qui croit encore qu'on peut aménager le système colonial - ou un malin qui propose des réformes parce qu'il sait qu'elles sont inefficaces⁴⁷⁷. » L'approche de Jean-Paul Sartre du néocolonialisme en termes de « réforme » correspond bien à l'idée selon laquelle la privatisation des entreprises publiques est un processus de réformes économiques susceptibles de redresser l'économie nationale, tant sur le plan macroéconomique que sur le plan managérial. Or, nos résultats indiquent le contraire.

Ce concept permet de décrire le devenir des anciennes puissances coloniales après les indépendances de leurs colonies. Du coup, l'analyse des stratégies développées par les puissances coloniales à l'aube des indépendances ouvre la voie vers le démantèlement de la face cachée des privatisations des entreprises publiques. Dès lors, la privatisation des entreprises publiques, qui est l'œuvre de la Banque mondiale et du FMI, a permis aux firmes internationales, originaires de ces anciennes puissances coloniales, de s'accaparer le capital de celles-ci et, par ricochet, de créer ce que nous qualifions d'emprise économique.

Cette compréhension rejoignant de ce fait l'approche du néocolonialisme de Philippe Ardant, qui souligne que :

« Des formes nouvelles de colonialisme. Il caractérise une politique, poursuivie par les anciennes puissances coloniales dans leurs rapports avec leurs anciennes possessions devenues souveraines, tendant à maintenir, ou rétablir, ces territoires dans une certaine dépendance, généralement par l'intermédiaire de liens économiques. Il se distingue du colonialisme en ce qu'il met en présence des États politiquement souverains et que la domination recherchée se situe principalement dans le domaine économique⁴⁷⁸. »

L'auteur ajoutant que :

« La doctrine du néo-colonialisme est fondée sur l'idée que la fin de la période coloniale n'a pas mis un terme à l'oppression et à l'exploitation des anciens territoires colonisés : le colonisateur a élaboré de nouvelles formes de

⁴⁷⁶ J.-P. Sartre, *Situation, V. colonialisme et néo-colonialisme*, Éditions Gallimard, 1964.

⁴⁷⁷ *Idem.*, p. 48.

⁴⁷⁸ Ph. Ardant, « Le néo-colonialisme : thème, mythe et réalité », *Revue française de science politique*, 15^e année, n°5, 1965, p.837. Disponible sur : http://persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsp_0035-2950_1965_num_15_5_392883

domination qui soulignent le caractère théorique de l'indépendance politique, et qui font apparaître aux décolonisés qu'il n'y aurait pas d'indépendance politique véritable sans indépendance économique⁴⁷⁹. »

Et Werner Plum, cité par Philippe Ardant, de noter que :

« À travers cette prolifération, cependant, une évolution capitale apparaît : le domaine du néo-colonialisme s'est déplacé des rapports entre anciennes métropoles et États décolonisés à celui des relations entre nations riches et nations pauvres, il s'étend à la coopération sous toutes ses formes⁴⁸⁰, « Néo-colonialisme et pays industriels sont presque devenus des synonymes⁴⁸¹. »

Kwame Nkrumah, quant à lui, pense que « l'essence du néo-colonialisme, c'est l'État qui y est assujéti est théoriquement indépendant, possède tous les insignes de la souveraineté sur le plan international. Mais en réalité, son économie, et par conséquent sa politique, sont manipulées de l'extérieur⁴⁸². »

Pour lui :

« Il est également possible que le contrôle néocolonial soit exercé par un consortium d'intérêts financiers qui ne s'identifient à aucune nation en particulier [...] Le néo-colonialisme est basé sur le principe du morcellement des anciens territoires coloniaux en un certain nombre de petits États non viables qui, incapables de se développer individuellement, doivent compter sur l'ancienne puissance impériale pour assurer leur défense et même leur sécurité intérieure. Leurs systèmes économiques et financiers sont liés, comme à l'époque coloniale, à ceux de l'ancienne puissance dirigeante⁴⁸³. »

Aussi, l'auteur ajoute que :

« L'impérialisme, quand il se trouve en face des peuples militants des anciens territoires coloniaux d'Asie, d'Afrique, des Caraïbes et d'Amérique latine, change de tactique. Sans hésitation, il se débarrasse de ses drapeaux et même de certains de ses représentants les plus haïs. Ceci veut dire, proclame-t-il, qu'il « donne » l'indépendance à ses anciens sujets, et que cette indépendance sera suivie d'une « aide » accordée à leur développement. Sous le couvert de phrases de ce genre, il met pourtant au point d'innombrables méthodes pour réaliser les

⁴⁷⁹ Ph. Ardant, « Le néo-colonialisme : thème, mythe et réalité », *op.cit.*, p.838.

⁴⁸⁰ *Ibid.*, p. 838.

⁴⁸¹ Plum (Werner), « Tensions dans le Tiers Monde », *Confluent*, février 1964, p.136 cité par Ph. Ardant, p.839.

⁴⁸² Kwame Nkrumah, *Le néo-colonialisme. Dernier stade de l'impérialisme*, Éditions Présence africaine, Paris, 2009, p.9.

⁴⁸³ *Ibid.*, pp. 10-13.

objectifs qu'il atteignait naguère grâce au simple colonialisme. C'est l'ensemble de ces tentatives pour perpétuer le colonialisme sous couvert de « liberté » que l'on appelle néo-colonialisme⁴⁸⁴. »

Jacques Austruy⁴⁸⁵ distingue deux types de néocolonialisme : le néocolonialisme économique et le néocolonialisme culturel. De façon générale, l'auteur entend le néocolonialisme comme étant la conséquence des rapports inégaux entre les puissances industrielles et les pays économiquement moins développés. Et par néocolonialisme économique, il entend :

- « maintien et renforcement de la suprématie des firmes étrangères dans la production et le commerce des pays pauvres ;
- nature de la production dans laquelle ils se spécialisent ;
- détérioration continue des termes de l'échange ;
- signification économique de l'aide qui leur est accordée⁴⁸⁶. »

Ainsi, sur la base de l'étude du néocolonialisme sous l'angle économique, on peut établir un lien avec les résultats de notre recherche sur la cartographie des nouveaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées dont les firmes internationales sont les principales bénéficiaires.

Au regard des travaux menés sur le néocolonialisme et des résultats de nos analyses, nous avançons le postulat que le processus de privatisation serait un vecteur important, parmi tant d'autres, du néocolonialisme. À la différence de nos prédécesseurs, nous percevons le néocolonialisme, non plus tourné vers la domination économique des grandes puissances occidentales sur les anciennes colonies ; et encore moins « comme une intrusion [...] des partenaires, des biens et des valeurs étrangers, étrangers et à certains égards insolites [...] L'effigie ou l'image des types de colonisateurs – l'administrateur, le marchand, en certains cas le missionnaire, voire l'ethnographe⁴⁸⁷ », comme le souligne Georges Balandier ; mais plutôt, comme un phénomène mondial qui est chapeauté par les firmes internationales et soutenu par les institutions financières internationales. C'est-à-dire que la privatisation est un processus qui permettrait aux firmes internationales d'assujettir les États du nord et du sud.

⁴⁸⁴ Kwame Nkrumah, *Le néo-colonialisme. Dernier stade de l'impérialisme*, op.cit., p.245.

⁴⁸⁵ *Encyclopaedia Universalis*, Corpus 16, Encyclopaedia Universalis France S.A., Paris, 1996, pp 141-143.

⁴⁸⁶ *Ibid.*, p.141.

⁴⁸⁷ G. Balandier, « Les mythes politiques de colonisation et de décolonisation en Afrique », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 33, juillet-décembre 1962, pp. 85-96. Disponible en ligne dans la bibliothèque numérique « Les classiques des sciences sociales ». Site web : <http://classiques.uqac.ca/>

Ainsi, le néocolonialisme décrit certaines opérations économiques et managériales chapeautées par les firmes internationales au niveau mondial. Il est le contrôle d'État par des moyens indirects, en lieu et place d'un contrôle direct, militaire et politique. Désormais, nous l'avons vu, les puissances économiques (multinationales) utilisent la privatisation pour racheter les capitaux des entreprises publiques en soumettant les États à une forme de dépendance. À la différence de la colonisation qui était d'ordre politique et militaire, celle-ci est beaucoup plus fine, en raison de la diversité des origines des détenteurs des capitaux qui poursuivent des objectifs de création de la valeur. Sous un même objectif : la domination économique mondiale par le biais de la mondialisation de la privatisation. Il est de ce fait question de la domination des grands groupes multinationaux, imposant leur diktat basé sur le nouveau capitalisme, à tous les États d'un monde économique globalisé.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- Actes du colloque de la Fondation Gabriel Péri, *Afrique et Europe : néocolonialisme ou partenariat ?* 24-26 janvier 2008, pp. 182-246.
- Aeschimann É., « Pourquoi Michel Foucault est partout », *Le Nouvel Observateur*, 21 décembre 2013.
- Agamben G., *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Traduit de l'italien par Rueff M., Éditions Payot & Rivages, Paris, 2014. Titre original : *Che cos'è un dispositivo ?*
- Albouy M., Obeid H., « L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 10, n° 1, p. 6-37.
- Alexandre H., Charreaux G., *L'efficacité des privatisations françaises: une vision dynamique à travers la théorie de la gouvernance*, Université de Bourgogne, IAE, Pôle d'économie et de gestion, Octobre 2001.
- Ardant Ph., « Le néo-colonialisme : thème, mythe et réalité », *Revue française de science politique*, 15^{ème} année, n°5, 1965, p.837. Disponible sur : http://persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsp_0035-2950_1965_num_15_5_392883
- Arendt H., *L'impérialisme. Les Origines du totalitarisme*, Traduit de l'américain par M. Leiris, Révisé par H. Frappat, Éditions Gallimard, Nouvelle édition, Paris, 2002. Titre original : *Imperialism* (et « Preface to the *Imperialism* »).
- Aucante V. (sous la dir.), *L'Afrique subsaharienne et la mondialisation*, Préfacé de S.E.R. le cardinal Crescenzo Sepe, Éditions L'Harmattan, Paris, 2008.
- Audier S., *Penser le « néolibéralisme ». Le moment néolibéral, Foucault et la crise du socialisme*, Éditions LE BORD DE L'EAU, [imprimé en Europe], 2015.
- Audier S., *Le colloque Lippmann. Aux origines du « néo-libéralisme »*, Nouvelle édition augmenté. Texte intégral précédé de *Penser le « néolibéralisme »*, Éditions Le bord de l'eau, Paris, 2012.
- Ayité-Fily D'Almeida, « Études politiques, économiques et sociologiques africaines », *Le mois en Afrique*, n° 245-246, juin-juillet, 1986, p. 60.
- Bakengela Shamba P. et Livian Y. F., *Le management africain introuvable*. 4 conférence, ATLAS AFMI, May 2014, Marseille, France.
Disponible sur : « <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01025783> »
- Balandier G., « Les mythes politiques de colonisation et de décolonisation en Afrique », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 33, juillet-décembre 1962, pp. 85-96. Disponible en ligne dans la bibliothèque numérique « Les classiques des sciences sociales ». Site web : <http://classiques.uqac.ca/>

- Bance Ph., « Privatisations du patrimoine public et politiques économiques », *Revue d'économie industrielle*, vol. 46, 4^{ème} trimestre 1988.
- Barbier J.-C. et Nadal H., *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Éditions Flammarion, Coll. « dominos », Paris, 2000.
- Barrère A., *Histoire de la pensée économique et analyse des théories contemporaines*, Éditions Les cours de droit, Paris, 1957-1958.
- Barro Chambrier H. A., *L'économie du Gabon : Analyse politiques d'Ajustement et d'Adaptation*, Préface de Raymond Barre, Éditions Economica, Paris, 1990.
- Bazin L., *Entreprise, politique, parenté. Une perspective anthropologique sur la Côte-d'Ivoire dans le monde actuel*, Préface de Gérard Althabe et Monique Selim, Éditions L'Harmattan, Paris, 1998.
- Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G., *Les restructurations d'entreprises*, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », Paris, 2012.
- Beck U., *Pouvoir et contre-pouvoir à l'heure de la mondialisation*, Traduit de l'allemand par Aurélie Duthoo, Éditions Flammarion, Paris, 2003. Titre original : *Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter*, 2002.
- Bédard M. G., Lemay V., *Privatisations*, Éditions Guérin, Montréal, 2000.
- Bédard M. G., Tereraho M., « Privatisation et distinctions entre entreprises publiques, mixte et privée : vers une approche organisationnelle », Document de travail – *Centre de Recherche en Gestion*, Université de Montréal, 1994.
- Benedetto-Meyer M., Maugeri S. et Metzger J.-L. (Sous la dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2011.
- Bernruth W., « le nouveau management public : concept, situation en Wallonie. Quelques réflexions, visions et conclusions opérationnelles », *Revue OSF*, n° 97, Bruxelles, 1998, pp. 92-110.
- Bérout S. et Bouffartigue P., *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Éditions La Dispute/SNÉDIT, Paris, 2009.
- Berthélemy J.-Cl., Kauffmann C., Valfort M.-A. et Wegner L., (sous la dir.), *Privatisation en Afrique subsaharienne : un état des lieux*, OCDE, 2004.
- Berthélemy J.-Cl. (sous la dir.), *Les privatisations en zone franc : synthèse des travaux du groupe de travail MINEFI/AFD*, AFD, Document de travail, n° 28, Septembre 2006.
- Biffot L., « Facteurs d'intégration et de désintégration du travailleur gabonais à son entreprise », *O.R.S.T.O.M.*, 1960-1961.
- Bizaguet A., *Le Secteur public et les privatisations*, « *Que sais-je ?* », Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1988.

- Boltanski L. et Chiapello È., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Éditions Gallimard, France, 2011.
- Bongo O., *Gouverner le Gabon*, Sociétés des Éditions P. Bory, Paris, 1971.
- Bongo O., Discours du 4 février 1973.
- Boubeker A. et al., *Le Grand Repli*, Préface d'A. Mbembe et postface de B. Stora, Éditions La Découverte, Paris, 2015.
- Boubeker A., « Diversité culturelle et globalisation au miroir de la ville et de l'ethnicité », *Questions de communication*, 14/2008, pp. 183-196.
- Bouin O., « La privatisation dans les pays en développement : réflexions sur une panacée », *Cahier de politique économique*, n° 3, Centre de développement de l'OCDE, 1992.
- Bourdieu P., « L'essence du néolibéralisme », *Le Monde diplomatique*, Mars 1998. <http://www.monde-diplomatique.fr/1998/03/BOURDIEU/10167>. Cf. Les deux *Actes de la recherche en sciences sociales* consacrés aux « Nouvelles formes de domination dans le travail » (1 et 2) n°114, septembre 1996 et n°115, décembre 1996 (introduction de Gabrielle Balazs et Michel Pialoux), « Crise du travail et cris du politique », n°114, pp. 3-4.
- Bourdieu P., « Nous sommes dans une époque de restauration », *Les Inrockuptibles*, supplément de mai 1998, repris in *Id.*, *Interventions. 1961-2001. Science sociale et action politique*, Marseille, Agone, 2002, p. 366.
- Bourdieu P., « Le néo-libéralisme, utopie (en voie de réalisation) d'une exploitation sans limites », *Contre-feux*, Paris, 1998, pp. 108-119.
- Bourdieu P., « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue Française de Sociologie*, XV, pp. 3-42.
- Boussard V. et Maugeri S. (Sous la dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, Préface de Pierre Tripier, Éditions L'Harmattan, Paris, 2003.
- Boyer L., Equilbey N., *Évolution des organisations et du management : Rétrospective et Prospective*, Éditions EMS, 2013.
- Boyer R. (sous la dir.), *La flexibilité du travail en Europe*, Éditions La Découverte, Paris, 1986.
- Breda Th., *Les représentants du personnel*, Éditions Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, Paris, 2016.
- Brémond J., Gélédan A., *Dictionnaire économique et social. 100 articles thématiques. 1500 définitions*, 4^{ème} éditions augmentée, Éditions Hatier, Paris, 1990.

- Briquet J.-L., « Les pratiques politiques "officieuses". Clientélisme et dualisme politique en Corse et en Italie du Sud », *Genèses*, 1995, vol. XX, n° 20, pp. 73-94.
- Brou J.-Cl. K., *Privatisation en Côte d'Ivoire. Défis et pratiques*, Éditions L'Harmattan, Coll. « Études africaines », Paris, 2008.
- Buisson-Fenet H. et Mercier D. (Sous la dir.), *Débordements gestionnaires. Individualiser et normaliser le travail par les outils de gestion ?*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2013.
- Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Librairie Arthème Fayard, Coll. « Folio/ESSAIS », Paris, 1995.
- Champaud Cl., *Le pouvoir de concentration de la société par actions*, Éditions Sirey, Paris, 1962.
- Charreaux G., « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace », *IAE Dijon-CREGO/LATEC*, Septembre 1997.
- Chatelin C., « Privatisation et gouvernance partenariale, enjeux théoriques et méthodologiques », *LOG-Orléans et FARGO/LATEC UMR 5118-Dijon*, article n° 103-01.
- Chavane B., *Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone : Une étape de la démocratisation ?*, Organisation Internationale du Travail, Document de Travail-IPPRED-1F.
- Chiapello È., Gilbert P., *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Éditions La Découverte, Paris, 2013.
- Clausing K., « Does multinational activity displace trade? », *Economic Inquiry*, vol. 38, n° 2, p. 190-205.
- CNUCED et ONUDI, *Le développement économique en Afrique. Promouvoir le développement industriel en Afrique dans le nouvel environnement mondial*, Rapport 2011, Publication des Nations Unies, New York et Genève, 2011.
- CNUCED, *Le Développement économique en Afrique 2008. Résultats à l'Exportation après la Libération du Commerce : Quelques Tendances et Perspectives*, Nations Unies, New York et Genève, 2008.
- CNUCED, *L'IED et le Développement. L'IED et la privatisation des services : tendances, incidences et politiques générales*, Publication du CNUCED, TD/B/COM.2/EM.14/2, 12 septembre 2003.
- CNUCED, *Réformes et place du secteur privé dans les ports africains*, Rapport du Secrétariat de la CNUCED, 31 mars 2003. Disponible en ligne.
- Commission des Communautés Européennes : *Les plans de développement des États africains et malgaches associés à la C.E.E.*, 1969.

- Copans J., *La longue marche de la modernité. Savoirs, intellectuels, démocratie*, Seconde édition revue, corrigée et augmenté d'une préface, Postface d'Immanuel Wallerstein, Éditions Karthala, Paris, 1998.
- Coquery-Vidrovitch C. et Moniot H., *L'Afrique noire. De 1800 à nos jours*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 2005.
- Couffignal G. (sous la dir.), *Amérique latine : les surprises de la démocratie*, Éditions La documentation Française, Paris, 2007.
- Coutrot Th., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Éditions La Découverte, Paris, 1998.
- Curapp/CNRS, *Le rapport public-privé*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1995.
- D'Amours M., Soussi S. A. et Tremblay D.-G. (sous la dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Préface de Gilbert De Terssac, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2015.
- Dardot P. et Laval Ch., *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Éditions La Découverte/Poche, Paris, 2009, 2010.
- Dardot P., Laval Ch., « La nature du néo-libéralisme : un enjeu théorique et politique pour la gauche », *Mouvements*, n°50, p.108-117.
- Denord F., « Aux origines du néo-libéralisme en France. L. Louis Rougie et le colloque W. Lippmann de 1938 », *Le Mouvement social*, 2001/2 n°195, p.9-34. Doi: 10.3917//ms.195.0009,p.14.
- Devey M., « Bilan des privatisations en Afrique : l'exemple des pays de la zone franc », *Marchés tropicaux*, 6 septembre 1996, p. 1913.
- D'Iribarne Ph. et al., *Cultures et mondialisation*, Éditions du Seuil, Paris, 1998.
- Dostaler G., *Le Libéralisme de Hayek*, Éditions La Découverte, Paris, 2001.
- Drouineau S. et Nasi R., *L'aménagement forestier au Gabon, historique, bilan, perspectives*, Projet FORAFRI, Document 19, avril 1999.
Disponible sur : « <http://forafri.cirad.fr/ressources/forafri/08.pdf> »
- Dufau J., *Les entreprises publiques en France*, Éditions de l'Actualité juridique, Paris, 1973.
- Dujarier M.-A., *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Éditions La Découverte, Paris, 2015.
- Duménil G. et Lévy D., *La grande bifurcation. En finir avec le néolibéralisme*, Éditions La Découverte, Coll. « L'Horizon des possibles », Paris, 2014.

- Dumontier P., Laurin C., « Financial Impact of the French Government Nationalization-Privatization Strategy », *European Financial Management Association International Conference*, Helsinki-Finland, CERAG Grenoble, 2003.
- Durand J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Éditions du Seuil, Coll. « Économie Humaine », Paris, 2004.
- Ela J.-M., *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*, Éditions Karthala, Paris, 2006.
- El Mouhoub Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », 4^{ème} édition, Paris, 2013.
- Ellis S. et Fauré Y.-A. (sous la dir.), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Éditions Karthala et Orstom, Coll. « Hommes et Sociétés », Paris, 1995.
- Etchegoyen A., *Le Corrupteur et le Corrompu*, Éditions Julliard, Paris, 1995.
- Fligstein N. et Shin T.-J., « Valeur actionnariale et transformations des industries américaines (1984-2000) », In : Lordon F. (sous la dir.), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Éditions Presses de la fondation nationale des Sciences politiques, Paris, 2008.
- Forget A., « Des effets de la privatisation sur la gouvernance et la performance des entreprises », *Centre de Recherche en Gestion*, Montréal, 1998.
- Forests Monitor, *La forêt prise en otage. La nécessité de contrôler les sociétés forestières transnationales : une étude européenne*, Mars 2001.
- Franck L. R., « Planisme français et démocratie », *Revue économique*, Volume 4, n° 2, 1953, pp. 195-196.
- Fréget O., *La concurrence. Une idée toujours neuve en Europe et en France*, Éditions Odile Jacob, Paris, 2015.
- Friedman M., *Capitalisme et liberté*, Éditions Robert Laffont, Paris, réédition août 2006.
- Fulgéras A.-J., Garapon A., et al, « La corruption, maladie de la démocratie : Contre la corruption, la transparence ? La peur de l'impuissance démocratique. L'influence des lobbies en Europe », *Revue Esprit*, N°402, Février 2014, pp. 33-34.
- Garner-Moyer H., « Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés », *Connexions*, 2009/1, n° 91. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-connexions-2009-1-pages-55.htm>
- Gaud M., *Les premières expériences de planification en Afrique noire*, Éditions Cujas, Paris, 1967.
- Gaulejac V. de et Hanique F., *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Éditions du Seuil, Paris, 2015.

- Gaulejac V. de, *Travail, les raisons de la colère*, Éditions du Seuil, Coll. « Points Économie », [imprimé en France], 2015.
- Gaulejac V. de, *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Nouvelle édition, Éditions du Seuil, Paris, 2011.
- Gaulejac V. de, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Nouvelle édition, Éditions du Seuil, 2005, et 2009 pour la préface inédite.
- Ginglinger É., « L'actionnaire comme contrôleur », *Revue française de gestion*, 2002/5, n° 141, pp. 37-55.
- Gollac M., Volkoff S., « Citius, altius, fortius [L'intensification du travail] », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, septembre 1996. *Les nouvelles formes de domination dans le travail* (1), pp. 54-67.
- Goldstein A., « Privatisation et Contrôle des entreprises en France », *Revue économique*, vol. 47, n° 6, 1996, pp. 1309-1332.
- Gorz A., *Métamorphose du travail. Critique de la raison économique*, Éditions Gallimard, Coll. « folio/essais », Paris, 2014.
- Guislain P., *Les privatisations, un défi stratégique, juridique et institutionnel*, Éditions De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1995.
- Hachimi Sanni Yaya, *Les privatisations en Afrique Occidentale. Entre mythes et réalités, promesses et périls : l'administration publique africaine à la croisée des chemins*, Éditions PUL, Coll. « Nord-Sud », Canada, 2007.
- Hafsi T., *Gérer l'entreprise publique*, Office des publications universitaires, Alger, 1990.
- Hales C., “Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work”, *British Journal of Management*, 1999, vol. 10, n° 4, pp. 335-350.
- Hardy J.-P., *La marchandisation du travail social : Fausses peurs et réalités*, Éditions Dunod, Paris, 2014.
- Hayek F. A., *The Road to Serfdom*, University of Chicago Press, 1944.
- Henry A., « Les privatisations, nouvelles « sorcellerie » des Blancs ? », *Afrique Contemporaine*, n°165, 03/1993, pp. 10-18.
- Hibou B. (sous la dir.), *La bureaucratisation néolibérale*, Éditions La Découverte, Paris, 2013.
- Hibou B. (sous la dir.), *La privatisation des États*, Édition Karthala, Paris, 1999.

- Hugon Ph., « Les stratégies comparées des pays africains du golfe de Guinée à l'épreuve du contre-choc pétrolier », *Tiers-Monde*, 1989, tome 30, n°120, pp. 755-778.
- Jacquemot P., « La désétatisation en Afrique subsaharienne. Enjeux et perspectives », *Revue Tiers-Monde*, vol. 29, n°114, p. 271-293.
- Jacquot L. *Travail, gouvernementalité managériale et néolibéralisme*, Éditions L'Harmattan, Coll. « Logiques Sociales », Paris, 2016.
- Jacquot L., *L' enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale*, PUN-Éditions Universitaires de Lorraine, Nancy, 2014.
- Jacquot L., *État néolibéral versus État social. Le néolibéralisme comme « nouvelle raison du monde » ?*, Document de travail, 17 novembre 2014.
- Jacquot L., *Management du travail et travail du management. Contribution à une sociologie des formes de mobilisation et des modes d'usage de la force de travail*, Habilitation à diriger des recherches – Synthèse, Tome 1, Université D'ÉVRY-VAL-D'ESSONNE, 2012.
- Jacquot L. et al. (coord.), *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, Tome 1- De la construction sociale du rapport salarial, Éditions Presses Universitaires de Nancy, Coll. « Salariat et transformations sociales », Nancy, 2011.
- Jacquot L. et al. (coord.), *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, Tome 2- Des normes et transformations du travail salarié, Éditions Presses Universitaires de Nancy, Coll. « Salariat et transformations sociales », Nancy, 2011.
- Jardin E., *Mutation et organisation du travail*, Éditions Bréal, Poitiers, 2005.
- Kauffmann C., *Le financement des PME en Afrique*, Repères n° 7, Co-édition de la Banque Africaine de Développement et le Centre de Développement de l'OCDE. Disponible sur : « www.oecd.org/dev/pea »
- Kennedy A. G., *L'impact socio-politique de la privatisation de la Minoterie d'Haïti*, Thèse de Doctorat en Science politique, Université du Québec, Montréal, 2008.
- Klein N. *La stratégie du choc. La montée d'un capitalisme du désastre*, traduit de l'anglais (Canada) par Saint-Martin L. et Gagné P., LEMÉAC ÉDITEUR, Montréal, 2010. Titre d'origine: *The Shock Doctrine. The Rise of Disaster Capitalism*.
- Kwame Nkrumah, *Le néo-colonialisme. Dernier stade de l'impérialisme*, Éditions Présence africaine, Paris, 2009.
- Lagasnerie de G., *La dernière leçon de Michel Foucault. Sur le néolibéralisme, la théorie et la politique*, Éditions Librairie Arthème Fayard, Paris, 2012.
- Lallement M., *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Éditions Gallimard, Coll. « Folio Essais », [imprimé en France], 2007.

- Laskine R., *Les Privatisations: enjeux stratégiques et opportunités boursières*, Éditions d'Organisation, Paris, 1993.
- Laval Ch., « Penser le néolibéralisme », *La Revue Internationale des Livres et des Idées*, 22/11/2007.
Disponible sur : <http://www.revuedeslivres.onoma6.com/print.php?iaArt=63>.
- Le Goff J.-P., *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Éditions La Découverte/Poche, Paris, 2000, Postface inédite de l'auteur « Mal-être dans les organisations ».
- Le Monde diplomatique*, « Un "libéralisme planifié" pour associer le secteur privé aux efforts de développement », publié en août 1976 dans la rubrique Économie.
- Liégard F. et Marguerie G., *Extension du domaine du management. Néomanagement et néolibéralisme*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2011.
- Linhart D., *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Éditions érès, Toulouse, 2015.
- Linhart D., « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », *Connexions*, n° 103-2015/1, Éditions érès, pp. 49-59.
- Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Éditions La Découverte, 3^e édition, Coll. « Repères », Paris, 2010.
- Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Éditions la Découverte, Paris, 1994, 2004.
- Linhart D., Rist B., Durand E., *Perte d'emploi, perte de soi*, Éditions Érès, Coll. « Sociologie clinique », Ramonville Saint-Agne, 2002.
- Linhart D. et Maruani M., « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers. Quelques hypothèses », Disponible en ligne. « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers : approche exploratoires », Rapport final relatif à la convention d'étude n° 650-125 avec le ministère du Travail, mai 1981.
- Lippmann W., *La Cité libre*, Traduit par Blumberg G., Éditions Les Belles Lettres, Coll. « Bibliothèque classique de la liberté », Paris, 2011. Préface de Bibet F.
- Livre d'Or*, Éditions Multipresses, Libreville, 1981.
- Louit C., *Les finances des entreprises publiques*, Librairie générale de droit, Paris, 1974.
- Maganga-Moussavou P.-Cl., *L'aide publique de la France au développement du Gabon depuis l'indépendance (1960-1978)*, Publications de la Sorbonne, Coll. « Internationale », 1995.
- Mamboundou J.-P., « Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en GRH à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaise », *Colloque de l'AGRH*, Toulouse, 2009.

- Mamboundou J.-P., « Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RU) : le cas des entreprises gabonaises », *Revue Sciences de Gestion*, 2007.
- Marchal E. et Rieucan G., *Le recrutement*, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », Paris, 2010.
- Marseille J., *Empire colonial et capitalisme français. Histoire d'un divorce*, Éditions Albin Michel, [Imp. En France], 1984.
- Marty F., « La privatisation des services publics: fondements et enjeux », *Regards croisés sur l'économie*, 2/2007 (n°2), pp. 90-105.
- Massimo Recalcati, *Le complexe de Télémaque. Reconstruire la fonction du père*, Éditions Odile Jacob, Paris, 2015. Traduit de l'italien par Patrick Vighetti, titre d'origine : *Il complesso di Telemaco. Genitori e figli dopo il tramonto del padre*, Giangiaco Feltrinelli Editore, Milano, 2013.
- Massot Ch., « La mise sous silence du travail de conception par la création de valeur actionnariale », *La nouvelle revue du travail*, [En ligne], 3/2013, mise en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 07 mars 2016, URL : <http://nrt.revues.org/1059>.
- Maugeri S., *Sociologie des dispositifs de gestion : Pour une critique de la raison actionnariale*, Document de recherche, Laboratoire d'Économie d'Orléans, 2008-08.
- Maugeri S. (sous la dir.), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositif de gestion*, Éditions L'Harmattan, Coll. « Logiques Sociales », Paris, 2006.
- Mauss M., « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives », *Année sociologique*, Seconde série, 1923-1924. Disponible en ligne : http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/socio_et_anthro/2_essai_sur_le_don/essai_sur_le_don.pdf.
- Mazade O., *Reconversion des salariés et plans sociaux*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2003.
- Mbembe A., « État, violence et accumulation : leçons d'Afrique noire », *Foi et développement*, n° 164/165, Paris, Centre Leuret, août-septembre, 1988.
- Médard J.-F., « La spécificité des pouvoirs africain », *Les pouvoirs africains*, pouvoirs 25, 1983, pp. 5-21.
- Mény Y., « À la jonction du politique et de l'administratif : les hauts fonctionnaires », In : revue-pouvoirs.net/IMG/pdf/Pouvoirs40_p5-23_jonction_politique_admin.pdf.
- Mény Y., *La corruption de la République*, Éditions Fayard, Paris, 1992.
- Metougue Nang P., *Les entrepreneurs gabonais et le problème du financement des investissements*, Documents de travail, n° 79, juillet 2004, Université du Littoral Côte d'OPALE, Lab.RII. Disponible sur : <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/04/doc79.pdf>

- Michalet Ch.-A., *Mondialisation, la grande rupture*, Éditions La Découverte/Poche, Paris, 2009.
- Minko H., *La fiscalité gabonaise du développement*, Éditions LGDJ, Paris, 1981.
- Monier F., Dard O. et Engels J. I., *Patronage et corruption politiques dans l'Europe contemporaine. 2. Les coulisses du politique à l'époque contemporaine XIXe-XXe siècles*, Éditions Armand Colin, Paris, 2012.
- Mordillat G., *Des vivants et des morts*, Éditions Calmann-Lévy, Paris, 2005.
- Morin F., « privatisation et évolution des pouvoirs. Le modèle français du gouvernement d'entreprise », *Revue économique* : « Les privatisations un état des lieux », sous la direction de Bouin O. et Morrisson C., Vol. 47, N°6, Novembre 1996, pp.1253-1267.
- Moussone E. et Zomo Yebe G., *Le potentiel économique de l'Afrique subsaharienne*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2011.
- Muet P. A., « Propositions pour articuler l'élaboration de comptes provisoires, le diagnostic macroéconomique et la prévision à court-terme », *Rapport de mission OFCE*, Septembre 1985.
- Nanfosso T., M. Kamdem Kamdem, *Privatisation et bien-être social : une analyse dans le secteur de l'électricité au Cameroun*, Éditions Universitaires Européennes, Sarrebruck, Février 2011.
- Ndoume Essingone H., « La problématique de l'actionnariat individuel dans les firmes privatisées en Afrique subsaharienne : une étude à partir du cas de la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG) », *Revue Gestion 2000*, Mars-avril 2002, pp. 85-102.
- Nestor S. et Mahboobi L., « Privatization of public utilities: The OECD experience" In: OECD, *Privatisation Competition and Regulation*, OCDE, Paris, 2000.
- Nestor S. et Nigon M., « Les privatisations en Europe, Asie et Amérique latine : quels sont les enseignements à tirer ? », In : OCDE, *La Privatisation en Asie, Europe et Amérique latine*, Éditions de l'OCDE, Paris, 1996.
- Newberry D. M., Pollitt M. G., « The restructuring and privatization of the U.K. electricity industry: Was it worth it? », *Public Policy for the Private Sector*, vol. 11, 1997, pp. 4-10.
- Ngango G., *Les investissements d'origine extérieure en Afrique Noire francophone : statut et incidence sur le développement*, Éditions Présence africaine, 1973.
- Nze-Nguema F. P., *L'État au Gabon. De 1929 à 1990. Le partage institutionnel du pouvoir*, Éditions L'Harmattan, 1998.
- OCDE, *La Privatisation en Asie, Europe et Amérique latine*, Éditions de l'OCDE, Paris, 1996.

- OCDE, *Tendances et politiques des privatisations*, vol II, n°1, OCDE, Paris, 1994.
- Organisation Internationale du Travail, *Gestion de la privatisation et de la restructuration des services publics de distribution (eau, gaz et électricité)*, Bureau International du Travail, Genève, 1999.
- Padioleau J.-G., *L'État au concret*, Éditions Presses Universitaires de France, Coll. « Sociologie », Paris, 1982.
- Paugam S., *Le Salarié de la précarité*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 2000.
- Penouil M., « L'économie africaine : bilan et perspectives », *Revue française de science politique*, 22^{ème} année, n° 5, 1972, pp. 992-1016.
- Pesqueux Y., *Gouvernance et privatisation*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 2007.
- Petiteville F., « Les figures mythiques de l'État dans l'économie en développement », *Problèmes économiques*, n°2, Paris, La Documentation française, 1998.
- Plihon D., *Le nouveau capitalisme*, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », Paris, 2009.
- Polanyi K., *La Grande Transformation*, Éditions Gallimard, Paris, 1983. Titre original : *The Great Transformation*.
- Pourtier R., « Christine Heurix, L'Électricité au cœur des défis africains », *Afrique contemporaine*, 2011/1, n° 237, pp. 153-154.
- Pourtier R., « *Le pétrole* », *Atlas de l'Afrique : Gabon*, Jeune Afrique, Paris, 2004.
- Ramanadham, Venkata Vemuri, *Privatization in Developing Countries*, Routledge, London, 1989.
- Reich R., *Supercapitalisme. Le choc entre le système économique émergent et la démocratie*, Traduit de l'américain par Marie-France Pavillet, Éditions Librairie Vuibert, 2008.
- République Gabonaise, *Étude sur le développement du secteur privé*, pp. 17-18. Disponible sur : « <http://WWW.afdb.org> ».
- République gabonaise, *Étude économique et Sectorielle. Développement du secteur privé*.
- Rossatanga-Rignault G. in Centre d'étude d'Afrique noire, *Réforme des Etats africains*, Coll. « Afrique politique », 2001, p.80.
- Rossatanga-Rignault G., *L'État au Gabon. Histoire et Institutions*, Éditions Raponda-Walker, Libreville, 2000.

- Sader F., *La privatisation des entreprises publiques et l'investissement étranger dans les pays en développement*, 1988-93, Société financière internationale et Banque mondiale, Washington, 1995.
- Sadi N.-E., *La privatisation des entreprises publiques en Algérie, objectifs, modalités et enjeux*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2005.
- Sagna O., « Privatisation, Libéralisation, Régulation : les réformes des télécommunications au Sénégal », *Afrique contemporaine*, n° 234, 2010/2, pp. 113-126.
- Sakho A., *Les groupes de sociétés en Afrique : droit, pouvoir et dépendance économique*, Éditions Karthala et CRES, Paris, 2010.
- Salmon A., « Néolibéralisme, nouveau management et plaisir », *Connexions*, n° 103-2015/1, Éditions érès, pp. 21-38.
- Salmon A., *Les nouveaux empires. Fin de la démocratie ?*, Éditions CNRS, Paris, 2011.
- Salmon A., *Le travail sous haute tension. Risques industriels et perspectives syndicales dans le secteur de l'énergie*, Éditions Desclée de Brouwer, Paris, 2011.
- Salmon A., *La tentation éthique du capitalisme*, Éditions La Découverte, Paris, 2007.
- Sartre J.-P., *Situation V. colonisation et néo-colonialisme*, Éditions Gallimard, 1964.
- Savas E. S., *La privatisation : pour une société performante*, Traduit de l'américain par Michel Le Seac'h, Éditions Nouveaux Horizons, Laval, 1990.
- Schaetzen Y. de, « L'économie gabonaise », *Revue française d'études politiques africaines*, n° 90, juin 1973.
- Selowsky M., « L'Ajustement structurel dans les années 80 : vue d'ensemble », *Finances et Développement*, Juin 1987, pp. 11-14.
- Selys G. de, *Privé de public : A qui profitent les privatisations ?*, Éditions EPO et Gérard de Selys, Bruxelles, 1995.
- Sennett R., *La culture du nouveau capitalisme*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Pierre-Emmanuel Dauzat, Éditions Hachette Littérature, Paris, 2008. Titre original: *The Culture of the New Capitalism*.
- Sennett R., *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Traduit de l'anglais (États-Unis) par P.-E. Dauzat, Éditions Albin Michel, Paris, 2000. Titre original: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*.
- Steiner Ph. et Vatin F., *Traité de Sociologie économique*, Éditions Presses Universitaires de France, 2009.

- Stiglitz J. E., *La grande désillusion*, Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla, Librairie Arthème Fayard, Paris, 2002. Titre original : *Globalization and its discontents*.
- Supiot A., *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Éditions du Seuil, 2010.
- Suret-Canale J., *Afrique et capitaux : Géographie des capitaux et des investissements en Afrique tropicale d'expression française*, Tome 1, L'Arbre verdoyant Éditeur, 1987.
- Suret-Canale J., *Afrique et capitaux : Géographie des capitaux et des investissements en Afrique tropicale d'expression française*, Tome 2, L'Arbre verdoyant Éditeur, 1987.
- Suret-Canale J., *Afrique noire. L'ère coloniale 1900-1945*, Éditions Sociales, Paris, 1964.
- Thiétart R.-A., *Le management*, « Que sais-je », Éditions Presses Universitaires de France, 11^e éditions, Paris, 2003.
- Thirion N., « Privatisations d'entreprises publiques, économie de marché et transformation des systèmes juridiques étatiques : un processus inéluctable ? », *Pyramides*, n° 2, Automne 2000, pp. 85-110.
- Transparency International, *La corruption politique*, Éditions Karthala, Paris, 2004.
- Vail S., « Is Privatization the Answer? », *L'infirmière canadienne*, n°9, Octobre, p.60-65.
- Vakaloulis M., *Le capitalisme post-moderne. Éléments pour une critique sociologique*, Éditions Presses Universitaires de France, Paris, 2001.
- Veltz P., « La société hyperindustrielle et ses territoires », *Futuribles*, n° 409, novembre-décembre 2015, pp. 5-18.
- Vidal-Naquet P. dans « Tradition de la démocratie grecque », Préface de « Démocratie antique et démocratie moderne » de Moses I. Finley, Traduit de l'anglais par Monique Alexandre, Éditions Payot et Rivage, Paris, 2003.
- Vinsonneau G., *Mondialisation et identité culturelle*, Éditions De Boeck, Bruxelles, 2012.
- Weber M., *La domination*, Traduit de l'allemand par Isabelle Kalinowski, Éditions La Découverte, Coll. « Politique et société », Paris, 2014.
- Wegner L., *Privatisation : un défi pour l'Afrique subsaharienne*, Centre de Développement de l'OCDE, Repères n°14.
- Wright V., *Les privatisations en Europe, programmes et problèmes*, Éditions Actes Sud, Poitiers, 1993.
- Yanga Ngary B., *La modernisation quotidienne au Gabon, La création de toutes petites entreprises*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2008.

Zomo Yebe G., *Comprendre la crise de l'économie gabonaise*, Éditions L'Harmattan, Paris, 1993.

Thèses et mémoires

Abdoulaye Abdoukadi K. C., *Les Entreprises Publiques en Europe : Ouverture du Capital et Privatisations*, Thèse de doctorat (Nouveau Régime) de sciences Économiques, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995.

Bissielo A., *La Monté de l'encadrement dans les processus socio-contemporains au Gabon*, Thèse de Doctorat en Sociologie, Université de Paris VII, 1987, vol. 2.

Boussougou A., *La concentration des populations dans les anciens chantiers d'exploitation forestière en Afrique centrale : Esquisse d'une anthropologie des rapports à la forêt dans les territoires recomposés au Cameroun et au Gabon*, Thèse de doctorat en Anthropologie, Université Paris Descartes, 2012.

Chatelin C., *Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Bourgogne, 2001.

Chitou I., *La privatisation des entreprises du secteur moderne en Afrique*, Thèse de Doctorat (nouveau régime), Université de Paris 1, Paris, 1991.

Diambounambatsi J., *Privatisation et emploi au Gabon : analyse de la politique de privatisations sur l'emploi et sa structure de trois entreprises publiques rendues privées au Gabon*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Rennes 2, Rennes, 2015.

Hachimi Sanni Yaya, *L'économie politique de la privatisation et de la désétatisation : recherche empirique et audit méthodologique ex ante et ex post de la performance des firmes privatisées en Afrique occidentale*, Thèse de doctorat en Administration, UQAM, Montréal, 2004.

Kennedy A. G., *L'impact socio-politique de la privatisation de la Minoterie d'Haïti*, Thèse de doctorat en Science politique, Université du Québec, Montréal, 2008.

Mamfoumbi N. J., *Analyse sociologique des changements induits par le processus de privatisation dans les entreprises agro-industrielles au Gabon*, Thèse de doctorat en sociologie du travail, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, le 20 février 2014.

Matsiegui Mboula F., *L'État et le tribalisme-régionalisme au Gabon. De 1990 à nos jours*, Thèse de Doctorat (Nouveau Régime), Université de Picardie Jules Verne, Amiens, 2005.

Mbadinga M., *État, entreprises et développement au Gabon : Contribution à une étude géographique*, Thèse de doctorat en géographie, Université de Montpellier III, Montpellier, 2006.

- Mebiame-Toutoume E., *Les représentations des dirigeants dans la conduite du changement organisationnel des entreprises privatisées gabonaises : nature, formation, effets*, Thèse pour le doctorat Nouveau Régime en science de gestion, Université de Nancy 2, Nancy, le 18 décembre 2006.
- Midepani M.-L., *Élites politiques et démocratisation au Gabon. Contribution à une sociologie de la construction démocratique en Afrique Noire*, Thèse de doctorat, Université d'Amiens, Amiens, 2005.
- Nakoulma D. N., *Privatisations et performances des entreprises : le cas du Burkina Faso*, Thèse de Doctorat (Nouveau Régime), Université de Toulouse 1, 2000.
- Ndombi Boundzanga B. D., *Rapport de qualification en milieux ouvriers : du primat des qualifications attribuées au contrôle des rapports salariaux dans les usines gabonaises du bois*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nancy 2, Nancy, 2011.
- Ndoume Essingone H., *Structure financière et comportement financier des entreprises gabonaises*, Thèse de doctorat ès Science de Gestion, Université de Nancy 2 (I.A.E.), Nancy, 1997.
- Ogoula J., *Les instruments juridiques de la politique gabonaise des investissements étrangers*, Thèse de Droit (Nouveau Régime), Université de Nancy 2, 1990.
- Ondo Ossa A., *Analyse des circuits financiers au Gabon, un pays riche mais sous-développé*, Thèse de doctorat Sciences Économiques, Université de Nancy 2, 1985.
- Ping J., *L'économie du Gabon : Développement ou emprise de structure ?*, Thèse de doctorat d'État Ès Sciences économiques, Université de Paris I, 1975.
- Saka Alandji D., *Privatisation et insécurité du travail : cas de Cimgabon*, Mémoire de maîtrise en sociologie, Université Omar Bongo, Libreville, 2007/2008.

Publications officielles

Charte des investissements, Loi n°15/1998.

Code du travail, Loi n° 3/94 du 21 novembre 1994.

Comité de privatisation 4, *La privatisation au Gabon*, Éditée par le Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la privatisation, Libreville-Gabon.

Comité de privatisation, *État d'avancement du programme de privatisation au Gabon*, Rapport n° 5, Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la Privatisation (non daté).

Décret n°01163/PR MT PS portant création d'un comité mixte permanent pour la gabonisation des cadres et la promotion des entreprises.

Extrait de la lettre de cadrage du Président Omar Bongo au Premier Ministre, publié in : le journal, *l'Union* du 13 février 1999, N°6930.

Groupe de la Banque Africaine de Développement, *Environnement de l'investissement Privé au Gabon*, Publication du groupe de la Banque Africaine de Développement, 2011/2012.

Jeune Afrique, du 17 au 22 avril 1998, p. 39.

Le courrier de Privatisation, Comité de Privatisation de la République Gabonaise, Lettre du Ministre Délégué au Finance "*Quelques précisions à propos de la privatisation de nos entreprises*", N°6, Avril-Mai 2000.

Mensuel Gabonais de Coopération Internationale, 1^{ère} année – n° 002 Août-Septembre 2008.

Pacte national de solidarité et de développement.

Price Water House Coopers, *Les effets de la privatisation*, FIDAFRICA, janvier 2009.

Rapport de la Banque mondiale, 2008.

Rapport Annuel 2011, SEEG, Veolia Eau.

République Gabonaise, Secteur Eau-Électricité, *Convention de concession*, Révision, 17 janvier 1997, Version S.

Travaux préliminaire au Colloque sur la gabonisation des emplois, Ministère du Travail, Libreville, 1984.

IIème Plan de développement économique et social.

Sources internet consultées

www.banque-france.fr

<http://www.monde-diplomatique.fr/1976/08/CHAULEUR/33871>

www.gabonreview.com

http://www.eramet-comilog.com/?l_entreprise#actionnariat

<http://www.eramet.com/a-propos/notre-organisation/nos-filiales>

<http://www.cecagadis.com/>

<http://www.mercureinternationalgroup.com/fr/>

<http://www.somdiaa.com/organigramme/>

<http://economie.jeuneafrique.com/regions/afrique-subsaaharienne/11498-gabon-marathon-oil-fait-son-retour.html>

<http://www.bollore-africa-logistics.com/ports-et-terminaux/nos-terminaux-a-conteneurs/port-de-libreville-gabon.html>

<http://www.bollore-africa-logistics.com/ports-et-terminaux/nos-terminaux-a-conteneurs/port-de-libreville-gabon.html>

<http://gabonreview.com/blog/vers-un-nouveau-code-du-travail/>

http://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1996_num_114_1_3194

Dictionnaires

Brémond J., Gélédan A., *Dictionnaire économique et social. 100 articles thématiques. 1500 définitions*, 4^{ème} éditions augmentée, Éditions Hatier, Paris, 1990.

Dictionnaire de l'Académie Française, vol. I, Paris, 1777.

Encyclopaedia Universalis, Corpus 16, Encyclopaedia Universalis France S.A., Paris, 1996, pp 141-143.

Étienne J. et al., *Dictionnaire de sociologie*, Éditions Hatier, Paris, 2004.

ANNEXES

ANNEXE A
Processus de privatisation

REPUBLIQUE
GABONAISE

Ministère
de l'Économie,
des Finances,
de Budget et de
la Privatisation

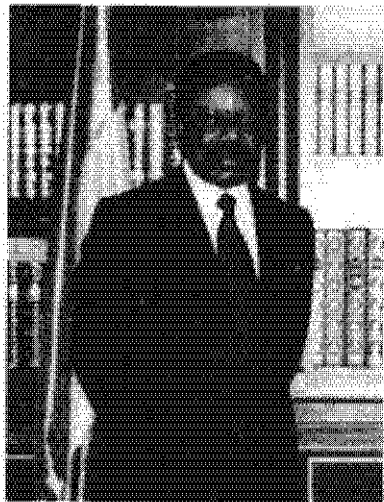
Comité de
Privatisation 4



The central graphic features a map of Gabon with the text "La privatisation au Gabon" overlaid. Surrounding the map are logos for various companies that have been privatized in Gabon:

- EGE**: Logo featuring a woman's profile.
- AIR GABON**: Logo featuring a bird in flight.
- cdg**: Logo for Compagnie de Distribution Générale.
- IG**: Logo for Institut Gabonais.
- AG**: Logo featuring a sailboat.
- AGROGABON**: Logo featuring a stylized 'A' with a sunburst.
- S.I.A.E.B.**: Logo for Société Industrielle d'Assurance et de Banque.
- agripog**: Logo for Agripog, a company in the agricultural sector.
- C.N.S.I.**: Logo for Centre National de Sécurité Industrielle.
- ULTRA**: Logo for Ultra, a company in the energy sector.
- C.N.G.S.**: Logo for Centre National de Gestion des Services.

La lettre du Président



« **L**es objectifs que l'action du gouvernement doit s'assigner dans le domaine économique ont déjà été identifiés dans le passé. Ils ont été, de manière formelle, consignés dans le Nouvel Élan, réajustés dans le Pacte National de Solidarité et de Développement. Il revient au gouvernement de les rappeler et de leur redonner vie et valeur aux yeux de nos compatriotes.

L'action de l'État ne peut plus consister en un retour à l'investissement et à la gestion directs. L'option de la libéralisation complète de l'économie doit être maintenue. La réussite de cette option implique néanmoins pour le gouvernement une double tâche. Il doit, d'une part, conduire très rapidement à son terme et au moindre coût social le désengagement de l'État du secteur productif par l'accélération du Plan de privatisation. Et il doit, d'autre part, soutenir simultanément les actions de consolidation, de diversification et de développement du tissu économique du pays en marquant une nette préférence pour les activités productives et fortement utilisatrices de main-d'œuvre.

Conformément aux conclusions de l'étude « Gabon 2025 », le choix qui m'apparaît évident est de redynamiser les secteurs traditionnels et existants tout en assurant la promotion des secteurs d'avenir et notamment, des secteurs des services... »

Extrait de la Lettre de cadrage du Président Omar Bongo au Premier Ministre, publiée in le journal l'Union du 13 février 1999, n° 6930.

Le mot du Ministre

Voilà cinq années déjà que notre pays a décidé de s'engager dans la voie des réformes de l'ensemble de son économie. En effet, au lendemain de la dévaluation du Fcfa, le Gabon a adopté un programme d'ajustement structurel qui a bénéficié de l'appui de la Banque Mondiale dans le cadre d'un prêt visant à soutenir les efforts de réformes définies dans sa déclaration de politique de développement du mois d'avril 1994.

En vue de consolider les acquis du premier programme post-dévaluation jugé globalement satisfaisant et afin de poser les bases d'une croissance durable de l'économie, le gouvernement a demandé l'appui du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale pour la mise en œuvre d'un programme économique et financier à moyen terme. La Banque Mondiale a été sollicitée pour assister le Gouvernement dans la mise en œuvre d'un programme de privatisation et de renforcement du cadre réglementaire. Quant au Fonds Monétaire, son intervention s'est traduite par la conclusion d'un accord élargi, couvrant la période juillet 1995- juin 1998.

Les réformes préconisées dans le cadre de ce projet sont vitales pour la stabilisation de l'économie et la reprise de la croissance à plusieurs titres. Ces réformes visent :

- une réduction sensible en termes réels des coûts moyens des facteurs de production tels que l'eau et l'électricité, les télécommunications, les transports... ;
- une amélioration de la qualité des services fournis et une plus grande accessibilité de ceux-ci aux usagers ;
- une amélioration de la productivité de la main d'œuvre, tout en préservant l'emploi, par le développement du secteur privé ;
- une amélioration des Finances publiques par la réduction substantielle voire une élimination des subventions aux entreprises et un meilleur recouvrement des impôts et taxes.

C'est pourquoi la communication, la restructuration de la sécurité sociale et la possibilité offerte aux petits porteurs gabonais de participer au processus de privatisation devraient accroître la compréhension des populations et leur sensibilisation à la nécessité des réformes pour le pays, et générer ainsi leur active participation dans la mise en œuvre du programme, condition essentielle à sa réussite.

Parce que l'avenir du Gabon nous engage tous, il est nécessaire que chacun de nous apporte son soutien à l'effort de redressement de l'économie nationale.

Emile Doumba,
Ministre de l'Économie, des Finances,
du Budget et de la Privatisation

Objectifs du Programme de Privatisation

Dans le cadre du programme d'ajustement structurel en cours d'exécution depuis juillet 1995, l'État a décidé de se désengager du secteur productif au profit du secteur privé de manière à rendre plus performant l'ensemble de l'économie nationale.

La privatisation devra permettre d'atteindre notamment les objectifs suivants :

- favoriser l'efficacité et la compétitivité nationale et internationale des entreprises ou des secteurs d'activité entiers ;
- stimuler la souplesse de l'économie en éliminant certaines rigidités induites par une grande implication de l'État dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises publiques ;



- promouvoir la concurrence notamment en éliminant les monopoles dans certains secteurs d'activité ;
- favoriser l'accroissement de l'investissement productif moteur de la croissance économique et de la relance de l'emploi ;
- favoriser l'émergence d'un actionnariat privé national, capable de contrôler une partie importante de l'activité économique nationale. ■

Cadre légal et institutionnel

La mise en œuvre du programme de privatisation a commencé avec l'adoption d'une loi qui fixe les règles de privatisation des entreprises du secteur parapublic et la signature des décrets d'application qui l'accompagnent.

Le processus de privatisation des entreprises publiques en République Gabonaise est régi par la loi n° 1/96 du 13 février 1996. Les établissements publics, les sociétés d'économie mixte et les sociétés à participation financière publique sont dans le champ d'application de cette loi.

● Aux termes de l'article 2 de cette loi, sont des opérations de privatisation, toutes opérations ayant pour effet de transférer du secteur public au secteur privé :

- la propriété de tout ou partie des actifs corporels ou incorporels d'une entreprise du secteur public ou la majorité de son capital détenu directement par l'Etat ;
- l'administration ou la gestion de tout ou partie des actifs corporels ou incorporels d'une entreprise du secteur public ou d'un service assuré directement par l'Etat.

L'Etat conserve de plein droit une action ordinaire pour toute opération de privatisation, action qui peut être transformée en action spécifique.

● Par ailleurs, la loi a défini les différents organes chargés d'exécuter le programme de privatisation : il s'agit de la Commission Interministérielle de Privatisation (CIP), laquelle est assistée techniquement par le Comité de Privatisation (CP).

INFORMATIONS

Journal hebdomadaire et Informations et d'annonces locales

LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES DU SECTEUR PUBLIC	LE SECTEUR PUBLIC
<p>LA LOI</p> <p>La loi n° 1/96 du 13 février 1996 relative à la privatisation des entreprises du secteur public a été adoptée par l'Assemblée Nationale le 13 février 1996. Elle définit les opérations de privatisation et les organes chargés de leur mise en œuvre.</p> <p>LE CHAMP D'APPLICATION</p> <p>La loi s'applique aux entreprises du secteur public, c'est-à-dire aux établissements publics, aux sociétés d'économie mixte et aux sociétés à participation financière publique.</p> <p>LES OPERATIONS DE PRIVATISATION</p> <p>Sont des opérations de privatisation, toutes opérations ayant pour effet de transférer du secteur public au secteur privé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la propriété de tout ou partie des actifs corporels ou incorporels d'une entreprise du secteur public ou la majorité de son capital détenu directement par l'Etat ; - l'administration ou la gestion de tout ou partie des actifs corporels ou incorporels d'une entreprise du secteur public ou d'un service assuré directement par l'Etat. 	<p>LE SECTEUR PUBLIC</p> <p>Le secteur public est constitué des entreprises qui sont détenues ou gérées par l'Etat ou par des personnes physiques ou morales qui ont des liens étroits avec l'Etat.</p> <p>LES OPERATIONS DE TRANSFERT</p> <p>Les opérations de transfert sont des opérations de privatisation qui consistent à transférer la propriété ou la gestion d'une entreprise du secteur public à une personne physique ou morale appartenant au secteur privé.</p> <p>LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE</p> <p>Les modalités de mise en œuvre des opérations de transfert sont définies par la loi et les décrets d'application.</p>

Chaque année, le Gouvernement détermine le programme de privatisation en donnant des indications sur les opérations de transfert, les modalités de mise en œuvre correspondantes, l'évaluation des entreprises à privatiser et les mesures d'accompagnement, notamment sociales.

● Le programme annuel de privatisation est adopté par décret pris en conseil des ministres et annexé à la loi de finances.

● Chaque année, le Comité de Privatisation a obligation de préparer un rapport précis sur les opérations prévues par la loi. Ce rapport est adressé par le Gouvernement au Parlement chaque année au début de la session budgétaire.

● A la fin de chaque opération de privatisation, le Gouvernement adressera un rapport circonstancié au Parlement.

ANNEXE B
Guide d'entretien

Guide d'entretien

Enquêteur : Djeneric SAKA ALANDJI

Doctorant et membre du Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S)

Sujet de recherche : Processus de privatisation et nouveau management dans les entreprises publiques gabonaises.

Présentation de la recherche :

Cette recherche porte sur l'analyse de la réception des discours des agents du Comité de privatisation en charge de la privatisation au Gabon, des directeurs des ressources humaines, des salariés et des représentants du personnel. On souhaite comprendre ce qu'ils pensent de la gestion des entreprises publiques, du processus de privatisation, des repreneurs des entreprises privatisées, des transformations managériales post-privatisation et l'impact de celles-ci sur le corps social.

Précisions concernant la garantie de l'anonymat des interlocuteurs. Aussi, ces questions ne représentent pas l'ensemble des questions posées lors de nos interviews mais représentent une grille d'entretien. Dès lors, pendant nos interviews, nous rebondissons sur des nouvelles questions, qui n'existaient pas au départ dans notre grille d'entretien, selon les réponses de nos interlocuteurs.

Guide d'entretien à l'usage du Comité de privatisation

Connaissance de la personne interviewée et du poste de travail

- Sexe et âge
- Pouvez-vous me parler de votre poste actuel ?
- Qu'est-ce que vous avez vécu, constaté, perçu depuis votre arrivée au Comité de privatisation ?
- Et plus largement, avez-vous constaté des évolutions au niveau des politiques de privatisation ?

A. Processus de privatisation

- Qu'est-ce que vous pensez du processus de privatisation au Gabon ?
- Quelles sont les différences de la privatisation des entreprises publiques ?
- Comment s'est déroulée la privatisation de la SEEG ? de Cimgabon ? et de Siat Gabon ?
- Quels sont les différents problèmes rencontrés lors de la privatisation de la SEEG ? de Cimgabon ? de Siat Gabon ?
- Comment se fait le choix des repreneurs des entreprises privatisées ?
- À votre connaissance, combien d'entreprises sont rachetées par les firmes internationales ? Combien par les Gabonais ? Qu'est-ce qui pourrait justifier chaque choix à votre avis ?
- Quelles sont les différentes origines des repreneurs des entreprises privatisées ? Existe-t-il des documents officiels permettant d'observer la cartographie des détenteurs des capitaux des entreprises privatisées ?

B. Privatisation et plans sociaux

- Pouvez-vous me parler des plans sociaux dans le processus de privatisation ?
- Y a-t-il eu des cas de licenciements ? si oui, que sont devenus les licenciés de la privatisation ?
- En tant que technicien des privatisations, quelle est votre analyse de l'impact social des privatisations ?

C. Privatisation et représentants du personnel

- Pouvez-vous me parler de la représentation syndicale pendant le processus de privatisation ?
- Quelles sont les différentes réclamations faites par les représentants du personnel ? et quels en sont les aboutissements ?
- À votre avis, pensez-vous que le processus de privatisation a eu de l'impact sur les représentants du personnel ?
- Suivant les différentes privatisations des entreprises publiques que vous avez connues et suivies, à qui profite, au final, les privatisations ? Aux nouveaux repreneurs ? À l'État ? Aux populations ? Aux employés ?

Guide d'entretien à l'usage de la direction de ressources humaines

Connaissance de la personne interviewée et du poste de travail

- Sexe et âge
- Pouvez-vous me parler de votre poste actuel ?
- Qu'est-ce que vous avez vécu, constaté, perçu depuis votre arrivée dans l'entreprise ? des changements au niveau de votre travail ?
- Et plus largement avez-vous constaté des évolutions au niveau de l'entreprise ?

A. La gestion des entreprises publiques

- Pouvez-vous me parler de la gestion de l'entreprise publique avant la privatisation ?
- À votre connaissance, quelles sont les raisons de la privatisation de votre entreprise ?
- Au regard de ce qu'était la gestion des entreprises publiques, qu'est-ce que vous pouvez dire aujourd'hui ?

B. Les innovations managériales

- Quelles sont les différentes innovations gestionnaires et managériales apportées par les repreneurs après le processus de privatisation ? et comment se déclinent-elles dans les faits ?
- En termes de gestion des ressources humaines, quelle est l'innovation la plus significative ? En quoi consiste-t-elle ?
- Qu'est-ce qui a changé dans votre travail et dans celui de vos collaborateurs ?
- Quelles sont les réactions de vos collaborateurs vis-à-vis de ces innovations managériales, quand on sait l'influence de l'ancienne organisation du travail des entreprises publiques sur les pratiques de travail ?
- Contrairement à l'entreprise publique qui assurait la garantie de l'emploi et du travail, quel impact le nouveau management a-t-il sur l'évolution des carrières dans votre société ?
- Est-ce que les différentes innovations managériales ont eu de l'impact sur le statut professionnel ? la qualification ? la formation ? les relations professionnelles, le poste de travail ? le volume horaire ? la quantité de travail ? et le rythme de travail ?

- En plus de ce que vous venez de dire, est-ce que vous avez encore d'autres éléments de compréhension à nous apporter ?

C. Innovations managériales et syndicalisme

- Est-ce qu'il existe une culture syndicale dans votre entreprise ? si oui, pouvez-vous me parler du rôle du syndicalisme dans votre entreprise ? et si non, pourquoi ?
- Existe-t-il un lien entre le nouveau management et la culture syndicale au sein de votre entreprise ? quel genre de rapports entretiennent-ils ?
- Qu'est-ce que vous pensez de cette relation ?
- Les représentants du personnel se plaignent-ils ? et quelles sont les différentes revendications de ces derniers ?
- À quoi sert la conduite du dialogue social dans votre entreprise ? en quoi consiste-t-il ?
- Que pensez-vous du syndicalisme depuis l'instauration du nouveau management dans votre entreprise ?
- Selon vous, les salariés doivent-ils intégrer un syndicat ?

Guide d'entretien à l'usage des travailleurs toutes catégories (Cadres, agents d'exécutions, ouvriers, travailleurs atypiques)

Connaissance de la personne interviewée et du poste de travail

- Sexe et âge
- Pouvez-vous me parler de votre poste actuel ?
- Qu'est-ce que vous avez vécu, constaté, perçu depuis votre arrivée dans l'entreprise ?
- Et plus largement avez-vous constaté des évolutions au niveau de l'entreprise ?

A. La gestion des entreprises publiques

- Que pensez-vous de la gestion de votre entreprise avant qu'elle ne soit privatisée ?
- Comment était organisé le travail dans votre entreprise ?
- Que pensez-vous de l'évolution des carrières quand l'entreprise était publique ?
- Pouvez-vous me parler de votre évolution de carrière ?
- Quel type de rapports avez-vous avec vos dirigeants ?
- À votre connaissance, quelles sont les raisons de la privatisation de votre entreprise ?
- Que pensez-vous de la privatisation des entreprises publiques au Gabon ? Plus précisément de votre entreprise ?
- Dans quel climat s'est déroulée la privatisation de votre entreprise ? Et que pensez-vous des licenciements pendant le processus de privatisation ?
- Au regard de ce qu'était la gestion des entreprises publiques, qu'est-ce que vous pouvez dire aujourd'hui ?

B. Nouveau management et pratique de travail

- Que pensez-vous du système managérial actuel de votre entreprise ?
- À votre connaissance, quelles sont les différentes transformations managériales apportées par les dirigeants après la privatisation de votre entreprise ?
- Qu'est-ce qui a changé dans l'organisation de votre travail depuis l'instauration du nouveau management ?
- Quel genre de relation avez-vous désormais avec vos collègues dans l'entreprise ?

- Contrairement à l'entreprise publique qui assurait la garantie de l'emploi et du travail, quel impact le nouveau management a-t-il sur l'évolution de votre carrière depuis la privatisation ? Autrement dit, pouvez-vous me parler de l'évolution de votre carrière depuis la privatisation ? Quelle comparaison faites-vous avec l'époque où l'entreprise était publique ?
- Quel est l'impact du nouveau management sur votre statut professionnel ? votre qualification ? votre formation ? vos relations professionnelles ? votre poste de travail ? votre volume horaire ? votre quantité de travail ? et votre rythme de travail ?
- En plus de ce que vous venez de dire, est-ce que vous avez d'autres éléments de compréhension à nous apporter sur les changements managériaux apportés par les dirigeants et ses effets sur la pratique de votre travail ?

C. Rapports salariés et syndicat

- À votre connaissance, existe-t-il un syndicat dans votre société ? Si oui, êtes-vous adhérent ? si non, pourquoi ?
- Que pensez-vous de l'engagement syndical dans votre entreprise ? Et de vos délégués ?
- L'entreprise, depuis sa privatisation, a instauré des nouvelles politiques managériales. Selon vous, qu'est-ce qui contribue à l'affaiblissement syndical ? c'est-à-dire, quels sont les dispositifs mobilisés par les dirigeants qui affaiblissent le pouvoir de négociation et de contestation de votre syndicat ?
- À votre connaissance, y a-t-il toujours une mobilisation syndicale dans votre entreprise ? si non, pourquoi ?
- Que pensez-vous de l'absence d'un syndicat au niveau de Siat Gabon ?
- L'absence d'un syndicat peut-elle signifier que tout va bien ou que tout se passe bien dans l'entreprise ?
- Que pensez-vous du syndicalisme aujourd'hui ?

Guide d'entretien à l'usage des délégués du personnel et des délégués syndicaux

Connaissance de la personne interviewée et du poste de travail

- Sexe et âge
- Pouvez-vous me parler de votre poste actuel ? En quoi consiste le travail d'un délégué de personnel ou d'un délégué syndical ?
- Qu'est-ce que vous avez vécu, constaté, perçu depuis votre arrivée dans l'entreprise ?
- Et plus largement avez-vous constaté des évolutions au niveau de l'entreprise ?

A. Nouveau management et contre-pouvoirs

- Que pensez-vous de la reprise des activités syndicales depuis le processus de démocratisation ?
- L'entreprise prône désormais le dialogue social comme un dispositif de communication, d'échange permanent avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux. Que pensez-vous de ce dispositif ? Quel genre de rapports avez-vous désormais avec les dirigeants de l'entreprise ?
- Ce dispositif est-il une arme de revendication syndicale efficace ? Si oui, pourquoi ? Si non, pour quelle raison ?
- En quoi consiste votre travail de délégué ?
- Quelles sont les différentes revendications des employés ?
- Avez-vous trouvé gain de cause ? Si non, pourquoi ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple d'une situation que vous avez eu à régler auprès des dirigeants de l'entreprise ?
- En tant que délégué, que pensez-vous des conditions de travail actuellement ?

B. Nouveau management et affaiblissement des contre-pouvoirs

- Existe-t-il une formation syndicale dans votre entreprise ? Si oui, combien ? Si non, pourquoi ?
- Que pensez-vous de l'engagement syndical depuis l'instauration du nouveau management dans les entreprises privatisées ?

- L'entreprise, depuis sa privatisation, a instauré des nouvelles politiques managériales. Selon vous, qu'est-ce qui contribue à l'affaiblissement syndical ? c'est-à-dire, quels sont les dispositifs managériaux mobilisés par les dirigeants qui affaiblissent votre pouvoir de négociation et de contestation ?
- Quel est désormais l'avis des salariés à l'endroit du syndicat ? Sont-ils toujours mobilisables ? si non, pourquoi ?
- Que pensez-vous de l'absence d'un syndicat au niveau de Siat Gabon ?
- L'absence d'un syndicat peut-elle signifier que tout va bien ou que tout se passe bien dans l'entreprise ?
- Est-elle un avantage ou un inconvénient pour les collectifs de défense ? Et pourquoi serait-elle un avantage ? ou un inconvénient ?
- Que pensez-vous du syndicalisme aujourd'hui ?



AUTORISATION DE VISITE

Monsieur Djeneric SAKA ALANDJI docteur en sociologie, souhaite dans le cadre de ses recherches recueillir l'avis des managers sur la gestion de leurs équipes.

Nous l'avons déjà reçu, il veut cependant élargir son panel d'interlocuteurs, à cet effet, vous voudrez bien lui accorder un entretien de trente (30) minutes maximum.

Le DRH

G.P. TOUNBA

SEEG
Société d'Énergie en Eau du Gabon
S.A. au capital de 10 milliards de FCFA
siège social : Libreville, Gabon
R.C. 10273
N° de téléphone : 00241 92 22 22 22
e-mail : seeg@seeg.gabon



ANNÈXE C
Table des illustrations

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les sources de la documentation officielle	18
Tableau 2 : Présentation des entretiens par entreprise et par structure	24
Tableau 3 : Évolution du PIB du secteur manufacturier en Afrique (en pourcentage)	33
Tableau 4 : Situation des déficits budgétaires par secteur d'activité	68
Tableau 5 : Liste des entreprises privatisées gabonaises par secteur d'activités	105
Tableau 6 : Exploitants forestiers européens ayant des filiales en Afrique Centrale	125
Tableau 7 : Entreprises privatisées des télécommunications, selon les repreneurs, leur pays d'origine et leur pourcentage (%) d'acquisitions. (Sur la base de 15 pays retenus)	130
Tableau 8 : Privatisation dans le secteur de l'eau en Afrique : influence des repreneurs étrangers dans le capital des entreprises privatisées et leurs origines, date et forme de privatisation (sur la base de 21 pays retenus)	134
Tableau 9 : Les entreprises privatisées du secteur électricité en Afrique et les principaux détenteurs des capitaux (sur la base de 10 pays)	136
Tableau 10 : Les détenteurs des capitaux des entreprises privatisées gabonaises	140
Tableau 11 : Quelques éléments de définitions (administration, direction, gestion Et management)	160
Tableau 12 : Répartition des équipes de travail selon les horaires de travail	165
Tableau 13 : Dispositifs de gestion et de management post-privatisation	202
Tableau 14 : Quelques chiffres sur le licenciement dans les entreprises privatisées	214
Tableau 15 : Corps de métiers potentiellement sous-traitables	232
Tableau 16 : Y a-t-il eu amélioration, détérioration, augmentation, ou diminution dans les aspects suivants, après la privatisation ?	268

Table des figures

Figure 1 : L'entreprise publique et ses multiples objectifs	35
Figure 2 : L'apport d'ELF-Gabon dans la création des entreprises gabonaises à partir de la PID	59
Figure 3 : Réseau d'entreprises publiques gabonaises après l'indépendance	70
Figure 4 : Fondements de la privatisation	78

Figure 5 : Les méthodes privatisation gabonaises	97
Figure 6 : Les différentes représentativités du groupe ERAMET	114
Figure 7 : Présentation de la SOMDIAA	119
Figure 8 : Évolution des politiques de développement économique et social de 1967 à nos jours	150
Figure 9 : Représentation d'un recrutement informel	187
Figure 10 : caractéristique de la flexibilité du travail	226
 Table des graphiques	
Graphique 1 : Évolution de la production du pétrole de 1957 à 1966	55
Graphique 2 : Production pétrolière de 1967 à 1977	57
Graphique 3 : Évolution de la production pétrolière de 1978 à 1988	64
Graphique 4 : Origines et évolution des recettes pétrolières de 1982 à 1991 (en milliards de francs CFA)	65
Graphique 5 : Part du pétrole dans le PIB de 1980 à 1998 (en milliards de francs CFA)	66
Graphique 6 : Répartition de participation au sein de la COMILOG	113
Graphique 7 : Parts du marché des nouveaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées du secteur des télécommunications en Afrique selon leur pays d'origine (sur la base de 15 pays)	131
Graphique 8 : Parts de marché des nouveaux détenteurs des capitaux des entreprises privatisées du secteur de l'eau en Afrique selon leur pays d'origine (sur la base de 21 pays)	135
Graphique 9 : Répartition des effectifs par collègue	242
 Tables des cartes :	
Carte 1 : Présence du groupe Bolloré au Gabon	117
Carte 2 : Présence du groupe Bolloré en Afrique	118
Carte 3 : Implantation des enseignes de la CECA-GADIS sur le territoire gabonais	121
Carte 4 : Implantation du groupe Mercure International	123

Résumé

Cette recherche est centrée sur une approche empirique des effets de la privatisation des entreprises publiques gabonaises, c'est-à-dire des mutations contemporaines opérées à partir de l'appareil productif. Il s'agissait de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'emprise économique des entreprises internationales s'étaye sur de nouvelles formes d'emprise culturelle et symbolique qui s'appuient sur des dispositifs inédits : le système managérial. Ce qui pose une double approche à cette recherche : la première, d'ordre macrosociologique, fondée sur l'analyse de l'emprise économique des firmes internationales, c'est-à-dire l'accaparement des capitaux des entreprises privatisées par les firmes internationales et la seconde, microsociologique, qui souligne l'emprise managériale des firmes internationales sur les contre-pouvoirs.

Mots-clefs : Processus de privatisation, nouveau management, firmes internationales, démocratisation néolibérale, syndicalisme, entreprises publiques, cartographie des capitaux.

Abstrat

This research is centered on an empirical approach of the effects of privatization of public enterprises in Gabon, that is to say, contemporary changes effected from the means of production. This was to test the hypothesis that the economic influence of international companies supports new forms of cultural and symbolic influence that rely on new devices: the managerial system. This poses a dual approach to this research: first, of macrosociological order, based on the analysis of the economic influence of international companies, that is to say, grabbing corporate capital privatized by international firms and second, the microsociological, which emphasizes the managerial influence of international companies on the countervailing powers.

Keys words : Process of privatization, new management, international firms, neoliberal democracy, trade unionism, public enterprise, mapping capital.