



HAL
open science

Gouvernance et contrat psychologique en contexte clanique : cas de la Société Béninoise d'Énergie Électrique (SBEE) et du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB), deux entreprises publiques

Koffi Dossou-Yovo

► **To cite this version:**

Koffi Dossou-Yovo. Gouvernance et contrat psychologique en contexte clanique : cas de la Société Béninoise d'Énergie Électrique (SBEE) et du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB), deux entreprises publiques. Science politique. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1113 . tel-01664001

HAL Id: tel-01664001

<https://theses.hal.science/tel-01664001>

Submitted on 14 Dec 2017

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.

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE (ED 546)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA EA 4603)

THÈSE

présentée par :

[Koffi Hervé Bertrand DOSSOU-YOVO]

soutenue le : 13 décembre 2016

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : Sciences de Gestion

Spécialité : Prospective, Innovation, Stratégie, Organisation

« Gouvernance et contrat psychologique en contexte clanique : Cas de la Société Béninoise d'Énergie Électrique (SBEE) et du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB), deux entreprises publiques. »

THÈSE dirigée par :

[Monsieur Rémi JARDAT]

Maître de Conférences, HDR, Université Paris Est

RAPPORTEURS :

[Monsieur Pierre-Yves GOMEZ]

Professeur à l'EM Lyon

[Monsieur Jean-Luc MORICEAU]

Professeur HDR, Télécom Ecole de Management

JURY :

[Madame Pascale de ROZARIO]

Sociologue, CNAM

[Monsieur Yvon PESQUEUX]

Professeur, CNAM

[Monsieur Désiré YASSO]

Inspecteur Général du Ministère béninois des Affaires Étrangères

A tous mes enfants

Remerciements

Ce travail de recherche, loin d'être un long fleuve paisible, a dû être possible, conduit et surtout achevé grâce à des hommes et des femmes qui méritent que je leur témoigne de la reconnaissance et une profonde gratitude.

Il s'agit :

- du Professeur Yvon Pesqueux qui a, non seulement transformé mon rêve de faire une thèse en réalité, mais son réservoir intarissable de savoirs a posé de précieux et utiles cailloux vers la révélation.
- du Professeur Rémi Jardat pour sa patience, ses encouragements et sa rigueur. Cela m'a aidé à mieux évaluer le défi et à continuer d'avancer.
- du Docteur Désiré YASSO. Merci pour ta présence permanente et ton accompagnement à chacune des étapes. Désiré, tu as été cette lampe à mes pieds.
- de mon épouse et de mes enfants pour leur encouragement, leur foi en moi et le sacrifice consenti.
- de mes parents, Corneille et Delphine, enseignants et guides bienveillants. Ils ont su me transmettre le goût du travail bien fait et achevé. Les désespoirs et découragements en ont été vaincus.
- de ceux que je n'ai pas cités, au risque de les omettre. Ils sont dans mes pensées.

Résumé

La présente thèse est un essai de compréhension de la transgression récurrente du cadre de « bonne gouvernance », imposé par la Banque Mondiale, face au constat des mauvais résultats des entreprises publiques béninoises (ancien Dahomey). Elle tente donc de répondre à une question : pourquoi les mécanismes, procédures et règles établis sont-ils en permanence transgressés dans le secteur public ? Répondre à cette question permet de saisir les causes de l'éloignement des entreprises de la performance mobilisée, dans ce contexte, sous le prisme de l'efficacité socio-économique, de la satisfaction des clients-usagers et de la rationalisation des ressources.

Cette recherche se fonde sur l'idée que les méthodes de gestion doivent s'inscrire dans le cadre socioculturel et mobilise la notion de clan comme servant de base à la formation du contrat psychologique des fournisseurs et des employés des entreprises publiques dans les commandes publiques d'une part et les relations d'emploi d'autre part. Ce contrat psychologique favorise les transgressions du cadre de « bonne gouvernance ». Il a été question d'explorer, à la SBEE et au CNCB, si les logiques claniques fondent ou non les contrats psychologiques, propices aux transgressions, ce qui éloigne ces entreprises de la performance.

Des interviews conduites auprès des parties prenantes aux achats publics (fournisseurs, organes de passation internes à l'entreprise) et aux relations d'emploi (personnels, dirigeants), de l'exploitation des documents collectés au sein des entreprises et de la narration des faits observés, il ressort que l'entreprise publique est perçue comme un clan. Aussi, cohabitent les clans politique, ethnique et familial de même que le « paternalisme adoptif » dont les logiques d'action comportent les transgressions entraînant la mauvaise utilisation des ressources publiques et l'insatisfaction des clients-usagers. Toutefois, le phénomène du clan n'est pas exclusif. La perception des entreprises publiques par les différents acteurs de même que la bonne foi de gens, désireux d'apporter leur expertise en vue de sortir du chômage, sont aussi parfois la base des contrats psychologiques. Il arrive, en général, que le contrat psychologique fasse l'objet de rupture, ce qui est à l'origine de grandes déceptions. Cette situation peut ne pas être définitive. A force de lutte, d'espoir ou à l'avènement d'un nouveau directeur, leurs anciennes attentes/promesses peuvent être restaurées, ce qui correspond à une reprise du contrat psychologique.

La performance des entreprises publiques est, en premier lieu, clanique. Mais à cela s'ajoute la recherche de la satisfaction de besoins physiologiques par du travail honnête, ce que l'environnement peut corrompre.

L'éloignement des entreprises publiques de la performance est donc favorisé par un ensemble de facteurs convergents dont le clan, la représentation de l'entreprise comme « une manne à se distribuer » puis la recherche de la sécurité d'emploi dans un contexte marqué par le chômage et surtout la peur du chômage.

Au regard des facteurs ci-dessus énumérés, quelles sont les solutions aux transgressions ?

- En premier lieu, le recul effectif du pouvoir politique des entreprises publiques par l'intégration des administrateurs extérieurs, bien que ne participant pas au capital est une solution.
- Permettre au conseil d'administration de jouer son plein rôle.
- Il est impossible d'exclure les clans et leurs logiques. Toutefois, ils ne devraient pas exister au détriment des intérêts de la collectivité nationale. Ainsi, est-il utile de remettre le travail, l'équité et le développement de la nation par la contribution individuelle et collective au cœur de l'éducation nationale.
- Les règles d'organisation existantes pourraient être évaluées, de nouvelles règles élaborées suivant le principe de l' « inclusiveness » puis mises en œuvre.
- Assurer leur bonne diffusion/internalisation et la surveillance collective de leur mise en œuvre.
- Les objectifs communs de performance devront être définis et atteints ensemble.

Comme perspective, une recherche sur la performance des entreprises publiques qui prend en compte la réalité du clan de même que les perceptions aiderait à mieux rentabiliser ces organisations publiques béninoises.

Mots clés : « Bonne gouvernance », Clan, Contrat psychologique.

Résumé en anglais

This thesis is an understanding of the recurring transgression of testing the framework of "good governance" imposed by the World Bank, opposite the finding of bad results Beninese public enterprises (former Dahomey). So it tries to answer a question: why are the mechanisms established, procedures and rules constantly violated in the public sector? Answering this question captures the causes of the remoteness of used performance businesses, in this context, from the perspective of socio-economic efficiency, user-customers satisfaction and good use of resources.

This research is based on the idea that management practices must be part of the socio-cultural context and mobilizes the notion of clan as providing the basis for the formation of the suppliers and employees psychological contract of public companies in public procurement on the one hand, and employment relationships on the other. This promotes the context of transgressions of "good governance". There has been talk of exploring, SBEE and CNCB, if the clan logic based or not psychological contracts, prone transgressions, what separates these companies from performance.

From Interviews conducted with stakeholders in public procurement (suppliers, internal organs award to the company) and employment relations (personal, leaders), operation of the documents collected within companies and narration of observed facts, it appears that the public company is represented as a clan. Also coexist political, ethnic and family clans as the "adoptive paternalism" whose action logics include transgressions involving the misuse of public resources and the dissatisfaction of the users-customers. However, the clan is not exclusive. The perception of public enterprises by the various stakeholders as well as the good faith of people, eager to bring their expertise to get out of unemployment, determine the psychological contracts. It happens, in general, that the psychological contract is subject to rupture, which is the source of great disappointment. This may not be definitive. With a fight of strength, hope or the advent of a new director, their former expectations / promises can be restored, corresponding to a recovery of the psychological contract.

The performance of public enterprises is first of all, clanic. But, looking for the satisfaction of physiological needs by honest work is poorly exploited.

The remoteness of public enterprises performance is enhanced by a set of converging factors including the clan, company representation as "a godsend to distribute" then search for job security in an unemployment context and particularly the fear of unemployment.

On the factors listed above, what are the solutions to the transgressions?

- First, the decline of the state of governance of public enterprises through the integration of outside directors, although not participating in their capital.
- It is impossible to exclude the clan logic. However, the organizational rules must be implemented and the common goals of performance must be set and achieved together.
- Develop the new rules on the principle of inclusiveness, ensure their proper dissemination / internalization and collective monitoring of their implementation.
- Focus on work values and contribution to the nation.

As perspective, research on the performance of public enterprises is based on the reality of the clan and representations help to better define the objectives to make them feasible.

Key words : « good governance », Clan, psychological contract.

Table des matières

Remerciements.....	3
Résumé.....	4
Résumé en anglais.....	6
Table des matières.....	8
Liste des tableaux.....	11
Liste des figures.....	13
Liste des annexes.....	14
Introduction.....	15
1. Problématique de la thèse et hypothèses de travail.....	20
1.1. Problématique.....	20
1.2. Constats.....	20
1.3. Questions associées.....	22
2. Objectifs de la recherche.....	23
3. Hypothèse générale.....	24
4. Hypothèses de travail.....	25
5. Enjeux et intérêts de la recherche.....	27
Première partie CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE.....	35
1. Les non-dits du clan au Bénin et le contrôle clanique.....	37
1.1 Les non-dits et les fondements du clan au Bénin.....	37
1.1.1 Conception anthropologique du clan.....	39
1.1.2 Les éléments fondateurs du clan.....	54
1.2 Le clan en Sciences de gestion.....	60
1.2.1 Origine et contenu.....	60
1.2.2 Contexte culturel de OUCHI : l'héritage culturel du peuple japonais.....	63
2. Le cadre de « bonne gouvernance » transgressé par les logiques claniques.....	68
2.1 Les logiques claniques ou la théorie des « anti-communs ».....	68
2.1.1 L'appropriation privative ou la dépossession de la collectivité.....	69
2.1.2 Le bien-fondé de la performance dans les entreprises publiques.....	75
2.1.3 Entreprises Publiques, organisations spécifiques.....	77
2.1.4 Entreprises publiques, quels attendus en termes de performance ?.....	78
2.2 L'inefficacité du cadre de « bonne gouvernance ».....	79
2.2.1 « bonne gouvernance » ou le transfert du modèle gestionnaire.....	80

2.2.2 Une série de critères pour une bonne administration.....	83
2.2.3 Une validité universelle, sujette à polémique.....	85
2.2.4 De la transgression.....	88
3. LES LOGIQUES CLANIQUES, BASE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE (CP) DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES	94
3.1 Le contrat psychologique : des origines à nos jours.....	94
3.1.1 Un premier essai de conceptualisation : des origines à 1990.....	95
3.1.2 Le nouveau contrat psychologique : de 1990 à nos jours	99
3.2 Le contrat, une mise en relation	100
3.2.1 Le caractère psychologique des contrats.....	100
3.2.2 Les différentes formes de contrat au sein des organisations	103
3.3 Les bases du contrat psychologique	107
3.3.1 La socialisation durant l'enfance et l'adolescence.....	108
3.3.2 La culture nationale.....	108
3.3.3 La culture organisationnelle	109
3.3.4 La socialisation organisationnelle et professionnelle.....	110
3.3.5 Les signaux sociaux et les interactions quotidiennes.....	110
3.3.6 Les expériences antérieures de travail.....	110
3.4 Processus du contrat psychologique	111
3.4.1 Le contrat psychologique anticipatoire.....	111
3.4.2 La rencontre avec l'organisation.....	112
3.5 La rupture du contrat psychologique	114
Deuxième partie : LE CADRE DE LA « BONNE GOUVERNANCE » A L'EPREUVE DU CLAN DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	116
4. CADRE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DU TERRAIN.....	118
4.1 Posture et démarche de recherche	118
4.1.1 Option.....	118
4.1.2 Visions.....	119
4.1.3 Un paradigme épistémologique constructiviste.....	119
4.2 Le questionnement méthodologique.....	128
4.2.1 Méthodes et outils de collecte des données.....	129
4.2.2 Méthode de traitement des données.....	139

5. INTERPRETATION DU CAS : LA PREDOMINANCE DES LOGIQUES CLANIQUES DANS LE CP, UNE MISE EN ECHEC DE LA PERFORMANCE DES EP ?	141
5.1 Les bases du Contrat psychologique dans les achats publics.....	141
5.1.1 L'environnement des achats publics.....	145
5.1.2 Les parties prenantes des achats publics : entre normes et réalité.....	148
5.1.3 Les achats publics à l'épreuve des faits	159
5.2 Les bases du contrat psychologique d'emploi.....	192
5.2.1 Les ressources humaines : moteurs du développement des EP.....	193
5.2.2 Le contrat psychologique dans la relation d'emploi.....	194
5.3 Performance des entreprises publiques et vérification des hypothèses	229
5.3.1 Performance des entreprises publiques : une notion insaisissable dans la réalité des EP.....	229
5.3.2 Vérification des hypothèses de recherche	234
6. CONCLUSION GENERALE : LE DECLIN NATUREL DU « CLAN BENINOIS » POUR L'EMERGENCE DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES	238
6.1 Le Clan, base du contrat psychologique : entre intérêts égoïstes et impunité.....	238
6.2 La quête de la sécurité : faire carrière ou être fournisseur à vie.....	240
6.3 La corruption dans les relations publiques.....	241
6.4 Apports théoriques et analyse contributive.....	242
6.4.1 La reprise du contrat psychologique	242
6.4.2 La généralisation du clan paternaliste ou la voie du déclin naturel des clans	243
6.4.3 Pour un retrait du "politique" de la gouvernance des entreprises publiques	244
6.4.4 Le recul effectif du politique	245
6.4.5 La participation des privés au capital.....	245
6.4.6 Et la participation des salariés au capital.....	246
6.4.7 Ne pas exclure les logiques claniques.....	247
6.4.8 Les règles et leur « internalisation »	247
6.4.9 L'amour du travail et le sens de la Nation.....	247
Conclusion	248
Résumé	380
Résumé en anglais.....	380

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : TAUX DE CROISSANCE ECONOMIQUE DU BENIN, DE 2005 A 2015	28
TABLEAU 2 : COMPARAISON GOUVERNANCE CLANIQUE – GOUVERNANCE CLASSIQUE	58
TABLEAU 3 : LE MODELE DU « PERE PROTECTEUR » JAPONAIS	64
TABLEAU 4 : MECANISMES DE GOUVERNANCE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES BENINOISES	82
TABLEAU 5 : EVALUATION DE LA « BONNE GOUVERNANCE » PAR LA BANQUE MONDIALE	84
TABLEAU 6 : TYPOLOGIE DU DEVIANT	92
TABLEAU 7 : ELEMENTS CARACTERISTIQUES DES CONTRATS TRANSACTIONNEL ET RELATIONNEL	102
TABLEAU 8 : LES QUATRE FORMES ELEMENTAIRES DE CONTRATS	103
TABLEAU 9 : CONTENU DE L' ANCIEN CP ET DU NOUVEAU CP	105
TABLEAU N°10 : PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE SELON GUBA ET LINCOLN	120
TABLEAU 11 : DOCUMENTS COLLECTES AU CNCB ET EXPLOITES	130
TABLEAU 12 : DOCUMENTS COLLECTES A LA SBEE ET EXPLOITES	131
TABLEAU 13 : INTERVIEWS DANS LES ACHATS DE MONTANTS INFERIEURS AU SEUIL DES MP	135
TABLEAU 14 : RECAPITULATIF DES COMMANDES ET MARCHES EXPLORES	137
TABLEAU 15 : PRESENTATION DES INTERVIEWS	138
TABLEAU 16 : IMPORTANCE DES ACHATS PUBLICS A LA SBEE ET AU CNCB	143
TABLEAU 17 : SEUIL DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	144
TABLEAU 18 : PROCESSUS DE PASSATION DES ACHATS PUBLICS	166
TABLEAU 19 : RECAPITULATIF DES FONDEMENTS DE CP DANS LES ACHATS PUBLICS	180
TABLEAU 20 : BASE ET CONTENU DU CP DE JOURNALISTES DE PRESSE ECRITE	186
TABLEAU 21 : BASE ET CONTENU DU CP DU CABINET D' ASSISTANCE ET DE CONSEIL FISCAL	187

TABLEAU 22 RESPONSABLE DE SOCIETE DE SECURITE ET CABINET D'AVOCATS, CONTENU ET BASE DU CP.....	188
TABLEAU 23 : BASE ET CONTENU DU CP DES INFORMATIENS ET MECANICIENS.....	189
TABLEAU 25 : CONTENU DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ANTICIPATOIRE PAR MODE DE RECRUTEMENT.	206
TABLEAU 26 : LA RELATION ENTRE LE PROCESSUS DES ACHATS PUBLICS ET LA PERFORMANCE.....	230

Liste des figures

FIGURE 1 : ORGANISATION DE LA THESE.....	34
FIGURE 2 : TYPOLOGIE DE OUCHI : DIFFICILE MESURE DE L'INSTITUTION CLANIQUE	61
FIGURE 3 : LE PROCESSUS D'ECHANGE INTERACTIF DE CONTRIBUTIONS ET DE RETRIBUTIONS DE SCHEIN (1965).....	97
FIGURE 4 : PARTIES PRENANTES DES ACHATS PUBLICS DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES BENINOISES.....	149
FIGURE 5: REPRESENTATION DE LA CHAINE POLITIQUE ET DE GESTION DANS LA PASSATION DES MARCHES PUBLICS	164
FIGURE 6 : PROCESSUS DU CP DANS LES ACHATS PUBLICS.....	168
FIGURE 7 : EVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ANTICIPATOIRE.....	210
FIGURE 8 : PROCESSUS DU CP D'EMPLOI.....	221

Liste des annexes

ANNEXE 1 : CARTE DU BENIN	259
ANNEXE 2 : INTERVIEWS DES CLIENTS.....	261
ANNEXE 3 : DONNEES RECUEILLIES	299

Introduction

L'adoption du cadre de la « bonne gouvernance » en Afrique a été matérialisée officiellement avec l'élaboration d'une Charte Africaine de Démocratie, des Elections et de la Gouvernance adoptée à Addis-Abeba en janvier 2007. Cet accord multilatéral qui institutionnalise l'application du cadre de « bonne gouvernance » dans les entreprises du secteur public (Yasso, 2014) est renforcé, au Bénin, par la Charte Nationale de Gouvernance du Développement (2011). Celle-ci précise la conception qu'ont les Béninois de cette nouvelle notion.

Le gouvernement béninois, ayant pris conscience du niveau de pauvreté des Béninois, a assigné aux secteurs institutionnels, des objectifs stratégiques et opérationnels de développement. Ces derniers, destinés à l'éradication de l'extrême pauvreté, se sont accompagnés de l'internalisation du cadre de « bonne gouvernance » dans le but d'obtenir du secteur public en général, une meilleure performance (Ogien, 2006), facteur positif dans le développement de la Nation. En dépit de toutes ces mesures, les signes de développement et d'amélioration du bien-être des populations sont à peine perceptibles. Les entreprises du secteur public, notamment, s'illustrent par leur faible performance perçue, ce qui rend leur contribution au budget national timide. Elles sont, paradoxalement, les théâtres de scandales financiers, de dilapidation de ressources et de transgression « sans crainte » des règles et procédures de gestion, ce qui pose parfois la question de leur intérêt et de leur avenir (Drago, 2001).

Cette réalité béninoise soulève la question de la qualité de la gouvernance. Pour Ayissi (2008), la gouvernance est « bonne » si l'Etat est administré de façon rationnelle en vue du Bien Commun. Cette définition d'Ayissi est perceptible dans le discours de clôture de la Conférence Economique tenue en décembre 1996 au Bénin dans le but de s'approprier la « bonne gouvernance » qui est une recommandation des Institutions Financières Internationales (IFI) au lendemain du constat d'échec du Programme d'Ajustement Structurel (PAS).

Dans ce discours, la « bonne gouvernance » est présentée comme

« visant à introduire la rationalisation dans la gestion des biens publics et sociaux d'une part, et d'autre part, l'amélioration de l'efficacité de l'action publique béninoise afin de favoriser l'essor économique du pays » (Hountondji, 2009). Il s'agit d'une finalité de performance publique (Iribarne et Verdoux, 2008) assignée à l'ensemble des organisations et institutions du secteur public et comporte une double dimension. Il s'agit :

- de l'efficience, de la pertinence dans la gestion des biens publics,

- de l'efficacité des organisations et agents publics dont l'évaluation permettra de mesurer le niveau de réalisation des objectifs assignés.

Ainsi déclinée, la performance correspond, selon la Charte nationale, au « niveau ou degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service, d'efficience et de pertinence de la gestion » (op. cit, p. 5). Elle participe à la croissance économique. Les entreprises du secteur public sont supposées y contribuer à travers non seulement les Taxes sur Valeur Ajoutée (TVA) et les dividendes versés au Trésor Public, la satisfaction des "usagers-clients" au regard de leurs besoins et de leurs bourses puis la maîtrise de toutes les poches de gaspillage.

Quel bilan peut faire le Bénin en matière de performance dans la gestion des entreprises publiques (EP), après deux décennies d'application du cadre de la « bonne gouvernance » ?

Il est à noter que sans le capital humain, la réalisation des objectifs de performance de l'entreprise publique serait rendue impossible. En effet, elle regroupe, à l'instar des entreprises privées, une constellation de parties prenantes (Mercier, 2001, Pesqueux, 2006) aux intérêts concurrents et/ou convergents au regard de la téléonomie de l'entreprise. L'introduction de la performance dans le secteur public béninois peut donc supposer la « représentation – description » des institutions et organisations publiques sous le prisme de contrats horizontaux et verticaux. Cette notion de contrat, intègre une dimension non écrite, le contrat psychologique (CP) en constituant un aboutissement (Pesqueux, 2010) et correspond à une zone non explorée, parfois intime. Il est constitué d'attentes et de promesses perçues à tort ou à raison, non formalisées.

Selon Mutabazi (2011), la performance des organisations africaines ne peut être abordée sans prendre en compte certains traits des cultures africaines. L'unité culturelle qui caractérise l'Afrique lui a permis de faire émerger la notion de « modèle circulatoire de management » qui tire sa source de la parentalité, fort ancrage identitaire qui fait l'apologie de la famille, de l'ethnie, du clan. En effet, chacun s'y définit par rapport à son ethnie et entretient des rapports sociaux privilégiés avec ceux et celles qui appartiennent à la même ethnie que lui. Bayard (1989) déclare qu'en Afrique, « on ne peut nier l'existence, voire l'irréductibilité des consciences ethniques » (p. 66), lesquelles servent de références au fonctionnement des sociétés africaines en général et de la République du Bénin en particulier. Comment un béninois peut-il se représenter sans ce bagage culturel qui le caractérise ? Au Bénin, lorsqu'un agent d'un clan

ou d'une ethnie est puni, c'est tous les cadres de ce clan qui se mobilisent pour annuler la punition, ce qui généralise l'impunité. Il en découle que les modes opératoires dans la transgression du cadre de « bonne gouvernance » semblent se focaliser dans le champ anthropologique. Dijon et Ndongmo (2011) soutiennent que « le passage des sociétés traditionnelles marquées par une forte solidarité familiale, clanique aux sociétés modernes ne s'est pas accompagnée d'une réelle conversion mentale. Comment comprendre, en effet qu'un ministre, dès qu'il est nommé à la fonction publique dans un pays africain, se considère et se comporte d'abord comme l'enfant d'une tribu particulière qu'il doit nourrir et pourvoir en bien matériels, même si c'est au détriment du bien commun ? » (p. 11).

Ces apports mettent en évidence l'intensité de la solidarité au sein des groupes identitaires africains et la représentation que les Africains se font des ressources publiques, objet d'appropriation ou de prélèvement au profit de ces groupes, ceci, au détriment de l'intérêt général.

En nous appuyant sur ces références culturelles, il paraît pertinent, quand on veut mener une réflexion sur la problématique de la récurrence des constats de faible performance des entreprises publiques béninoises, d'explorer la base clanique des accords non écrits entre les parties prenantes.

Paradoxalement, les travaux de Ouchi (1980) mettent en relation la performance et le clan. Selon cet auteur japonais, les valeurs de solidarité et de confiance partagées par les membres d'une même communauté, et qui servent de facteurs d'identité, orientent les comportements des dirigeants et des agents vers la performance dans les organisations.

La « réalité » des entreprises publiques béninoises se trouve être à l'opposé de la position de Ouchi et nous conduit à proposer, dans une approche culturaliste de la gestion, le thème de recherche intitulé :

« Gouvernance et contrat psychologique en contexte clanique : Cas de la Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE) et du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB), deux entreprises publiques. »

Le présent travail tentera d'appréhender les logiques claniques comme éléments de base du CP et leurs implications perçues dans la performance des entreprises publiques béninoises étudiées. Il vise à répondre à une problématique suivant des hypothèses de travail définies.

1. Problématique de la thèse et hypothèses de travail

1.1. Problématique

En dépit des défis de croissance économique et de développement posés au peuple béninois, ce qui justifie les objectifs définis aux agents institutionnels en vue de la maîtrise de l'extrême pauvreté et malgré la généralisation du cadre de « bonne gouvernance » à l'ensemble du secteur public, les contrats psychologiques des salariés et des fournisseurs des entreprises publiques ne reposeraient-ils pas sur des logiques claniques, propices aux transgressions de la « bonne gouvernance » et à la « sous-utilisation » des ressources publiques ?

La compréhension de ce phénomène permanent de transgression a nécessité de prendre en compte le contexte socio-culturel dominé par la « conscience clanique » puis d'investiguer son impact sur le CP des « parties prenantes ».

Quelques constats ont conduit à cette formulation.

1.2. Constats

Constat 1 : la nomination politique des directeurs généraux des EP

Les directeurs généraux des entreprises publiques sont nommés par le Chef de l'Etat alors qu'ils devraient l'être par les membres du conseil d'administration. Cette nomination confère un caractère politique au poste de directeur général des entreprises publiques rendues, de fait, « non gouvernables » au plan de la gestion, même par les administrateurs.

Constat 2: non indépendance politique des administrateurs

Les administrateurs appartiennent tous à des départements ministériels, le Président du conseil d'administration étant membre du cabinet du ministre de tutelle. Les administrateurs sont invisibles dans l'entreprise. Ils y sont invités à l'occasion des sessions de CA prévues au statut

et décident à la hâte en cautionnant les propositions de la direction. Le reste du temps, le ministre de tutelle et le PCA sont très actifs dans la vie de l'entreprise.

Constat 3 : transgression des mécanismes de gouvernance, inefficacité et inefficience

- Les directeurs généraux recrutent des parents ou des recommandés sans que les procédures formelles ne soient mises en œuvre.
- Les procédures d'achats publics ne sont pas toujours respectées, les offres financières des marchés correspondent systématiquement à la borne supérieure prévue au répertoire des prix mais non cohérentes avec les prix sur le marché. Les marchés ne sont pas toujours exécutés même s'ils sont payés. Par contre, lorsqu'ils sont exécutés, ils font l'objet de nombreux avenants, ce qui augmente les prix pratiqués devenus exorbitants.
- L'entreprise inscrit son personnel dans des formations coûteuses et sans intérêt pour l'entreprise.
- Le directeur général et son adjoint se font payer des frais de mission pour assister, en week-end, à des réunions politiques.
- Les multiples primes et indemnités sont payées aux salariés. Ces primes et indemnités sont considérées comme des droits acquis qui, selon eux, doivent être versés quelle que soit la situation financière de l'entreprise. A défaut, les mouvements sociaux se multiplient et handicapent le travail. A titre d'illustration, des dividendes sont prévues au personnel en cas de résultat bénéficiaire. Le personnel exige qu'elles soient versées même en cas de résultat déficitaire.

Constat 4 : demande de faveur

Dès lors qu'un directeur général est nommé, des personnes appartenant à sa famille, à son ethnie, à son parti politique ou à sa communauté religieuse se succèdent dans l'entreprise à la quête d'un poste, d'un bon de commande ou autres...

Constat 5 : insatisfaction des clients-usagers

Les consommateurs sont insatisfaits des biens et services qui leur sont proposés. Les biens ou services sont chers, inadaptés aux attentes. A cela, s'ajoutent les tracasseries et les erreurs dans la facturation, obligeant en définitive les clients à aller vers les entreprises concurrentes lorsqu'elles existent. Dans le cas contraire, ils sont pris en otage.

Ces constats semblent exprimer des dérives d'un fonctionnement de type clanique « venant d'en-haut » qui prévaut dans les entreprises publiques, conduisant à la tendance à une appropriation exagérée des ressources, de temps.

Les solutions apportées face à ces problèmes ne semblent pas convaincre. Elles ont de tout temps consisté en un renforcement du cadre de « bonne gouvernance » mais ont prouvé leur inefficacité.

Par ce travail de recherche, Nous envisageons d'explorer une nouvelle piste, celle des perceptions individuelles des attentes et promesses des parties prenantes de l'organisation ainsi que les fondements de ces perceptions dans le but d'appréhender les causes profondes de la non réalisation, par les entreprises publiques, des objectifs qui leur sont assignés.

C'est pour cela que le sujet de la thèse est intitulé : « Gouvernance et contrat psychologique en contexte clanique : le cas de la Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE) et du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) - deux entreprises publiques. »

1.3. Questions associées

Comment le clan peut-il fonder le CP dans les entreprises publiques ?

En quoi les logiques claniques, fondements du CP dans le contexte socio-culturel béninois, pourraient-elles impacter ou non la performance des entreprises publiques ?

Au regard de la problématique et des questions soulevées, la présente étude vise deux (02) objectifs.

2. Objectifs de la recherche

- Mettre en évidence les logiques claniques qui fondent les perceptions individuelles dans les contrats d'emploi et les achats publics et qui pourraient expliquer la transgression du cadre de « bonne gouvernance » dans les EP.
- Questionner la relation d'emploi et la relation entre les parties prenantes des achats publics dans les EP sous un prisme nouveau : celui des logiques claniques, pour tenter de mettre en évidence l'impossibilité de réaliser un objectif de performance.

L'atteinte des objectifs ci-dessus énumérés reposera sur des hypothèses de travail.

3. Hypothèse générale

La transgression du cadre de « bonne gouvernance » (Yasso, op. cit.) dans les entreprises publiques se justifie par l'existence de logiques claniques, qui servent de base aux contrats psychologiques.

Cette hypothèse générale se décline en trois hypothèses de travail.

4. Hypothèses de travail

H1 : Il existe, dans les entreprises publiques, une juxtaposition de clans qui opèrent suivant des logiques propres.

H2 : Les logiques claniques constituent la base du CP d'emploi et de commande publique, ce qui explique la transgression des règles et mécanismes du cadre de « bonne gouvernance ».

H3 : Les logiques claniques éloignent les EP de la réalisation des objectifs de performance.

Nous tenterons de valider (ou pas) ces hypothèses à partir de deux grands modes de démonstration :

- une discussion des concepts et notions en présence soit, successivement le concept de clan (chapitre 1), le concept de contrat (chapitre 2) et la notion de gouvernance (chapitre 3) dans lequel seront présentées et discutées les notions de « bonne gouvernance » et de « gouvernance clanique » ;
- une validation empirique sur la base de deux cas d'entreprises publiques dont nous justifierons la validité empirique dans le chapitre 4 (posture épistémologique et justification du choix de l'étude de cas et des deux entreprises choisies) puis que nous mettrons à l'épreuve dans le chapitre 5 (présentation et interprétation des cas étudiés) avant de statuer, dans le chapitre 6, sur les perspectives « du clan à la béninoise » et le mode de son encadrement pour contenir le cadre de bonne gouvernance puis faire réaliser la performance.

Quels sont les intérêts et les enjeux de cette recherche ?

Explorer le contrat psychologique dans les entreprises publiques béninoises sous le prisme des logiques claniques vise à établir un lien entre la présence de ce phénomène identitaire très fort dans les accords non écrits et, au regard des constats récurrents de « mauvaise gouvernance », dans l'impossibilité, pour ces entreprises, de réaliser des objectifs de performance.

Cette recherche fait coexister une approche culturaliste avec un objectif juridique et économique, celui des contrats dans un contexte tel que la croissance et le développement

deviennent des souhaits/attentes d'un peuple qui survit. Elle comporte des enjeux et intérêts que nous allons exposer.

5. Enjeux et intérêts de la recherche

Les leaders du continent noir de même que les institutions internationales sont en permanence préoccupés par le développement de l'Afrique. La question qu'ils se posent est résumée par Dijon et Ndongmo (2011) en ces termes : « Comment s'y prendre pour que ces pays [...] sortent de la pauvreté-misère et connaissent un état de bien-être décent ? ». Cette question a servi de justification à l'engagement de tous les pays pour les OMD, adoptés par le gouvernement béninois en 2000 pour les quinze années à suivre, le tout premier objectif étant, en effet, d'« éliminer l'extrême pauvreté et la faim » . Ces quinze années sont arrivées à leur terme et quel est l'état des lieux du développement national?

La République du Bénin est un pays de l'Afrique de l'Ouest, d'une superficie de 114 763 km². Ancienne colonie française, elle a accédé à sa souveraineté internationale, le 1er Août 1960. Située sur la côte atlantique¹ , à la porte du géant Nigéria, la structure de son économie, fortement dépendante de cette position stratégique, est caractérisée par les opportunités de commerce formel et surtout informel avec le Nigéria de même que les opportunités de desserte des pays enclavés de l'hinterland tels que le Niger, le Burkina Faso.

Le Bénin est un pays pauvre, inscrit parmi les pays les moins avancés (PMA)² en dépit des taux de croissance économiques qu'il a enregistrés. En effet, bien que fluctuant, le taux de croissance économique a connu un accroissement à partir de 2005, année à laquelle le taux enregistré était le plus faible depuis 2000. Le tableau ci-après récapitule les taux de croissance du Bénin de 2005 à 2015.

¹ La carte du Bénin est dans les annexes

² CNUCED, "Rapport 2012 sur les Pays moins avancés : quelques faits et chiffres". Les pays les moins avancés (PMA) sont une catégorie de pays créée en 1971 par l'Organisation des Nations unies (ONU). Ils regroupent les pays les moins développés socio-économiquement de la planète. Au 1^{er} janvier 2012, la liste des PMA compte quarante-neuf (49) pays dont trente quatre (34) en Afrique, le Bénin y compris. Les critères qui fondent l'inscription sur cette liste sont entre autres le revenu par habitant et par an, basé sur une estimation moyenne du produit intérieur brut par habitant pendant trois années. Ce revenu doit être inférieur à 900 dollars US soit environ 450000 FCFA.

Tableau 1 : Taux de croissance économique du Bénin, de 2005 à 2015

2005	2006	2007	2008	2009	2010
1,7%	3,9%	6%	4,9%	2,3%	2,1%
2011	2012	2013	2014	2015	
3%	4,6%	6,2%	6,5%	5,2%	

Source : INSAE, mai 2016

Au regard de ce tableau, le taux de croissance du Bénin s'est établi, en moyenne, à 4,2% avec un niveau soutenu sur les trois dernières années (6% en moyenne).

Cette accélération est imputable à plusieurs actions qui sont énumérées ci-après :

- Les réformes portuaires (le CNCB en étant un acteur important) avec la création d'un guichet unique de formalités entièrement informatisées au Port de Cotonou et le renforcement de la sécurité.
- Le programme de réforme au niveau du secteur agricole qui a favorisé l'accroissement de la production agricole. A titre d'illustration, la production du coton est passée de 191 000 tonnes en 2005 à 393 000 tonnes en 2014, soit 105,8%.
- La mise en œuvre d'une politique des grands travaux avec l'amélioration du réseau routier et la modernisation des grandes villes.
- L'effort d'assainissement des finances publiques.

Toutes ces initiatives ont entraîné un accroissement des recettes. En effet, les recettes sont passées de 383,4 milliards FCFA en 2005 à 819,5 milliards FCFA en 2015, soit un accroissement de 113,7 %.

Les dépenses ont connu, elles aussi, une croissance passant de 494 milliards en 2005 à 1242,3 milliards en 2015, ce qui correspond à une progression de plus de 150 %. Cette croissance des dépenses est soutenue par les dépenses d'investissement, faisant appel aux marchés publics puis par la masse salariale qui comporte des contrats d'emploi.

Par rapport aux recettes, il s'observe un déficit public qui est passé de 110,6 milliards en 2005 à 422,8% en 2015, soit une progression d'environ 4% en 10 ans.

Des efforts importants ont donc été fournis ces 10 dernières années pour favoriser la croissance de l'économie. Pourtant, l'impact de cette croissance sur la réduction de la pauvreté et des inégalités reste insuffisant face à une forte croissance démographique.

En effet, le taux de croissance démographique était de 3,2% (de 1992 à 2013) puis de 2,39% (de 2013 à 2030). La population se doublait tous les trente (30) ans, ce qui est passé à 24 ans selon les statistiques de l'UNICEF (2013). De façon concrète, la population béninoise qui était de 5,5 millions en 1998, est passé à 10 008 749 au quatrième recensement général de la population et de l'habitation (RGPH) de 2013. Ce dynamisme de la population est un terreau favorable à l'envolée du taux de chômage des jeunes qui culmine à 70% selon le Journal béninois l'Economiste (2014). Cette forte croissance du taux de chômage ne trouve pas encore de solution. Les faibles recrutements du secteur public généralement critiqués pour causes de corruption, de favoritisme, d'ethnocentrisme ou de clanisme, l'entrepreneuriat privé très fragile pour cause de mauvais accompagnement financier et juridique et un secteur informel pourtant très développé n'arrivent pas à résorber ce chômage des jeunes. Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU, de 1997 à 2006, a averti : « si nous continuons dans cette voie, si nous ne faisons rien pour enrayer l'accroissement de la population, nous allons en payer le prix, nous allons nous retrouver dans un monde surpeuplé. La démographie a un impact sur le développement économique, sur l'environnement et sur les ressources de la Terre qui sont limitées. » (Démographie responsable, 2013).

En dépit donc des chiffres publiés qui font état d'une croissance économique, le peuple béninois continue d'aspirer à un mieux-être qui interpelle les gouvernants face à leur gestion, jugée souvent laxiste et « clanique » et face à la qualité de leur gouvernance. Les ressources nationales sont insuffisantes pour financer efficacement les multiples projets de développement qui sont, entre autres, la gratuité de l'école, la construction d'infrastructures de transport, l'accès à l'eau potable pour tous, l'indépendance énergétique et la fourniture de l'électricité et de l'eau à l'ensemble des béninois quelle que soit leur situation.

En fin d'année 2015, les perspectives économiques s'inscrivent dans un contexte marqué par la volonté du gouvernement d'évaluer les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et de mettre en œuvre le programme d'investissements structurants (PIS). Aussi, a-t-il mis en place un ensemble de dispositifs stratégiques et opérationnels en vue de rendre réels le développement et la croissance économiques. Il s'agit :

- Des Etudes Prospectives – Bénin Alafia 2025.
- Des Stratégies de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRIP).
- Et de l'Agenda vers une économie émergente.

Le Bénin fait parfois recours à la mobilisation internationale des ressources comme l'illustre la Table Ronde de Paris sur le financement du développement du Bénin de juin 2014.

Face à cette initiative, la question se pose de savoir comment sont utilisées les ressources nationales, collectées ou générées par des entités publiques ?

Cette question est cruciale car elle se fonde sur le constat de la réduction drastique des aides publiques au développement au regard des effets des crises énergétique, alimentaire et financière. Les aides encore accordées sont subordonnées au respect des exigences du cadre de « bonne gouvernance » des bailleurs de fonds auxquels le gouvernement béninois a recours pour le soutenir dans ces nombreux projets. En effet, ces bailleurs envisagent une efficacité de l'aide. C'est ce qui explique leurs exigences relatives à :

- L'alignement des stratégies de développement et les processus budgétaires avec un cadre de production et d'évaluation qui respecte le principe de la gestion axée sur les résultats. Il s'agit de la définition des objectifs et de la planification des activités pour s'assurer de leur atteinte.
- Une « bonne gouvernance » du dispositif de gestion budgétaire, financière et comptable qui doit être basée sur la transparence, l'intégrité et la responsabilité des acteurs. Elle donne naissance à un contrat transactionnel entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.
- La mise en place de ressources humaines qualifiées et le plafonnement des charges du personnel.

La déclaration de Paris (2005) dont un extrait est rappelé ci-après, explicite cette nouvelle donnée de « l'efficacité de l'aide »:

« Nous, ministres de pays développés et de pays en développement chargés de la promotion du développement, et responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement, réunis à Paris le 2 mars 2005, prenons la résolution de mener des actions ambitieuses, se prêtant à un suivi, afin de réformer nos modalités d'acheminement et de gestion de l'aide dans la perspective du bilan après cinq ans, qui doit être effectué [...], de la mise en

œuvre de la Déclaration du millénaire et des objectifs du millénaire pour le développement (OMD). [...] Nous reconnaissons que si la réalisation de ces objectifs suppose un accroissement des volumes d'aide [...], une augmentation significative de l'efficacité de l'aide est également nécessaire pour soutenir les efforts déployés par les pays partenaires en vue de renforcer la gouvernance et d'améliorer les résultats obtenus sur le front du développement. »

De tout ce qui précède, il y a une mobilisation générale pour la réduction de la pauvreté. Aussi, les aides publiques accordées par les pays partenaires doivent atteindre leurs cibles en vue de prouver aux contribuables que leurs apports ne sont pas sous-utilisés et ont réellement servi la cause du développement. Ces résolutions visent une cohérence avec l'objectif partagé de la réduction de la pauvreté et des inégalités, de la consolidation de la croissance et du renforcement des capacités. Cependant, elles nécessitent le respect du cadre de « bonne gouvernance » de la part des pays bénéficiaires.

Face au contexte de la rareté et de la réduction drastique des aides publiques accordées sous conditions, la réaffectation, la mobilisation des ressources nationales et le respect de la chose publique devraient être des principes que les secteurs institutionnels publics, les entreprises publiques y compris, devraient respecter.

En cette période charnière qui constate les efforts du gouvernement mais aussi la persistance de la perception de la pauvreté et la réduction des aides, une évaluation est nécessaire aux dirigeants. Cette thèse, loin de se substituer à cette évaluation, collecte des éléments de la vie socio-économique qui peuvent contribuer à une compréhension de l'insatisfaction générale et propose un nouveau regard, le clan et son impact sur les perceptions individuelles collectées dans un univers microéconomique et dans un contexte où le non écrit a son importance.

En outre, si l'objectif de réduction de la pauvreté est un défi que la communauté internationale s'est engagée à atteindre avec la mise en application des mesures de contrôle de l'efficacité de l'aide, [le PPEA 2 en est un vivante illustration], le cadre démocratique offre aussi aux citoyens béninois, la prérogative de comprendre l'utilité et l'efficacité de leurs contributions. En effet, la Déclaration des Droits de l'homme et du citoyen, préambule à la loi fondamentale du Bénin, en ses articles 15 et 16, stipule que « *tous les citoyens ont le droit de constater par eux-mêmes ou par leurs représentants la nécessité de la contribution publique [.....] et d'en suivre l'emploi* » et, d'autre part, que « *la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* ».

La question de la performance dans la gestion des affaires publiques a donc une portée constitutionnelle et est particulièrement préoccupante dans le contexte béninois où les questions économiques se posent de façon aigüe et les aides étrangères se sont drastiquement réduites.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons affirmer que cette étude comporte de nombreux enjeux. De la même manière, elle comporte quelques intérêts :

- Au plan économique-financier :

Depuis 2009, les crédits votés pour le fonctionnement de l'administration publique sont rendus disponibles dans une proportion de 25%. Cette réalité de l'exécution budgétaire au Bénin s'expliquerait, selon les cadres du Ministère des Finances, par l'insuffisance des ressources collectées. Les entreprises publiques, si elles étaient rentables, pourraient contribuer au financement de nombreux projets de développement. La présente étude vise à participer à la compréhension des logiques qui sous-tendent la sous-optimisation des ressources dans les entreprises publiques. Ce faisant, elle va, à terme, proposer des pistes d'amélioration de l'apport de ces entreprises au budget national.

- Au plan de la société

Elle va contribuer à engager l'ensemble des facteurs de production dont les salariés vers les objectifs de performance de l'entreprise publique.

En outre, elle va mettre en évidence, la représentation de l'entreprise publique béninoise aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur puis proposer un moyen de l'améliorer pour une meilleure utilité.

- Au plan conceptuel

La mobilisation du concept de contrat psychologique, vu sous l'angle du clan, dans un contexte nouveau, celui de l'entreprise publique béninoise, est novatrice. Elle permet de rendre compte des non-écrits de la relation d'emploi et des marchés publics, inspirés des caractéristiques de l'environnement sociologique. Effet, la vie sociale au Bénin est faite d'obligations réciproques

non-écrites, expérimentées au quotidien, parfois arrangeantes, parfois pesantes. Ces réalités trouvent une bonne place dans cette étude.

L'organisation de la thèse se présente comme suit :

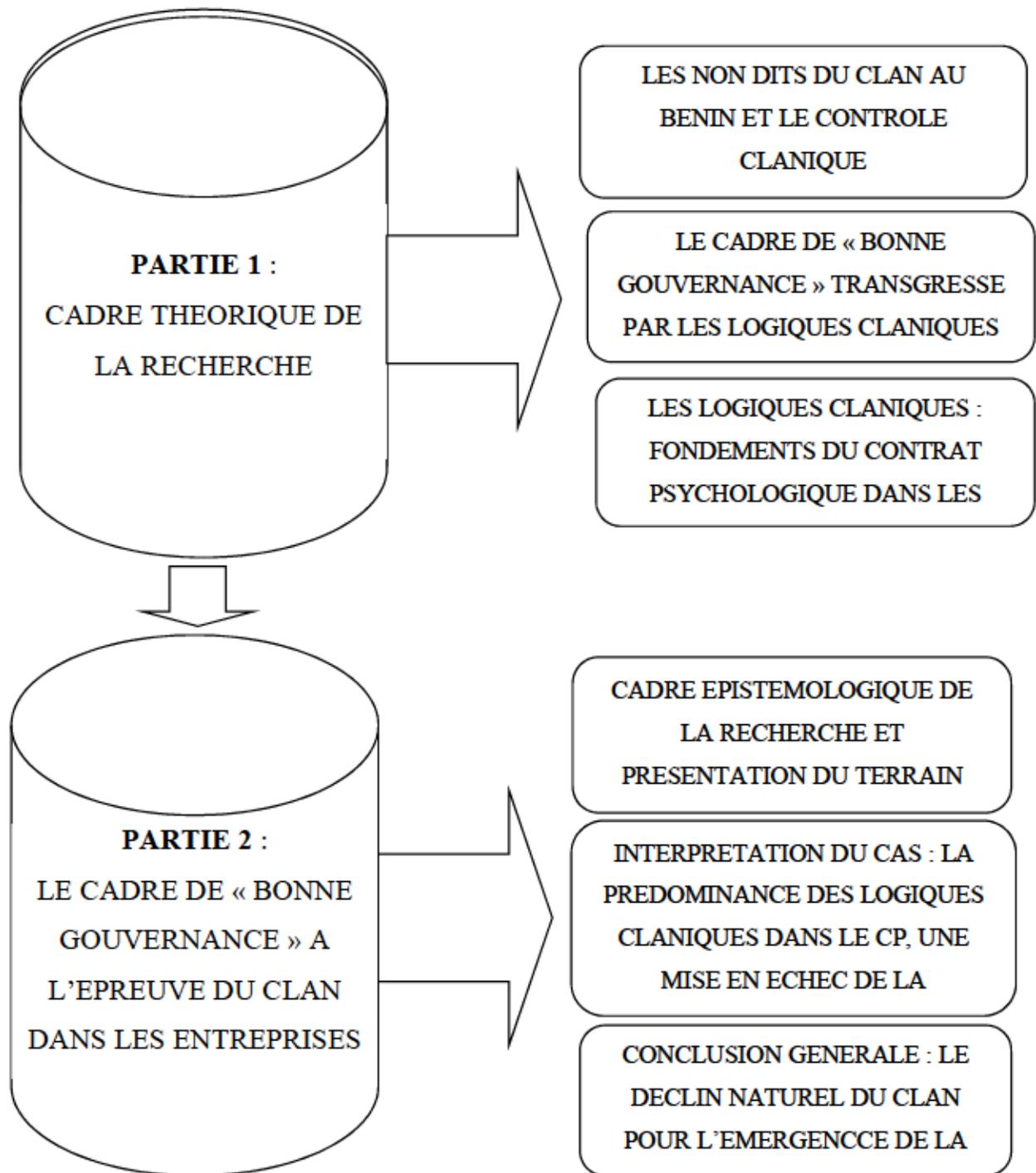


Figure 1 : Organisation de la thèse

Première partie

CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Cette partie, d'ordre conceptuel, est destinée à fonder et discuter quelques concepts et notions qui seront utilisés dans la thèse. C'est ainsi que seront abordés successivement les concepts et notion comme le clan (et le clanisme), le contrat (et le contractualisme), de gouvernance sous l'angle des deux notions que sont la « bonne gouvernance » et « la gouvernance clanique ».

1. Les non-dits du clan au Bénin et le contrôle clanique

1.1 Les non-dits et les fondements du clan au Bénin

Avant d'aborder plus tard, la notion de « contrôle clanique » qui sera un des opérateurs de la thèse, il nous paraît important de tracer les contours du concept de clan et de faire un état des lieux du débat à son sujet.

L'argument clanique est de plus en plus évoqué dans la sphère publique africaine pour expliquer les dysfonctionnements de l'administration publique et la gestion « calamiteuse » des biens publics par les dirigeants des entreprises publiques. La logique de la distribution des rôles et l'appropriation excessive sans cesse pointée du doigt au sommet de l'Etat constituent une transgression du cadre de la « bonne gouvernance » et sont analysées sous le prisme du clan.

Au nombre des illustrations récentes, figure la référence à Niang (2014) qui dénonce les actes de corruption, de détournement des deniers publics et tous les autres scandales qui ont jalonné la gouvernance des « Wade » au Sénégal.

Une deuxième référence est tirée de la chronique de Gbégnonvi (2014), parue dans le journal béninois l'Echiquier (n°443). Ce sociologue béninois écrit : « *Nous n'avions plus un président de la République, mais un simple chef de clan.* » Pour illustrer ses propos, il ajoute que : « *Le palais de la République, transformé en refuge du clan, est l'ancre d'où l'on proclame les résultats des concours dits nationaux pour s'assurer qu'y ont réussi brillamment des gens qui ne se sont même pas déplacés parce qu'il leur suffisait d'être membres du clan. Des investisseurs nationaux sont mis en difficulté, voire interdits d'investir dans leur pays : il est vrai que ceux dont il s'agit n'appartiennent pas au clan (...). Les ministres, membres du clan, sont très souvent en mission sur les terres du clan pour appeler les membres du clan à se serrer les coudes derrière le chef du clan (...). Les pilliers des caisses de l'Etat sont blanchis quand ils appartiennent au clan, jetés en prison quand ils n'y appartiennent pas.* ».

Gbégnonvi décrit le fonctionnement clanique au sommet de l'Etat. Il met en évidence l'ancrage territorial du clan (les terres du clan). Il indexe aussi la force des liens d'appartenance de même

que l'exclusion des non membres, l'appropriation, par le clan, des biens et des opportunités pourtant publics, le favoritisme, la protection et l'impunité qui caractérisent le clan basé sur la solidarité et la légitimité de son chef, le chef du clan.

Le clan de Niang et le fonctionnement clanique décrit par Gbégnonvi sont de nature politique et les membres du clan en question proviennent de familles installées sur des territoires, ce qui crée un lien entre clan, pouvoir, territoires. Ainsi présenté, il transgresse les systèmes et règles et pourrait expliquer l'impossibilité, pour les organisations et institutions publiques, de réaliser des objectifs de performance publique.

Pourtant, c'est « le clan » que Ouchi (1980) trouve lorsqu'il cherche les voies et moyens pour réduire les coûts dans les firmes, en vue de réaliser la performance. En effet, Ouchi soutient la thèse selon laquelle les valeurs et croyances partagées (contrat relationnel) orientent, mieux que la bureaucratie, les comportements des salariés vers un consensus sur les objectifs de performance.

Le présent chapitre vise à examiner les théories sur le concept de clan suivant deux angles: le regard des anthropologues puis sa mobilisation par Ouchi en Sciences de gestion. Il s'agira de présenter les caractéristiques du clan dans l'environnement socioéconomique béninois comparativement au clan selon Ouchi afin de mettre en évidence les éléments qui viennent fonder le contrat psychologique (Pesqueux, 2010 ; Rousseau et al., 2014) entre les parties prenantes des organisations, ce qui pourrait aider à expliquer l'impossibilité des entreprises publiques béninoises à réaliser les objectifs de performance.

Ce choix se situe en lien avec les réflexions de Mutabazi (2011, op. cit.) qui rend compte des phénomènes liés à la rencontre des cultures et des modèles de gestion puis de leurs effets sur le fonctionnement des entreprises africaines (p. 137). Il appuie ainsi les propos d'Iribarne dont la thèse est présentée par Pesqueux (2010). Cet auteur plaide pour « *le développement de méthodes de gestion appropriées au contexte culturel de chaque pays* ». Cela signifie qu'il faudra s'appuyer, au sein des organisations, sur les réalités culturelles pour construire les outils de gestion ou les adapter lorsqu'ils sont importés, le lieu de travail étant le niveau d'osmose entre le niveau organisationnel et le niveau culturel de la société.

Prenant acte de la référence au modèle japonais de fonctionnement des entreprises, modèle dont Ouchi fut l'ambassadeur auprès des entreprises occidentales avec sa théorie Z et sa coordination

clanique, il défend l'idée qu'il serait nécessaire d'acclimater les méthodes de gestion. Gérer à l'américaine où l'échange est fondé sur une base contractuelle, gérer à la française qui repose sur les débats et conflits d'opinion et gérer suivant un principe consensuel aux Pays-Bas, sont certainement différents de la gestion à la béninoise où l'intérêt porté à la famille large qui pourrait conduire à se passer du cadre formel.

Le questionnement du clan comme élément fondateur de la formation, de l'évolution ou de la rupture du contrat psychologique dans les entreprises publiques béninoises inscrit notre argumentation à la croisée du champ culturaliste (Bayart, 2008) et du champ des sciences de gestion pour comprendre « la gestion à la béninoise » et les raisons de l'impossibilité d'y réaliser des objectifs de performance.

L'état de l'art sur la notion est présenté à tour de rôle en Anthropologie puis en Sciences de gestion pour mettre en évidence les traits caractéristiques pouvant autoriser sa mobilisation comme facteur ou non de performance.

1.1.1 Conception anthropologique du clan

Le clan évoque une représentation ancienne du fonctionnement des sociétés, représentation qui serait applicable aux sociétés contemporaines. En dépit des mutations sociales, les modes d'agir ou de penser, la structuration et les liens de cohésion internes se sont pérennisés ou « transgénérationnalisés », la référence au clan conserve une actualité. Les cas des Énarques et de Harvard en sont des illustrations palpables. Le clan, cette institution sociale jugée préindustrielle ou archaïque (Badot, 1998), est encore bien visible, sous diverses formes, dans nos sociétés contemporaines marquées par des signes de modernisation et sa prise en compte y est rendue nécessaire pour esquisser la compréhension des difficultés d'un système social que l'on veut fonder sur la « bonne gouvernance ». L'utilisation du mot « gouvernance » dans la sphère publique traduit, selon Ogien (p. 138, op. cit.), l'idée centrale du modèle (Pesqueux, 2010) selon lequel l'action publique doit être soumise à un principe d'efficacité (Jullien, 1996).

Au final, il s'agira d'exposer les éléments caractéristiques du clan qui déterminent et motivent ses membres à sous-utiliser les ressources publiques (Heller, 1998) c'est-à-dire à se les approprier au détriment des autres destinataires des bénéfices réalisés par les entreprises publiques, en transgressant le cadre de « bonne gouvernance ». En d'autres termes, qu'est-ce

qui, dans l'appartenance au clan, peut-il autoriser à prélever la ressource publique pour servir le clan ? A titre d'illustration, qu'est-ce qui peut expliquer que les membres de la direction générale participent à des réunions politiques dans leur région d'origine, en week-end, et se fassent payer des frais de mission comme si c'était une mission liée à l'objet social de l'entreprise ? L'interrogation met en orthogonalité l'engagement individuel vis-à-vis du clan, fondé sur les valeurs du clan, et la relation au bien public sous l'angle de son appropriation.

1.1.1.1 Origine et définitions du clan

1.1.1.1.1 Origine

L'histoire de la notion révèle que le clan (klann) fut institué dans les Highlands comme relais du pouvoir central concentré.

Bain (1998) a exposé l'origine du clanisme dans les Highlands. En effet, selon cet auteur, c'est à la Reine Margaret, seconde épouse du Roi d'Ecosse Malcom Ceanmore, qu'est dû le développement du système des clans dans cette partie du monde, dans la première moitié du XI^{ème} siècle. Cette femme, originaire d'Angleterre, réussit à convaincre son époux d'abandonner le vieux système patriarcal celte dans lequel la terre appartenait aux tribus pour choisir la féodalité. Ce système de gouvernement lui permettra de s'approprier la terre de ses sujets en la parcellisant. Ayant effectivement suivi ces conseils, le roi disloquait les tribus en petits clans. Le clanisme devint ainsi, le mode de gouvernement des Highlands.

En Afrique, malgré la déficience des connaissances en sociologie du milieu, rien ne contredit, selon Lowie (1936), l'existence d'organisations claniques. Pour lui, « *les clans se retrouvent chez les tribus bantou et soudanaises, s'accompagnant souvent d'organisations politiques complexes* » (p. 120). Le clan ainsi que les autres formes d'organisation sociale apparentées telles que les tribus, les ethnies constituent des phénomènes linguistiques apparus avec l'arrivée du colonisateur qui a transposé sa représentation dans cet environnement particulier (Bayart, 2008). En effet, selon Iroko (2007), les populations indigènes avaient une représentation très simple de leur appartenance sociale, l'introduction de ces notions, avec l'arrivée du colonisateur, a contribué à complexifier leur représentation.

1.1.1.1.2 Définitions

Le clan a fait l'objet de nombreux travaux de recherche qui ont porté sur plusieurs populations à travers le monde (Letourneau, 1889 ; Lowie, 1936 ; Boelaert, 1948 ; Aguessy, 1983, Collins, 2004). Cette notion recouvre, selon le contexte, différentes acceptions ou représentations que nous allons essayer d'exposer dans les lignes qui suivent.

Ainsi, le clan va être présenté suivant l'étymologie comme clan généalogique pour s'étendre, selon le contexte, aux notions d'affiliation, d'affinités et même de paternalisme qui traduisent la « trangénérationnalisation » d'une notion « primitive » dont les logiques sont demeurées ancrées dans la conscience collective.

Letourneau (1889) a fait remarquer l'existence, dans le milieu celtique, de vieilles coutumes tout à fait en désaccord avec les lois et mœurs du moment. Ces coutumes, archaïques, remonteraient à cet âge lointain où les populations celtiques vivaient encore sous le régime du clan. Mais ce régime, loin d'être propre aux Celtes, se retrouve dans le temps et dans l'espace, à l'origine des sociétés fondées par toutes les races (p. 266).

1.1.1.1.2.1 Clan généalogique

Selon l'Encyclopédie Universalis (2008), il s'agit d'un groupement fondé sur la parenté. En effet, ses membres se reconnaissent comme descendants d'un même ancêtre. En effet, dans l'étude des sociétés primitives, le mot clan désigne, en premier lieu, un groupe de parenté unilatéral. Il s'agit d'un groupe de personnes qui, de père en père ou de mère en mère, se rattachent à un (e) ancêtre commun (e). Si l'on suit la lignée masculine, on parlera de clan patriarcal ou patrilinéaire, si l'on suit la lignée utérine, on parlera de clan matriarcal ou matrilinéaire. Les deux systèmes de clans coexistent dans certaines populations : clans masculins et clans utérins ; ce serait le cas pour les Ashanti du Ghana et pour les Herero. Mais en général, la distinction est très nette entre populations à clan masculins comme ce fut le cas au Bénin et utérins quoiqu'on voit rarement ou pas d'études spéciales sur la composition des clans.

Le Larousse précise que le « *clan est une organisation primitive de la famille qui existait chez les Celtes des îles britanniques, en particulier chez les Irlandais et les Highlanders d'Ecosse. La société se trouvait comprendre un certain nombre de clans dont les membres, unis par la*

parenté, se considéraient comme descendants d'un même ancêtre que le chef. On désignait chaque clan par le nom du chef ou plutôt de l'ancêtre réel ou présumé de ce chef. L'idée de descendance commune se trouvait exprimée en Irlande par le mot O' ou Mac, en Ecosse par le mot Mac, précédant le nom de famille. Mac Donald, par exemple, signifiant le fils de Donald, était devenu le nom adopté par la tribu entière. La propriété était collective dans le clan. Le système des clans a été aboli en Ecosse en 1747, après la grande insurrection de 1745. » (p. 13). Selon cette définition, trois éléments majeurs sont mis en évidence :

- La famille est un produit tardif qui a été précédé du clan (Morgan, 1871).
- La généalogie ou du lien de parenté entre les membres du clan.
- Le patronyme porté par les membres du clan est celui du chef du clan.
- La propriété est collective au sein du clan.

Pour Bonté et Izard (1992), cette notion a été le point de départ des études sur la filiation unilinéaire. Elle désigne, selon le dictionnaire de sociologie (2001), « *un groupe formé d'un ou de plusieurs lignages - dont les membres se réclament d'un ancêtre commun, le plus souvent mythique, en vertu d'une règle de filiation unilinéaire. Dans les sociétés primitives, l'appartenance au clan présuppose un esprit de solidarité et le respect d'un certain nombre d'interdits* » (p. 27).

Ces définitions montrent que les personnes d'un même clan ont un ancêtre commun et forment une famille. Ils sont donc les fruits d'une même chaîne humaine et partagent des traits communs. Ces traits les unissent entre eux et font du clan un facteur d'identité.

Dans le clan, l'ancêtre est généralement si lointain qu'il est difficile, pour ses descendants vivants d'établir la chaîne généalogique complète jusqu'à lui. Cet ancêtre clanique, doué de pouvoirs merveilleux, est souvent un être plus mythique qu'humain. Alors, si les membres d'un même clan ne peuvent retracer, génération par génération, leur ascendance à l'ancêtre clanique, ils font référence au patronyme, au blason ou au totem.

Bernard (1988), dans un article consacré à la famille, propose une définition du clan ainsi que les critères pouvant servir à sa délimitation. En effet, pour l'auteur, le clan s'entend comme un « *système social structuré autour d'un mythe commun référé à un totem, représentant quelconque – végétal, animal, objet, lieu etc.- d'un ancêtre mythique* » (p. 88). Cet objet peut

être une pièce d'or détenue par l'ancêtre et transmise de père en fils ou un moyen de combat, objet souvenir qui caractérise la famille. C'est la référence à un totem commun qui crée les liens fonctionnels et unissent les membres du clan.

En dehors du totem, le patronyme sert aussi de lien entre les membres d'un même clan. Le patronyme est ainsi une entité définie par un certain nombre d'éléments transmis de génération en génération à partir d'un fondateur ou d'une figure et venant créer un lien d'appartenance de dimension patrilinéaire ou matrilinéaire.

Dans la réalité, il n'est pas toujours facile de retracer le lien entre l'ancêtre et ses descendants surtout dans certaines parties du monde. Avant l'avènement de l'écriture, la mémoire humaine représentait la seule source fiable au point où quand le vieillard meurt, c'est toute une bibliothèque qui brûle (Hampâté Ba, 1987). Ce qui importe dans cette incertitude, c'est le groupe concret de parenté, opérant effectivement dans la société et dont les membres, qui se considèrent tous comme « frères », sont soumis à l'autorité d'un patriarche (un des membres les plus âgés du groupe), le chef de clan. La figure du chef de clan a une importance capitale.

Ces auteurs mettent en relief le lien de parenté qui se construit généalogiquement à partir d'un ancêtre commun à qui les descendants sont reliés, que ce soit dans un régime patrilinéaire ou matrilinéaire, grâce à un mythe ou un patronyme. Munro (1977) fit observer que le « clan » ne s'appliquait qu'à la famille du chef et aux collatéraux qui pouvaient prouver leur filiation à partir d'un ancêtre commun. A défaut, ils se référaient à un chef de clan, le « *Hennougan* » à Porto-Novo au Bénin (Houngbédji, 1967), représentant de l'ancêtre dont ils sont descendants, rendu légitime par son âge, son charisme ou par la décision des dieux après consultation de l'oracle. Un des facteurs caractéristiques de cette appartenance au clan est le territoire de résidence.

La signification familiale du clan a fait l'objet de développements par un groupe d'auteurs dirigés par Dijon et Ndongmo (op. cit.). Dans ce cadre, Kiamba a proposé une définition de la famille qu'il assimile au clan. En effet, cet auteur a commencé par exposer le mode de vie, la structuration des modes de pensée et d'agir de « l'homme africain ». Il soutient que la solidarité est une valeur fondamentale qui unit et permet de reconnaître les membres de la même famille à laquelle il propose la définition suivante : « *Ensemble de personnes liées entre elles par un système de relations fondées sur la parenté. Elle rassemble tous les individus issus d'un ancêtre commun et partageant le même idéal ; c'est donc l'ensemble de toutes les personnes*

appartenant à un même clan. La notion de famille en Afrique, par le fait qu'elle soit intimement liée à celle de clan ou de tribu, rappelle l'idée d'une interconnexion vitale et dynamique qui instaure entre les individus l'obligation de s'entraider et de se supporter mutuellement aussi bien dans la douleur que dans la joie » (p. 27).

A travers cette définition, l'auteur souligne le lien de similitude entre clan et famille. Ce lien se traduit par le fait qu'aussi bien dans le clan que dans la famille, les individus descendent d'ancêtre commun. Aussi, met-il en exergue l'une des valeurs partagées par les descendants. Il s'agit de la solidarité active qui oblige tous les membres à compter les uns sur les autres en toutes circonstances. Cette solidarité donne vie au groupe. « *La famille, dit-il, demeure toujours pour l'africain cet espace de communion, de solidarité, d'hospitalité et de vie qui procure à tous ses membres la sécurité, la joie de vivre ainsi que le bonheur* ». Quant à Maurier (1985), l'homme africain ne peut vivre et s'épanouir que par et dans une relation dynamique avec les autres membres de sa famille.

Dans le même ordre d'idée, Mutabazi (op. cit.) identifie en Afrique, un système de croyances, de valeurs et de règles de sociabilité, partagé par un très grand nombre d'Africains et qu'il dénomme « *le modèle circulatoire de management* ». Ce modèle s'enracine dans la parentalité qui apparaît comme la souche d'un géant arbre dont tout Africain doit connaître les branches ou les ramifications et savoir s'y raccorder en permanence pour vivre et s'épanouir. Cette souche parentale à l'africaine est « *le clan* » qui peut compter, selon lui, plus de 500 personnes si ce n'est plus.

La vie et l'épanouissement de tout Africain (sans exception donc...) dépendent de son rattachement à son clan. Autrement dit, sans ce rattachement, il est exposé à la disparition. C'est sur ce socle identitaire que se fonde le « *modèle circulatoire de management* ». Il se concrétise dans la vie du groupe par des « *circulations* » qui sont, selon l'auteur, des logiques relationnelles entre les membres du clan conduisant à leur cohésion et leur survie (p. 138). L'importance de ces logiques nécessite d'en faire un exposé sommaire. En effet, quatre (04) types de « *circulations* » ont été énumérés par cet auteur. Il s'agit de :

- La circulation des biens et des personnes qui s'inscrit dans le cadre de l'interdépendance au sein de la famille ou du clan, se réalise à travers les dons et contre-dons³, les visites rendues aux autres pour les connaître et se faire connaître ainsi que le soutien réciproque dans le quotidien.

- La circulation de l'énergie humaine traduit l'assistance réciproque que se portent les membres du clan. Ce type de circulation permet, selon lui, d'échanger l'énergie humaine à travers les tontines, divers services, les prêts d'argent en marge des institutions financières, l'hospitalité.

- La circulation du pouvoir qui se traduit par l'existence d'une chaîne hiérarchique avec une place de choix accordée à la gérontocratie. L'appellation « vieux » n'a pas une connotation péjorative. L'auteur soutient qu'en Afrique, « *s'il existe en effet généralement une certaine verticalité du pouvoir, notamment en faveur des vieux, les rapports entre les supérieurs et les subordonnés sont régulés différemment de ce qui se passe dans la plupart des pays européens. En Afrique, les vieux ont le pouvoir sur les jeunes. Dans ce contexte, la vieillesse n'est pas péjorative ; bien au contraire, le vieux est respecté, car il a l'expérience de la vie et des relations sociales. Mais, il n'est respecté que lorsqu'il le mérite* » (p. 139).

Le respect des « vieux » est une donnée qui est cristallisée dans la conscience des Africains en général et des Béninois, en particulier. De façon concrète, l'autorité accordée à une personne dans la hiérarchie en raison de sa compétence ne peut exclure le respect des « vieux », si elle en a sous ses ordres. Dans ce cas, le management est très délicat. Toutefois, cela est facilité par l'exemplarité des « vieux ».

- La circulation des informations entre clans à travers les personnes de la même tranche d'âge. Il s'agit de séances d'échanges d'informations sur l'histoire et la vie des clans, des familles. Elles débouchent parfois sur la remise en cause du pouvoir des vieux notamment lorsque leurs comportements ne sont pas conformes aux règles de modèle circulatoire.

Les différents auteurs mobilisés ont apporté leurs contributions à la compréhension du clan généalogique tant dans ses définitions que dans ses logiques. Pouvant être encore appelé « clan pur » ou « clan primitif », il s'agit d'une notion qui se rapporte à des sociétés dites primitives

³ La notion de don-contre dons est un facteur du clan qui permet d'appréhender la conscience clanique des membres de ce groupe social.

ou « pré industrielles » (Badot, op. cit.) mais qui maintient chaque africain dans une chaîne humaine, une généalogie dont il ne peut se soustraire et au sein de laquelle, il partage avec les autres membres, des valeurs profondes de solidarité expliquant l'entraide et l'hospitalité.

La logique clanique est encore présente dans la conscience collective. Cette présence « transgénérationnelle » est perçue par Kiamba. Celui-ci admet les effets de la modernisation sur la relation de l'individu à son clan puis rend compte des adaptations sociales pour maintenir le clan vivant. « *Certes, de nos jours, il se constitue dans les villes d'Afrique d'autres réseaux de sociabilité à travers les relations interprofessionnelles, les relations de voisinage ou de la confession religieuse. Mais ce qui est intéressant, c'est de remarquer comment ces nouvelles relations sont tissées sur le modèle de la famille élargie basée sur la sympathie ou l'entraide mutuelle.* » (p. 28).

Face à cette nouvelle réalité, tout le monde se considère comme frère et sœur, soit comme cousin ou cousine du village. Tous les hommes sont appelés papa ou oncle et toutes les femmes sont des mamans ou des tantes. Le clan prend une nouvelle dimension.

Avec cet apport, certains phénomènes observés dans les organisations peuvent trouver leur explication d'où l'intérêt de la notion du clan dans l'étude des entreprises publiques béninoises.

1.1.1.1.2.2 Au-delà du clan primitif

La définition du clan comme unité sociale constituée des descendants d'un même ancêtre et unis par les liens de sang n'est pas exclusive. Il y a lieu de prendre en compte, au regard de l'apparition des organisations, de nouvelles acceptions qui se sont révélées à l'expérience et qui favorisent l'ouverture du clan à d'autres formes de contextes. Cette ouverture permet d'appréhender le fonctionnement clanique de nos sociétés modernes. Kiamba (op. cit.) renchérit cette thèse en ajoutant que « *le clan englobe, en plus des personnes liées entre elles par le sang, des personnes unies par les effets d'alliances matrimoniales, par le lien de l'affinité ou un mariage légitime. Un autre lien peut également intervenir : l'adoption par laquelle une personne étrangère à la famille est assimilée à un consanguin.* »

Selon Munro (1977), l'appartenance à un clan repose tant sur les liens du rang réels que sur les liens supposés. Il rappelle que les textes anciens faisaient souvent référence au chef avec ses « *enfants, amis, serviteurs, auxiliaires et associés* » (p. 17). Le clan est devenu un mélange de

liens de parenté et de relations de bon voisinage. Les affinités s'invitent dans la description du clan.

Bain, soutient à son tour que le clanisme a toujours reposé sur une double logique d'appartenance : une logique filiale, les « *native men* » et une logique de rupture, les « *broken men* ». Cette dernière correspond aux membres d'un clan qui s'en sont désolidarisés pour s'affilier à un nouveau clan. C'est le clan par adoption qui est très présent dans l'environnement socioculturel béninois, ce qui correspond au mode exogène de constitution des clans.

Bernard (op. cit.) a expliqué le mode opératoire du changement de clan. En effet, la reconnaissance de nouveaux membres est subordonnée à une série de rites d'initiation qui intègrent d'une part, un renoncement implicite ou explicite aux croyances, lois, liens matériels ou affectifs antérieurs et d'autre part, une soumission aux lois et à la solidarité du nouveau clan. L'auteur a donné l'exemple des sectes à caractère religieux et des toxicomanes, ce qui donne naissance à « *l'économie de l'affection* » (Hyden, 1985) comme logique clanique. En effet, « *l'économie de l'affection* » correspond à des « réseaux » de soutien, de communication entre des groupes définis structurellement par le rang, la parenté, la communauté ou quelque autre affinité comme la religion.

Le lien de sang n'est donc plus le seul facteur qui unisse les membres d'un clan. C'est, par exemple, l'essentiel des travaux de Rouchy (2009) sur la transmission intergénérationnelle dans le groupe d'appartenance. Il considère le groupe familial comme le groupe d'appartenance primaire. Toutefois, il ajoute que, selon les cultures, les groupes naturels auxquels il est relié peuvent en faire partie et le traverser. Il s'agit de l'appartenance religieuse, ethnique, de la classe et même politique. Le fondement de cette nouvelle forme de parenté incluse dans le clan demeure l'affection qui maintient les relations dans un lien communautaire.

L'affinité, caractéristique fonctionnelle du clan consanguin en est une illustration. Déjà en 1947, Plancquaert affirmait que le clan ne se limite pas aux seuls liens de sang. Il regroupe des personnes unies par affinité et par des liens, autres que les liens de sang à savoir la religion, la politique, les relations interprofessionnelles, les confréries (p. 17).

Ainsi, le clan couvre un large spectre de « configurations sociales » que les auteurs passés en revue ont mises en évidence et qui pourraient prendre l'acception générale de « famille ». Dans le cas de l'Afrique en général et du Bénin en particulier, deux formes de relations méritent

d'être soulignées pour accentuer cette généralisation de la famille. Il s'agit de l'ethnie que certains auteurs ont tendance à confondre au clan et du paternalisme qui apparaît comme un clan par affinité. Ces deux représentations ne peuvent être gardées sous silence en raison de leur omniprésence dans les sociétés et dans les organisations africaines en général, béninoises en particulier.

1.1.1.1.2.3 L'ethnie

Le mot français « ethnie » n'est réellement employé, en Afrique, que depuis le dernier tiers du XXème siècle. La racine grecque *ethnos* est elle aussi, récemment employée mais les Anglo-saxons continuent à employer couramment « *Tribe* », comme les Allemands « *Stamm* ». Ce mot devait servir de cadre de classement très général des populations africaines au sud du Sahara.

Il n'existe pas de confusion au sein des populations en ce qui concerne le contenu des mots « tribu » ou « ethnie » car elles ne possèdent pas, dans leur langage, de mot directeur qui corresponde à sa translation. En effet, une expression comme « *j'appartiens à l'ethnie Féri, alors que vous appartenez à l'ethnie Tchenga* » se dira en général dans les différents milieux socioculturels du Bénin : « *je suis Féri alors que vous êtes Tchenga* ». « *Je suis Kufalo* », dira l'homme de Sètra dans la région d'Anandana (Atacora) pour signifier qu'il est ressortissant de l'ethnie Kufalo.

Cette notion est entourée d'une « fausse » clarté qui provient du regard extérieur porté par le colonisateur sur l'Afrique (Todorov, 1989) et négateur d'histoire pour remplacer le film du passé africain par une collection de photos stéréotypées.

Au-delà de ces controverses, il est impossible d'évacuer la terminologie et les images que ce mot véhicule.

Le mot ethnie provient du grec « *ethnos* » qui signifie lieu d'origine. En la comparant à la Nation, Bayart (1978) souligne qu'il s'agit de deux notions qui désignent des projets politiques concurrents. C'est une opposition entre les Etats indépendants enracinés dans une histoire qui les légitime et des particularismes ne reflétant que des appartenances culturelles locales. Dans de nombreux cas, les « nations » sont en fait des « ethnies » qui ont réussi sur le plan de l'efficacité politique et de l'imaginaire historique. L'« ethnie » se situerait, selon Chrétien et Prunier (2003) à mi chemin entre les groupes de parenté et les collectivités organisées en Etats.

Pour le sociologue, l'ethnie regroupe un certain nombre de lignages (groupe de parents ayant un ancêtre commun) répartis en agglomérations sur un territoire plus ou moins vaste. Elle représente une réalité sociale et culturelle.

Selon Mercier (1978), il s'agit d'« *un groupe fermé, descendant d'un ancêtre commun ou plus généralement, ayant une même origine, possédant une culture homogène et parlant une langue commune* ».

L'ethnologue de Sardan (1969) la définit comme « *soit de vastes aires culturelles et linguistiques (les Songhay) soit des zones d'influence politiques (Etats haoussas) soit des subdivisions des deux, soit des sociétés effectives c'est-à-dire des sociétés disposant d'un cadre politique minimum qui permette le fonctionnement de relations économiques, sociales, culturelles.* »

Au Bénin, l'ethnie constitue une vaste aire où se regroupent plusieurs clans généalogiques. Cette aire se distingue généralement par la langue parlée et représente une zone d'influence politique, économique et culturelle. L'ethnie est désignée généralement par la langue parlée. La famille DOSSOU-YOVO représente un clan constitué des descendants de l'ancêtre TOGBE DOSSOU-YOVO. A l'instar d'autres clans, les DOSSOU-YOVO sont originaires de Ouidah où la langue parlée est le fon. L'ethnie du clan DOSSOU-YOVO est donc, dans la représentation béninoise, l'ethnie fon. A tout patronyme correspond une ethnie, géographiquement localisée. Il en est de même pour les mina.

Des définitions ci-dessus énumérées, quelques traits apparaissent qui viennent caractériser l'ethnie, ce qui permet de l'assimiler parfois au clan.

Les ethnies se font distinguer par les traits ci-après :

- Celui de la communauté de territoire : les personnes qui appartiennent à une même ethnie sont installées sur le même territoire, ce qui conduit à soutenir que les découpages territoriaux sont les périmètres des ethnies et des clans. Ces territoires deviennent des zones d'influence politiques, économiques et culturelles et aboutissent au constat selon lequel chaque parti politique trouve sa source et est dominant dans une région (Bancolé, 1998) ou sur un territoire bien déterminé. Il est généralement aisé d'établir un lien, sous réserve des rares exceptions, entre le patronyme d'un béninois et son ethnie, son origine et son appartenance politique.

- Celui de la communauté de culture : il s'agit en l'occurrence des langues, des traditions, des coutumes, constitutives de l'héritage transmis de génération en génération et sont des facteurs d'identité, ce qui peut en faire un groupe fermé, qui rejette l'étranger et qui favorise l'ethnocentrisme. Ces héritages culturels sont encore perceptibles de nos jours dans chacun des pays d'Afrique noire, particulièrement au Bénin. La communauté de culture est l'élément de compréhension de l'ethnisme dont la plus grave tentation est moins la sécession que l'exclusion. Ce dernier, certains préfèrent le mot « ethnicisme », ne désigne pas la simple réalité d'une appartenance culturelle dite « ethnique ». Il met l'accent sur le fait de donner à cette identité de naissance un caractère prioritaire, primordial, de lui conférer un substrat naturel et biologique, de justifier une hantise ou un refus de l'autre au nom d'une obsession de pureté, de transformer les compatriotes en étrangers dans leur propre pays ou dans une partie du pays (Bakajika, 1997), d'entretenir une quête éperdue de l'entre-nous créatrice de ghettos, de considérer comme traître ou faux tout individu qui refusera de jouer à l'unisson, de chercher à la moindre difficulté, des boucs émissaires extérieurs au groupe. A titre d'illustration, les habitants de Djougou ont demandé l'affectation hors de leur centre médical d'une sage-femme « somba » (Mercier, op. cit.) dont ils ont rejeté les services malgré sa compétence, parce qu'elle appartenait à un groupe socioculturel qu'ils considèrent comme inférieur au leur et dont ils jugent les membres indignes de voir la nudité de leurs épouses au moment des consultations prénatales et de l'accouchement. De tels excès sont courants et ont des racines historiques très anciennes, ce qui marque la « transgénéralisation » des traits ethniques dans les consciences.

- Celui du lien de parenté : Tous ceux qui appartiennent à la même ethnie seraient descendants d'un ancêtre unique, réel ou totémique.

Au Bénin, les découpages territoriaux qui procèdent de la décentralisation correspondent à des départements ou régions et délimitent les appartenances ethniques. Le patronyme sous-entend l'appartenance à une ethnie, à un département ou à une région du pays. Les ethnies sont constituées par un regroupement de familles se reconnaissant comme descendants d'ancêtres communs et caractérisées par la même langue, les mêmes coutumes, danses, rythmes folkloriques, une histoire commune et les mêmes activités économiques. Elles sont installées dans les localités précises. Les personnes de la même région et de la même ethnie se reconnaissent comme étant des "frères". En effet, en mettant en évidence les traits communs, elle contribue à se différencier des autres qui sont considérés comme des étrangers. Elle est révélée et solidifiée par les fêtes identitaires telles que :

- Wémèxwhé (consacrant les retrouvailles annuelles des personnes des ethnies de l'Ouémé partageant la même région et la même culture. « *Se mettre ensemble pour bâtir notre wémè natal* » est le credo des wémènou qui s'inscrivent dans une dynamique de développement à travers une fraternité forte et une solidarité agissante).
- Mahiwendo (qui regroupe, tous les mahi du Bénin qu'ils soient de Covè ou de Savalou).
- La gani (fête annuelle des batonu du nord Bénin).

Ces retrouvailles annuelles, de plus en plus fréquentes au Bénin depuis quelques années, ont pour finalité de renouer chaque ressortissant avec "ses frères" et avec les réalités de son milieu (culture, niveau de développement, les problèmes éventuels) tout en suscitant en lui, la volonté de contribuer au rayonnement de sa localité. Il s'agit de mouvements associatifs résolument orientés vers le développement régional. C'est pour cela qu'il s'observe, chez les natifs d'une région ou ethnie ayant bénéficié d'un poste important, une forte tendance à participer au développement de leur milieu, à travers des réalisations infrastructurelles (énergie électrique, eau, voies de transport), la promotion des jeunes (un emploi, attribution de marchés publics) et par l'affectation de certains à des postes plus importants, leur offrant ainsi l'opportunité de participer, à leur tour, au développement de la localité.

C'est aussi l'objectif du principe de « l'équilibre régional » mis en avant par les gouvernements successifs depuis l'avènement de la démocratie et visant à octroyer, dans tous les recrutements du secteur public, un quota à chaque région. Si ce principe vise, à l'origine, à faire la promotion de la Nation en offrant aux enfants de chaque localité des opportunités d'un meilleur avenir, il met en évidence les identités ainsi que les particularismes qui en découlent.

1.1.1.2 Le paternalisme, un clan de type nouveau en Afrique

Il n'est pas rare d'entendre dans la société et même dans les organisations et administrations des appellations telles que « papa » ou « maman » pour désigner un (e) supérieur (e) hiérarchique. Et s'il y a « papa » et « maman », c'est entendu qu'il y a des « frères » et « sœurs ». Si ces mots sont une traduction de la place accordée aux aînés et le mode relationnel dans les organisations africaines, ils ont aussi tendance à représenter les entreprises comme une coexistence de cercles familiaux ou « claniques » où père, mère et enfants d'adoption se côtoient autour de contrats formels. L'intérêt pour ce concept repose sur trois éléments :

- L'apport de Confucius qui sert de base aux entreprises familiales (Hernandez, 2011), cet auteur ayant joué un rôle important dans la définition des entreprises familiales, lieux d'expérimentation du clan de Ouchi.
- La place du paternalisme en Afrique en général et au Bénin en particulier est en relation avec la place accordée aux aînés dans les rapports sociaux et la transposition de cette « conscience gérontocratique » (Mutabazi, op. cit) dans les entreprises.
- Le paternalisme ouvre le champ aux relations familiales (Hofstede, Trompenaars, 1994) dans les organisations.

Le paternalisme est défini selon Pinçon (1995) comme « *un rapport social dont l'inégalité est déviée, transfigurée par une métaphore sociale qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants. Cette métaphore tend à transformer les rapports d'autorité et d'exploitation en rapports éthiques et affectifs. Le devoir et le sentiment se substituent au règlement et au profit.* »

A l'origine, le paternalisme était, en France, un mode de gestion de la main d'œuvre qui tire sa source du « patronage ». En effet, le patronage est une application au monde des entreprises d'une conception des rapports sociaux hérités de la société agraire traditionnelle. Elle explique les liens que les unités de production continuaient à entretenir avec le milieu rural. Les paysans, très attachés à leurs terres, ne voulaient les abandonner. Le patronat qui avait donc besoin d'ouvriers a entrepris de les convertir au travail. Beaucoup d'usines s'installèrent à la campagne en hiver et les paysans se faisaient embaucher comme manœuvres afin de compléter leurs ressources. A cette époque, les ouvriers qualifiés étaient numériquement insuffisants. Une longue période de pratique était donc nécessaire pour acquérir de l'expérience et du savoir-faire. Pour maintenir ces paysans, objectif premier du patronage, les maîtres de forge ont imaginé de leur offrir un logement et un petit champ que leurs femmes et eux-mêmes cultiveraient lors des temps morts de la production. Le patronat stabilisait ainsi sa main d'œuvre et offrait des salaires peu élevés, le travail des champs générant des revenus complémentaires. Le patron prenait la figure du père et avait toute une légitimité. Investi d'une responsabilité morale, il se comportait en bienfaiteur et distribuait les secours et dons. Il y a un contrat psychologique entre le patron et ses paysans.

Cette conception des rapports patrons-employés, adaptés à l'air du temps, est présente dans les entreprises. Pour Sicot (1990), « *le paternalisme, c'est encore le comportement le plus répandu dans les entreprises françaises même lorsqu'il se cache sous les oripeaux du management participatif* ».

En Afrique, la culture est favorable au paternalisme, aux relations de famille comme l'attestent les travaux de Hofstede et de Trompenaars (1994) qui ont procédé à une comparaison internationale des modes d'organisation suivant des critères bien définis et ont identifié la « famille » comme le mode d'organisation adapté à l'Afrique.

Le paternalisme qui ouvre le champ à une relation familiale, est justifié par la place des séniors qui sont appelés des « vieux » dans cette partie du monde (Mutabazi, op. cit).

Aussi, l'Africain est-il présenté comme cosmo centré. Élément constitutif de l'univers, il n'est pas appelé à le dominer ni à l'exploiter (Hernandez, op. cit.). Cette représentation induit un ordre moral et normatif, dominé par la figure de l'ancêtre ou du père. L'Africain accepte naturellement l'autorité, le pouvoir patronal qu'il ne conteste pas a priori.

Weber a produit une littérature relative à la légitimation de l'autorité dans les organisations. Il distingue trois types d'organisations correspondant à des figures d'autorité à savoir l'autorité charismatique, l'autorité traditionnelle et l'autorité rationnelle-légale.

C'est le second type d'organisation qui semble le plus adapté à décrire l'autorité en Afrique. Dans ce type d'organisation, le leader possède l'autorité en vertu du statut qu'il a hérité des logiques sociales et culturelles. Le dirigeant se situe, dans ce cas, dans le prolongement du chef de clan. Il fait des dons, accorde son assistance en cas d'événements heureux ou malheureux et se rend présent dans la vie de l'employé en se préoccupant comme un père. Maricourt (1994) esquisse la notion de « père protecteur ⁴ ».

L'intérêt du paternalisme pour l'Afrique en général et le Bénin en particulier est qu'il repose sur un mode de relations sociales en accord avec le contexte socioculturel, ce qui donne à représenter l'entreprise comme un lieu de rapports sociaux suffisamment forts et intenses pour faire contrepoids ou pour s'assimiler à ceux qu'entretiennent ses membres avec leurs communautés externes à savoir la famille, le village, l'ethnie. Boltanski et Thévenot (1987),

⁴ La notion de « père protecteur » sera développée dans la section consacrée au clan, selon Ouchi.

pensent que ce constat vise à ramener à l'intérieur de l'entreprise, la communauté qui sert d'assise à la cité domestique.

1.1.2 Les éléments fondateurs du clan

Des caractéristiques particulières permettent de distinguer les clans. Il s'agit de la solidarité mis en lumière dans l'ensemble des définitions proposées, de la figure du chef de clan, du don/contre don.

1.1.2.1 La solidarité, « ciment du clan »

L'élément central duquel découlent la représentation, l'agir et les modes de transactions des membres d'un clan est la solidarité. Kiamba (op. cit) fait remarquer que la différence de conception entre le bien commun en Occident et en Afrique procède de la complexité des cultures traditionnelles africaines caractérisées par une solidarité mécanique. Il a fait de cette notion apparemment banale de la solidarité, un développement qui apporte des arguments à la thèse selon laquelle la logique clanique est à mille lieux des logiques de gestion et de biens publics. Pour ce dernier, le terme de solidarité est consubstantiel à celui de l'Afrique, jamais l'un sans l'autre. Il se crée entre les membres du clan une interdépendance qui débouche sur une sorte d'entraide. La solidarité qui constitue la base de cette relation est appréhendée comme un système d'action global permettant aux membres du clan de se déterminer mutuellement. (pp. 22-23).

Munro (1977) rappelle que le clan évoque la parenté, cette structure sociale qui « *n'est particulière ni aux Highlands, ni même à l'Ecosse, mais y a survécu plus longtemps que partout ailleurs et y a laissé une tradition de solidarité familiale qui cimente à jamais l'unité du clan...* » (p. 14).

L'historien Shorter (1977) illustre cette notion lorsqu'il décrit l'état d'esprit communautaire et met l'accent sur le fait que les membres d'une famille traditionnelle sont prêts, sous le contrôle du chef de clan, à mettre de côté leurs ambitions personnelles au profit de la communauté en dépit de leurs problèmes économiques du moment (p. 17).

1.1.2.2 Le chef de clan

Le chef de clan, c'est le chef de « famille ». Il est le représentant de l'ancêtre du clan. Il est soit imposé, soit choisi. L'un et l'autre de ces modes de sélection à la fonction du chef de clan lui accordent une légitimité à exercer ses attributions.

En effet, le chef de clan peut être le personnage du clan le plus âgé ou le plus charismatique. D'une façon générale, il est le plus âgé des personnes encore en vie. Il s'agit de l'importance accordée à la gérontocratie. Il prend la figure d'un leader du clan.

Le chef du clan peut, dans certains cas, être désigné après consultation de l'oracle. Cette consultation intervient généralement après le décès du plus vieux, les descendants prétendants de même âge étant nombreux. L'oracle désigne le successeur qui ne peut s'opposer au risque d'être frappé par la mort.

Le chef de clan est donc une figure importante qui joue un rôle politique au sein du clan. Selon Houngbédji (1967), toute l'organisation « familiale » reposait sur lui. Pour ce dernier, président de l'Assemblée Nationale béninoise, aucun acte n'avait de valeur juridique s'il n'a pas été accompli ou approuvé par lui.

Dans le clan généalogique, il est l'intermédiaire entre les membres morts du clan qu'il rejoindra bientôt et les jeunes générations. Son pouvoir n'est pas basé sur la coercition mais sur sa place dans la chaîne du sang. Il a pour fonctions : « *de protéger les membres du clan en échange du paiement d'un impôt, de diviser et de répartir le territoire de sorte que chacun puisse l'utiliser pour répondre à ses besoins, de régler les différends entre membres et de prendre soin d'eux s'ils sont frappés par la misère* » (Badot, 1998).

Dans le clan politique, le chef de clan est le N°1 du parti politique qui peut-être le Président de la République.

Dans le clan religieux, il s'agit du Pasteur, responsable N°1 de la congrégation.

Fédérateur, organisateur, protecteur, le chef de clan assure la mise en œuvre de la solidarité entre les membres du clan. Il est juge, administrateur et négociateur (Larrouy et al., 1962). Dans les affaires de détournement de fonds publics, les hauts dirigeants publics dont la responsabilité a été établie par des auditeurs publics ou des cabinets d'audit internationaux n'ont jamais été inquiétés. Dans le pire des cas, ils sont relevés de leurs fonctions mais libres de tout mouvement.

Parfois, l'affaire est traitée de « non lieu », ce qui donne la preuve d'une protection et d'une appropriation qui n'est pas perçue par le clan comme « un vol ».

Les membres du clan se montrent présents dans la vie de l'un et de l'autre, de la naissance à la mort, par l'assistance qu'ils s'apportent, particulièrement à l'âge adulte, pour se faciliter une entrée dans la vie familiale, dans l'emploi puis à la mort, par la prise en charge de la petite famille. A chaque étape, l'aide, la solution, le recours sont fournis par les frères et les anciens. Le clan est donc l'unique soutien de l'individu. Ce soutien réciproque est à l'origine des modes d'échanges à savoir le don et le contre don.

1.1.2.3 Le don et contre don

Le don et le contre don matérialisent la solidarité clanique et traduisent l'appropriation de cette valeur de même que l'intégration des membres du clan.

Le don est une façon de faire circuler les choses entre les humains. Mais, ce n'est pas la seule. Godbout (2006) identifie trois modes de circulation des choses : le don, le mode étatique et le mode marchand. Ces deux derniers modes se basent sur le contrat social et le contrat privé et définissent le cadre de circulation des biens en ignorant le lien entre les personnes. « *Le contrat transforme tout ce qui circule en objet en détachant ce qui circule de la relation* » (p. 91). C'est à ce niveau qu'ils se différencient du don qui est inscrit dans le lien relationnel. Le mode marchand (*Homo oeconomicus*) porte sur les échanges. Quant au mode étatique, il repose sur l'évolution vers l'égalité des conditions (*Homo aequalis*).

Si ces deux modes sont étudiés, ce n'est pas le cas du don qui est pourtant, selon Mauss (1985), « *un mode de circulation fondamentale* ». Ici, l'objet qui circule passe au second plan. C'est plutôt les liens entre partenaires, acteurs, agents, sujets qui sont mis en évidence.

Le système du don, et son importance dans les sociétés archaïques, a été mis en évidence par Mauss (1923). Pour cet auteur, dans les sociétés primitives, les relations économiques ne prennent pas la forme d'achat et de vente de biens ou de services mais celle « *du donner, du recevoir et du rendre* » (Mabiala-Bambi, 2014) qui demeure très ancrée dans les consciences et dans les pratiques en dépit de l'apparition d'un cadre organisé régissant les relations d'emploi et les marchés publics. Là où l'occidental ou le monde capitaliste pense marché et marchandises, le primitif pense don et alliance sociale. Dans ce dernier cas, échanger un bien

n'est pas seulement un acte économique mais est un acte social majeur, au sens de lien relationnel, qui implique un degré de confiance assez élevé. Ainsi, les relations purement commerciales ne s'instauraient qu'avec les étrangers de la communauté. Dès lors qu'elles sont appliquées aux membres du groupe d'appartenance, ceux-ci sont considérés comme des étrangers, ce qui n'est pas concevable.

Le don se veut dépourvu de calculs comptables comme d'arrière-pensées égoïstes. Boudon et al. (1999) précisent que « *le droit d'exiger une contrepartie caractérise l'échange et manque dans le don. Donner, c'est donc se priver du droit de réclamer quelque chose en retour* » (p. 68). Les vivres apportés ou l'aide financière versée par le haut fonctionnaire d'Etat à ses frères chômeurs et au chef de clan seraient-ils totalement désintéressés ? Bien que le donneur ne puisse réclamer un retour, le principe de solidarité incite et dispose le bénéficiaire à offrir quelque chose en retour, ce qui constitue le contre-don. Le don gratuit est-il un don impossible comme l'a si bien affirmé Bourdieu (2003) dans ses *Méditations pascaliennes* ?

En lieu et place de la notion du don, c'est celle de « l'économie de l'affection » ou de « l'économie affective » que Hyden (1990) mobilise pour désigner, en marge de la polémique du donner et du rendre suscitée par le don et le contre-don, la fraction de l'économie africaine qui ne fait partie ni du capitalisme ni du socialisme. Il s'agit d'une économie dominée par les liens affectifs de descendance ou de résidence commune. Pour l'auteur, « *elle signale plutôt des réseaux de soutien, de communication et d'interaction entre des groupes définis structurellement par le rang, la parenté, la communauté ou quelque autre affinité comme la religion* ».

Le passage du système de don à celui de marché ou du contrat formel consiste à quitter le domaine des relations sociales entretenues entre les membres du clan pour entrer dans celui des marchandises. Cela revient donc à appliquer aux échanges internes à la communauté –même si celle-ci se trouve géographiquement éclatée– le modèle qui prévalait avec l'étranger. La généralisation des principes du marché à tous peut donner lieu à une résistance des sociétés humaines car ces principes obligent à l'adoption d'une égalité de traitement entre les membres du groupe et des étrangers.

Hyden a aussi fait remarquer que l'économie de l'affectivité constitue une résistance aux mutations sociales car elle tend à maintenir un enfermement dans les relations communautaires.

Selon lui, seuls les commerçants et industriels implantés peuvent formuler leurs exigences et aider à l'éclatement de cette économie affective.

Le passage des sociétés traditionnelles marquées par une forte solidarité clanique aux sociétés modernes ne s'est pas accompagné d'une réelle conversion mentale. En effet, les réalités de la vie quotidienne des Africains, vivant aussi bien dans les milieux ruraux qu'en ville, portent les marques des spécificités historiques africaines selon lesquelles ce qui appartient à une personne dans le village, l'ethnie ou le clan est d'abord la propriété de tous. Cette notion de solidarité mécanique est particulièrement importante et pourrait expliquer cette tendance qu'ont les fonctionnaires haut placés à partager avec les membres de leur clan les ressources publiques dont ils se font propriétaires du fait de leur position de pouvoir. Elle peut aussi disposer les membres du clan à réclamer comme un droit, ces ressources dès lors que leur parenté se trouve dans une bonne position sociale. Hazoumé (1972) retrace comment les hommes politiques africains, une fois nommés à leur poste, se considéraient comme des fils d'une tribu ou d'un clan particulier qu'ils doivent nourrir et pourvoir en biens matériels même si c'est au détriment du bien de la collectivité. Ce droit que certaines personnes, regroupées en clan, semblent exercer sur le bien public en excluant au maximum les autres bénéficiaires publics, illustre « la tragédie des anti-communs » de Heller et Eisenberg (1998), ce qui expose les ressources publiques à une sous-exploitation et l'organisation publique à l'impossibilité de réaliser des objectifs de performance publique. La performance est plutôt clanique traduite par le développement de la région et la promotion faite aux personnes du clan. En effet, plutôt que d'être versées au Trésor Public pour contribuer à l'économie nationale, elles sont appropriées par une poignée de personnes entretenant l'illusion d'une propriété collective archaïque ou précoloniale (Testart, 2003).

En résumé, par rapport à la thèse défendue, le clan apparaît, sous l'angle de perception anthropologique, comme une donnée socioculturelle omniprésente qui transpose ses traits et ses logiques dans les organisations, lieux de rassemblement de collectivités humaines. Nous pouvons donc parler d'une mutation subtile de la gouvernance classique en gouvernance clanique qui s'appuie sur la structure, les procédures et les comportements pour s'adapter comme peut le montrer le tableau ci-après.

Tableau 2 : Comparaison gouvernance clanique – gouvernance classique

	Classique	clanique
Structures	CA, CODIR	« <i>Bureaucratie parentale</i> » avec un chef de clan et des « <i>chefs intermédiaires</i> »
Procédures	Procédures de nomination, de recrutement, de passation des MP	« <i>dons contre don</i> », récompenses, solidarité
Comportements	Discipline basée sur des règles définies	Liens forts (par la langue ou par les dénominations « <i>papa, maman, frère, sœur</i> ») Collectivité de la propriété Appropriation « avec vol »

Source : moi-même

Avec les développements des divers auteurs prenant en compte les conceptions originelles qu'évoluées, le clan peut être constitué suivant deux modes que sont l'endogenèse ou l'exogenèse, et revêtir une forme généalogique ou ethnique puis une forme d'adoption. En ceci, on peut se trouver en présence d'un clan politique, religieux et paternaliste, celui-ci en étant une forme aboutie car elle généralise la « parenté », « la famille » dans les sociétés et les organisations.

« Dons et contre dons » constituent une traduction assez parfaite de la solidarité entretenue au sein de ces groupes, ce qui prédispose chacun des membres regroupés ou non dans une organisation publique à des attentes et à des promesses non écrites pouvant entraîner une appropriation (avec vol) des ressources publiques. Cette « transgénéralisation » de relations et logiques anciennes serait expliquée, selon Abraham et Torok (1978), par l'omniprésence dans la conscience collective de chaque Africain en général, peut-être sous la forme de fantôme, d'éléments inconscients, hérités de la substance psychique de secrets de ses ancêtres. Il s'agit donc d'une transmission cachée qui a conduit, selon Rouchy (2009), au « *postulat du lien entre la structure psychique de l'homme et celle du groupe d'appartenance primaire* » (p. 185).

Les relations, entre les personnes qui appartiennent au même clan, fondées sur des valeurs de solidarité, la loyauté envers le groupe et la confiance puis régulées par un chef de clan, auraient pour finalité la survie et le rayonnement du clan ou de l'ethnie plutôt que la performance de l'entreprise publique.

Barth (2013) s'inscrit dans la même logique lorsqu'elle fait apparaître sur son blog, un billet qu'elle a intitulé « *L'impossible réforme de l'université : une analyse par les sciences de gestion* ». Cette analyse part du constat que les réformes engagées dans les universités françaises ont,

de tout temps, échoué. Elle se pose comme question de départ : « Pourquoi les réformes échouent-elles les unes après les autres à vraiment changer l'université ? ». A cela, elle répond elle-même que c'est « *parce que derrière ce qu'on analyse comme un système bureaucratique se cache la réalité d'un système clanique. Et on ne réforme pas une bureaucratie comme une structure de clans* ». Pour construire son argumentation, elle mobilise la théorie de Ouchi qu'elle discute. En s'appuyant sur le développement de l'auteur, elle décrit l'université comme une structure où se côtoient des clans, ayant comme objectifs particuliers la préservation de leurs intérêts et de leurs périmètres (on parle souvent de « *féodalisme universitaire* ») avec en commun le mot d'ordre tacite de la perpétuation du système et de sa stabilité, au nom de l'excellence académique. Selon elle, il existe au sein de ces clans, une philosophie commune à tous ces membres, qui constitue leur ciment.

En comparant le cas des universités françaises à celui des entreprises publiques, il existe une forte similitude. En effet, toutes les réformes amorcées ont abouti au constat d'échec, ce qui autorise à décrire le fonctionnement clanique dont les logiques autorisent à appréhender l'impossible performance des entreprises publiques.

Ouchi s'appuie sur les particularismes culturels similaires pour proposer, a contrario, le clan comme facteur de performance dans les entreprises familiales. De quoi parle-t-il ? Quel est le contenu de son approche ? Quel est son contexte ? En quoi son développement se situe-t-il en parallèle du clan présenté ci-avant ?

1.2 Le clan en Sciences de gestion

Dans le champ des sciences de gestion, Ouchi (1980) fait partie des auteurs -il y a aussi Boisot (1987 et 1993) - ayant utilisé la métaphore du clan comme mode de régulation des transactions.

1.2.1 Origine et contenu

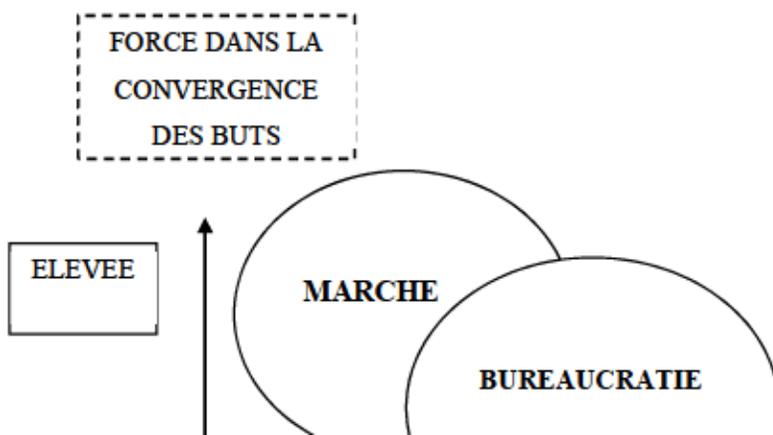
L'analyse néo-institutionnelle de Ouchi (1980) trouve son origine dans le courant théorique inauguré par R. Coase (1937), prolongé par Williamson (1975) et qui va chercher à qualifier les bases de l'apparition des firmes et de l'efficience. Dans cet itinéraire, l'unité de réflexion est d'une part, les transactions (ou un ensemble de transactions ayant les mêmes

caractéristiques) sur le marché dont les coûts doivent être réduits. Ceux-ci se décomposent, selon Y. Pesqueux (2007), en *coûts de transaction ex ante* : des coûts liés à la recherche d'informations sur les prix, à la négociation et à la garantie d'un accord avec les fournisseurs, et *ex post* : les coûts d'administration des contrats (coûts générés par l'application de clauses inadaptées qui éloignent le contrat de son but initial, coûts de marchandage occasionnés lors de corrections des divergences, coût de fonctionnement des structures de gouvernance prévues pour résoudre les conflits et coûts d'établissement d'engagements sûrs (p. 26-27).

Ensuite, il est question de rechercher l'institution la plus adéquate (marché, organisation ou clan ?) pour traiter des transactions en limitant les coûts qui leur sont liés. Selon Williamson (op. cit.), l'organisation ou la bureaucratie ou la hiérarchie est destinée à servir d'alternative au marché inefficent.

Ouchi (1980), situant ses travaux sur la trajectoire de la réflexion sur la maîtrise des coûts de transaction, intègre, dans ses typologies, trois institutions que sont le marché, la bureaucratie et les clans qu'il caractérise par une dégressivité dans la divergence des buts et par une progressivité dans la difficulté à mesurer la performance individuelle (P.838). Cela signifie qu'au fur et à mesure que l'on passe du marché vers les clans, les buts poursuivis par les membres de l'organisation sont convergents alors que s'observe une difficulté à mesurer la performance individuelle. Le schéma ci-après illustre parfaitement ces idées.

Figure 2 : Typologie de OUCHI : difficile mesure de l'institution clanique



Source : Tiré de Badot O., Théorie de l' "entreprise agile", L'Harmattan, 1998.

Ouchi s'est posé des questions pertinentes qui mettent l'homme, et plus précisément l'association des efforts des hommes, au centre de la réalisation de l'efficacité. En effet, en se posant la même série de questions : qu'est-ce qu'une organisation et pourquoi existe-t-elle ? Il fait référence à Barnard (1968) qui utilise l'argument technologique. Il propose pédagogiquement une autre formule. Lorsque le système de production est difficile pour une seule personne, c'est la solidarité qui est sollicitée. Cette solidarité apporte plus que la somme des résultats de chaque membre.

Considéré comme un des piliers de « l'école japonaise de l'organisation », OUCHI a formulé une nouvelle théorie des organisations. Ses travaux font référence à un espace culturel, l'espace japonais, qui, en raison de ses particularismes, influence les comportements dans le sens d'une contribution à la nation. L'examen de ces facteurs particuliers mais qui peuvent se généraliser, permet de comprendre le mode de coordination qu'il propose en vue de réaliser l'efficacité dans les organisations.

1.2.2 Contexte culturel de OUCHI : l'héritage culturel du peuple japonais

Durant les années 1980, la réussite japonaise fut retracée par la littérature japonaise. En effet, Yoneyama (1995) a montré que la culture japonaise est fortement influencée par deux courants de pensées que sont le confucianisme et le bouddhisme. Ces courants ont contribué à constituer la vision du monde et les valeurs propres au peuple japonais, ce qui a un impact sur l'entreprise.

1.2.2.1. L'influence du confucianisme

Selon cet auteur, le confucianisme, introduit au VI^{ème} siècle, a contribué à établir la structure de la société japonaise. Pour Confucius, tout homme doit posséder quatre vertus que sont la loyauté, la charité, la piété filiale et la politesse. Ces valeurs sont encore solidement ancrées dans la mentalité japonaise : loyauté envers la nation et envers la chaîne familiale, paternalisme envers les salariés, confiance.

Le second point de l'enseignement de Confucius sert de fondement à l'entreprise familiale. En effet, l'éthique de Confucius légitime une hiérarchie fondée sur l'échange entre la déférence des subordonnés et la responsabilité sévère mais humaine des supérieurs. Les principes à retenir de cet enseignement sont les suivants :

- la stabilité de la société est fondée sur des relations entre les personnes : les cinq (05) relations de base (souverain-sujet ; père-fils ; aîné-cadet ; mari-femme ; ami plus âgé-ami plus jeune) sont fondées sur des obligations mutuelles et complémentaires. Le plus jeune doit respect et obéissance au plus âgé qui lui doit, en retour, attention et protection ;
- la famille est le prototype de toutes les organisations sociales. Toute personne est d'abord membre d'une famille avant d'être un individu. Ce fonctionnement est perçu dans les entreprises. En effet, il existe un chef de famille, situé au sommet de la hiérarchie, qui exerce son pouvoir sur les niveaux intermédiaires. A lui, tous les membres doivent obéissance. Il s'agit d'un *système parento-contractuel combinant le principe de contrat et celui de la parenté. Les membres adhèrent au groupe de leur plein gré, par contrat, mais une fois qu'ils ont adhéré, ils sont censés se comporter comme des parents consanguins. La hiérarchie est celle des branches d'une même famille mais l'organisation est celle d'un système orienté vers un but.* Il découle de ce qui précède que le système hiérarchique décrit correspond à une entreprise familiale qui accorde le privilège aux plus âgés de la famille comme en Afrique (Mutabazi, op. cit.). Les

membres gardent leur emploi à vie et détiennent la légitimité du jugement. Le système admet aussi les membres des familles voisines qui ont, à l'entrée, l'obligation de respecter les principes qui régissent le lien de solidarité.

- Le mot d'ordre de la contribution à la nation se trouve dans le crédo de bon nombre d'entreprises japonaises. Il s'ensuit que les rapports de solidarité et d'interdépendance sont fondés sur la loyauté et la confiance, entre les salariés des entreprises japonaises, sous le contrôle d'un chef de famille qui est en même temps, le chef d'entreprise ou « père protecteur ». Ces rapports ne sont pas orientés uniquement vers la pérennité et la performance de cette unité parento-contractuelle. La nation en tire, grâce aux principes confucianistes, des effets bénéfiques. La mission et la raison d'être de ces entreprises consistent à contribuer au développement et à la prospérité de la nation. Les entreprises existent même pour une cause nationale. La fonction du « père protecteur », importante dans ce genre d'organisation est déclinée par Maricourt (op. cit.) comme ci-après :

Tableau 3 : le modèle du « père protecteur » japonais Tableau 3 : le modèle du « père protecteur » japonais

Modèle du « père protecteur »
Le pouvoir est au service de ceux sur qui il s'exerce : pouvoir altéro-centré
Recherche d'un échange équilibré
Acceptation du modèle par la majorité qui en perçoit les bénéfices
Paix sociale, efficacité économique
Négociation interne visant au consensus
Maintien du modèle
Protection par l'entreprise
Motivation de la base

Source : adapté de Maricourt, Paternalisme au Japon et en Occident « Père protecteur » et « Père abusif »

En dépit de la forte distance hiérarchique qui caractérise les relations sociales en Afrique et dans les entreprises publiques, les échanges, dans le modèle du « père protecteur », sont des échanges de dons-contre dons. Les parties aux échanges sont traitées de façon à donner satisfaction à tous. Tout le monde en tire les bénéfices. Dans ce contexte, la paix s'installe et les résultats économiques sont palpables.

De ce qui précède, le lien est subtilement établi entre l'engagement envers l'entreprise parento-hiérarchique ou familiale et l'engagement envers la nation. Au sein de l'entreprise parento-hiérarchique, il existe une relation d'interdépendance qui se développe chez chacun des membres, un sentiment de dette à rembourser, ce qui fonde les normes de réussite communautaire. Tout Japonais a des obligations fondées sur des valeurs de loyauté, de confiance, dont il se libère vis-à-vis de sa communauté. Ces valeurs légitiment le consensus dans la prise de décision. Elles prennent leur source dans le confucianisme qui remonte à la période allant de 1603 à 1868, plus particulièrement, le confucianisme bourgeois qui postule que le paiement d'une dette à la hiérarchie (la hiérarchie clanique) et à la société est nécessaire dans la perspective d'une contribution à l'entreprise et à la nation.

1.2.2.2 L'influence du bouddhisme

Quant au bouddhisme, c'est plutôt l'école zen, introduite au Japon au XIII^{ème} siècle, qui a le plus influencé la culture japonaise ainsi que la conscience éthique du peuple japonais. Dans l'enseignement du zen, le travail est considéré comme un acte sacré. Le japonais est dévoué à son travail dont il a une haute idée. L'amour du travail bien fait constitue aussi la ligne de conduite de tout japonais au sein de l'entreprise parento-hiérarchique ou familiale. La sécurité du japonais dans son travail réside, non dans l'assurance donnée par l'entreprise d'une carrière bien tracée comme c'est le cas l'administration publique (Pesqueux, 2008) mais de la preuve donnée de la capacité à contribuer effectivement et à se garantir une place grâce à un travail bien fait.

L'organisation japonaise est composée de personnes appartenant à la même généalogie. Il s'agit d'entreprises familiales dans lesquelles les individus sont inter reliés par une forte solidarité et possèdent une autonomie réduite à une vision des choses qui ne dissocie pas vie privée et vie professionnelle. Les objectifs de rentabilité économique et financière de l'entreprise familiale débouchent sur la contribution à la nation.

Pesqueux et Tyberghein (2009) ont soutenu que ce modèle de management ne serait pas contingent à une culture nationale particulière et pourrait s'appliquer dans toute organisation quelle que soit sa localisation.

Ouchi propose un transfert de ce modèle dans les entreprises américaines car la performance économique de ce modèle traduite par le succès des entreprises japonaises implantées aux États-Unis a plus que fasciné. Pour lui, les coûts de transaction ne sont pas réduits avec l'adoption exclusive d'une organisation bureaucratique. Il préconise de combiner les différents modes de coordination économique tout en accordant sa préférence à l'organisation clanique. En effet, le modèle clanique proposé par OUCHI s'inspire du contexte socioculturel du Japon qui se fonde sur l'éthique, la philosophie de Confucius et le bouddhisme, ce qui permet de représenter les entreprises japonaises comme des entreprises familiales ou parento-hiérarchiques. Deux notions s'y retrouvent. Il s'agit de la parenté ou de la famille et la hiérarchie qui fait référence à une longue « ligne hiérarchique » selon Mintzberg (1984). Dans les entreprises familiales japonaises, la contribution à la Nation est une règle. Elles sont ainsi conduites à être rentables.

Ainsi décrites, elles se rapprochent des entreprises publiques béninoises où se côtoient des « clans », l'acception de cette notion s'étant généralisée à d'autres formes identitaires et son développement actuel fait considérer ces entreprises comme cohabitation de « familles ». Elles reposent sur des valeurs et une philosophie propres. Il s'agit, en général, des valeurs de solidarité (entreprise publique/entreprise à caractère social), de loyauté (dans le sens de respect des textes et d'engagement) puis une contribution à la Nation qui se traduit par le reversement de la Taxe sur la valeur ajoutée et des dividendes dans les caisses de l'État.

Contrairement aux entreprises japonaises où le sens élevé du travail bien fait est très développé en vue de réaliser la performance et apporter une juste contribution à la Nation, les EP béninoises fonctionnent suivant une logique d'appropriation marquée par l'absentéisme ou le retard au travail, l'entorse au principe du mérite et la sous-utilisation des ressources publiques (Heller, op. cit.) au profit de la (des) famille (s). Cet état de chose est devenu si courant qu'il est aisé de convenir de son inscription dans la conscience collective et d'affirmer, qu'aux côtés du cadre formel écrit, il existe des accords non écrits entre les différents acteurs des entreprises publiques.

C'est ce qui justifie le contenu du chapitre suivant où nous présentons le cadre théorique sur la transgression du cadre de « bonne gouvernance » par les logiques claniques.

2. Le cadre de « bonne gouvernance » transgressé par les logiques claniques

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté la notion de clan sous différents angles. Cet exposé a permis de mettre en évidence le contenu du concept et ses logiques aussi bien dans la forme traditionnelle que dans sa dimension évoluée.

En résumé, le clan est représenté comme un groupe de personnes qui s'observent comme des « membres d'une même famille ». Ses contours sont délimités à l'aide de la théorie sur le sujet. Ils portent des valeurs communes dont les plus fortes sont la solidarité, la perception de la communauté de la propriété et le don/contre don obligatoire, ceci sous la tutelle d'un chef de clan protecteur. Dans la société béninoise, le clan est très développé et constitue en général, l'ancrage de nombreuses personnes, ce qui en fait une réalité dont on ne peut se passer dans une étude sur les organisations publiques en particulier.

Le présent chapitre consacré à la transgression du cadre de « bonne gouvernance » par les logiques claniques va donc tenter de répondre à une série de questions :

- Quels sont les sous—entendus des logiques claniques ?
- Quel est leur finalité ?
- Par quel mécanisme transgressent-elles le cadre de « bonne gouvernance » ?

A travers les essais de réponse à ces questions, nous allons présenter un ensemble de concepts ou de théories tels que l'appropriation, la « bonne gouvernance » et la transgression.

2.1 Les logiques claniques ou la théorie des « anti-communs »

Les facteurs favorables à la persistance du clanisme dans la société béninoise sont nombreux et les plus importants méritent d'être rappelés. Il s'agit notamment de :

- l'histoire des peuples béninois qui sont constitués en groupes socioculturels. Ils partagent fortement des valeurs et des idées, ce qui crée en leur sein un sentiment d'appartenance et

leur permet de s'identifier au groupe tout en développant un sentiment de rejet vis-à-vis des étrangers (Barth, 2013).

- L'option politique de « l'équilibre régional » qui prend appui sur les découpages territoriaux. Ce choix au sommet de l'Etat a, dans la pratique, conduit à ignorer parfois les compétences réelles pour faire réussir des moins bons à des concours de la fonction publique béninoise afin de garantir une représentativité relativement homogène de tous les départements dans l'administration publique.
- La multiplication et la promotion des fêtes identitaires dont la finalité est de susciter chez chaque fils d'une ethnie, d'une région donnée, un attachement à son origine. Ce creuset de rencontre favorise une solidarité entre les personnes de la même origine et fait le lit, au sein des entreprises publiques, à la transgression des règles établies de façon formelle.
- Une forte coloration politique des régions et la montée du paternalisme.

Le clan, quelle qu'en soit la nature, véhicule l'idée d'identité, d'appartenance mais aussi d'exclusion des « non-membres » ou des parties non prenantes que nous mobilisons, dans ce contexte comme une métaphore. Il s'instaure entre les membres, des codes qui donnent lieu à des prédispositions, celles-là qui vont être abordées dans les lignes qui suivent.

2.1.1 L'appropriation privative ou la dépossession de la collectivité

L'importance que revêt le concept d'appropriation dans de nombreuses théories (environnement, sociologie, ergonomie, sciences de gestion, sciences de l'information...) donne la preuve de sa force heuristique et de son indiscutable succès intellectuel. Ce succès présente toutefois une conséquence, celle d'une multiplicité de significations qu'il est utile de considérer pour une bonne adaptation à l'objet de l'étude notamment "la relation entre appropriation privative et la performance des entreprises publiques béninoises".

Du latin *propius*, ce concept véhicule deux idées dominantes :

- celle de l'action du sujet qui vise à faire sien, à s'accaparer, à prendre possession, à rendre propre, à jouir des droits de propriété ;
- et celle de l'action visant à rendre propre à quelque chose, à adapter quelque chose à un usage défini

Notre travail de recherche sera axé sur le sens premier de la notion : celui de la jouissance du droit de propriété.

2.1.1.1 Le droit de propriété et le droit de s'approprier, deux notions mal cernées

Le comportement des agents et la performance des entreprises dépendent, selon Alchian et Demsetz (1972) dont les travaux sont inscrits dans le contexte des firmes, de la définition des droits de propriété, ceux-ci déterminant les conditions d'appropriation du surplus de l'activité. Ces droits sont ainsi des facteurs d'incitation, de motivation des agents vers la réalisation des objectifs de performance. L'appropriation est donc une notion très importante dans la téléonomie des organisations privées et elle est mobilisée dans le secteur public comme métaphore au nom de la transposition, dans ce secteur, des méthodes de gestion propres aux entreprises privées. Cela signifie que l'absence de droits de propriété clairement définis pourrait entraîner de la démotivation ou dans certains cas, ce que nous pourrions appeler « appropriation privative », captation ou accaparement « *avec ou sans vol* ».

Les dirigeants des entreprises publiques détiennent-ils un droit de propriété sur les ressources publiques ? Quel est le régime de propriété qui facilite la détermination, dans les entreprises publiques, de la part des ressources publiques que les différentes parties prenantes, en particulier les salariés, sont autorisées à s'approprier dans le respect de la justice sociale c'est-à-dire de la bonne redistribution des richesses publiques ? Quel est le mode de gouvernance qui, tout en accordant des éléments d'incitation, prémunisse ces salariés contre l'appropriation privative ou négative du bien public dans la logique de « l'extraction avec vol », de « l'abus de biens sociaux », du « sale » par opposition au propre qui se conforme aux normes et à l'éthique ? En d'autres termes, qu'est ce qui peut expliquer l'appropriation privative enregistrée dans les entreprises publiques ?

Toutes ces questions visent à examiner, à l'aune de la théorie, les mécanismes qui sous-tendent le transfert de la propriété publique vers la propriété privée au sein des entreprises publiques. Christian Mouly a apporté un éclaircissement sur ces notions.

« La propriété publique est-elle un concept juridique ? [...] Nous entendons propriété publique comme couvrant toute propriété, non seulement immobilière mais aussi d'entreprises et de tous meubles, contrôlée directement ou indirectement par l'État et toutes collectivités territoriales

(locales ou collectivités supranationales (CE, Conseil de l'Europe, ONU, etc.), par les établissements, entités et entreprises publiques (du conservatoire du littoral ou des musées nationaux) jusqu'à ceux qui sont cachés sous le faux nez de la mixité (sociétés d'économie mixte par exemple) ou de la commercialité (transport, banque, assurance, services divers par exemple) [...]. Par propriété privée, nous entendons la seule vraie propriété, celle d'un propriétaire unique qui prend les décisions d'exploitation et en supporte toutes les conséquences, positives (profits) et négatives (responsabilité). Dès qu'il ne peut plus écarter l'interférence de tiers, l'on s'approche de la propriété collective, dont fait partie la propriété publique ».

Au regard de cet éclairage du Droit, l'entreprise publique béninoise ainsi que tous les actifs et ressources sont une propriété collective ou publique, contrôlée directement par l'Etat ou ses délégués.

Détenir un droit de propriété dans ce contexte, signifierait que les dirigeants et salariés prennent le titre de propriétaires c'est-à-dire qu'ils détiennent le droit de jouir de trois (03) prérogatives qui constituent des attributs traditionnels de la propriété, dans la continuité du Droit romain, à savoir : l'usus (le droit d'utiliser, de contrôler l'utilisation de la propriété et la faculté de reprendre la possession, le cas échéant), le fructus (le droit à tout profit découlant de la propriété. Il s'agit, par exemple, de la prise de dividendes comme prévu dans les entreprises publiques) et l'abusus (droit de détruire, d'aliéner, de transférer la propriété contre de l'argent). « *La détention d'un droit de propriété autorise son accaparement* » ou son appropriation (Pesqueux, 2007). L'appropriation qui peut être perçue comme le transfert de propriété est donc la conséquence logique du droit de propriété.

Couret et Bruslerie (2002) avaient déjà proposé une définition de la notion qui s'entend comme « *le prélèvement direct ou accord tacite pour que d'autres parties prenantes effectuent des prélèvements* » au regard de leur position. En effet, la position privilégiée ou position de pouvoir permet une appropriation directe d'une partie du bénéfice de l'entreprise. Par exemple, le fait d'être nommé directeur d'une entreprise publique confère à celui-ci la position privilégiée de bénéficiaire de ce droit et même d'accorder ce droit auquel les personnes non parties prenantes peuvent prétendre. Elle est placée sous le contrôle des actionnaires qui sont constitués dans le cas des entreprises publiques par l'instance du Conseil des ministres. Ces auteurs ont esquissé la notion comparative « *d'appropriation privative ou privée* » des revenus illustrée par certains faits. Il s'agit :

- De l'embauche de personnel peu compétent dans un cadre familial, clanique ou des relations sociales.
- Du sur-paiement des cadres tel que la création intelligente de primes pour des tâches pour lesquelles ils sont recrutés et déjà rémunérés.

Ainsi, extraire un bien ou l'attribuer sans disposer d'un droit de propriété ou sans respecter le cadre existant constitue une violation du droit, ce qui est une transgression. Dans ce sens, si les deux premières prérogatives peuvent être défendues dans les entreprises publiques, la troisième à savoir la destruction du bien, patrimoine public ou « *abusus* » est difficilement acceptable. En effet, les droits auxquels les agents des entreprises publiques peuvent prétendre sont clairement définis dans les règlements notamment les conventions collectives signées conjointement par la direction générale et les instances de représentation du personnel de même que d'autres règlements qui confèrent le droit d'user et de bénéficier des fruits ou produits de l'entreprise publique. Les détenteurs de ces droits peuvent, une fois que le transfert dans le patrimoine privé est effectif, les détruire. Mais, cette prérogative ne peut s'exercer directement par un agent public sur un bien public sans que ceci ne soit qualifié de transgression, d'abus de biens sociaux ou de vol. C'est pourtant ce à quoi nous assistons au quotidien dans les entreprises publiques notamment dans les relations d'emploi et dans les marchés publics, ce qui est illustré dans les constats, en introduction.

Pour prévenir les risques de prédation excessive des ressources de la collectivité par les dirigeants, des salariés et des fournisseurs, faudra-t-il penser aux techniques d'incitation diverses ou investiguer le contexte socioculturel des entreprises publiques ? Nous avons opté, dans cette étude, à l'examen de l'environnement ambiant qui permet de mettre en évidence les rapports des parties prenantes énumérées ci-dessus aux ressources publiques, en passant en revue les mobiles de leur mise en relation avec les entreprises publiques, ce qui apparaît dans le contenu du contrat psychologique.

2.1.1.2 Appropriation privative et « la tragédie des communs », une disposition transgénérationnelle

L'analyse de Garrett Hardin (1968) sur la propriété collective ou publique peut être assimilée à de l'appropriation privative. En effet, l'auteur explique que la liberté de faire usage des biens collectifs conduit à leur surexploitation. Il s'inspire de l'image et de l'expérience historique des

pâturages communs en Angleterre et aux USA aux XVIIIe et XIXe siècles pour généraliser le problème car la "tragédie des communs" est, en réalité, la tragédie de toute propriété collective. Elle désigne la difficulté - voire l'impossibilité - d'exploiter de manière durable une ressource limitée lorsque celle-ci est mise à disposition de tous et de chacun: éléments vitaux (air ou eau), espaces publics (pâturages et paysages), biens culturels et prestations sociales peuvent servir d'exemples. Hardin recherche le moyen le plus adéquat d'utiliser les biens communs sans qu'il y ait surexploitation. Dans cette dynamique, il souligne qu'il est impossible de faire appel à la conscience de chacun : ceux qui suivent le précepte d'autolimitation se trouvent rapidement éliminés. Aussi, l'utilisation de la coercition ou de l'organisation administrative est quasiment impossible car il faut toujours « garder les gardiens », ce qui est inutilement coûteux. Les entreprises publiques répondent, néanmoins, à cette logique avec l'organisation bureaucratique et le cadre de « bonne gouvernance » existants.

Les rémunérations des salariés et des dirigeants des entreprises publiques sont encadrées par les conventions collectives ou accords d'établissement.

En étudiant ces conventions mais aussi divers règlements dédiés aux rémunérations, il apparaît une multitude de primes qui, bien que prévues, ne sont pas arrimées à la santé financière des entreprises ni à des analyses de gestion qui prennent en compte le niveau de rémunération des autres facteurs de production tels que le renouvellement des immobilisations, l'Etat et les charges financières (entreprise, propriété d'Etat). Ce mode de formalisation des rémunérations consacre des droits considérés comme « acquis » par les salariés et qui doivent leur être versés quels que soient les résultats financiers de ces entreprises. Les « prises sur » sont, dans ce contexte, mal maîtrisées, ce qui non seulement éloigne l'entreprise de la performance au profit des individus mais aussi réduit la contribution à la Nation. En conséquence, l'entreprise publique et son cadre de « bonne gouvernance » ne constituent pas la bonne solution à la tragédie des communaux. Ainsi, le versement d'avantages financiers comme mécanismes d'incitation sera un leurre comme l'avait déjà souligné Herzberg. Le mode de gouvernance à adapter au contrat psychologique, au regard du contexte culturel, paraît être la position la plus pertinente.

2.1.1.3 L'exclusivité, facteur de l'appropriation privative

Il apparaît que le recours à l'organisation administrative pour contenir la surexploitation se trouve confronté à un autre problème, celui de l'exclusivité qui conduit à sous-utiliser la ressource (Heller, 1998).

Dans son article, Heller souligne qu'à la chute du communisme, des villes de l'Europe de l'Est sont remplies de magasins et kiosques à l'air vides. Après une enquête, il est révélé que les droits sur l'espace sont détenus par plusieurs administrations et le secteur privé. Cette exclusivité a rendu difficile voire impossible l'obtention du droit d'utilisation par un nouveau commerce. Bien que les propriétaires des espaces perdaient de l'argent avec des magasins vides et tandis que les surfaces commerciales étaient en grande demande, leurs intérêts concurrents empêchaient toute possibilité d'utilisation des espaces. La tragédie des anti-communs est un phénomène où des agents économiques rationnels gaspillent une certaine ressource en la sous-utilisant. Cela se produit lorsque des individus possèdent un droit d'exclusivité sur une ressource.

Les entreprises publiques détenues par l'Etat, créées dans la perspective de la maîtrise de la surexploitation en vue de participer à la croissance économique, se retrouvent sous l'emprise de clans qui mettent en œuvre des mécanismes d'appropriation privative au profit des clans, ceci au détriment de la collectivité publique. Les recrutements et les marchés publics sont profitables aux clans, ce qui exclut les « autres » candidats sans doute tout au moins aussi compétents et maintient l'entreprise publique dans un état de ne pouvoir contribuer convenablement à la performance publique (Iribarne et Verdoux 2008).

En tout état de cause, les dirigeants sont, par délégation, détenteurs des ressources publiques qu'ils collectent et gèrent. Acquérir, à l'aide des ressources publiques, un domaine inutile pour l'objet social mais parce que détenu par un parent ou opérer un recrutement inefficace sans tenir compte ni du profil ni des procédures, encore moins de l'existence du besoin relèvent du même registre, celui de « l'appropriation privative » ou de la captation.

Le développement ci-avant présenté, appuyé par les exemples convenablement choisis, comporte des indices claniques, ceux de l'appartenance et conduit à conclure que la finalité des clans est la recherche de leur performance.

Avant d'aborder la question importante du cadre de « bonne gouvernance » qui est censée contribuer à la performance des organisations publiques, nous allons explorer de prime abord, la notion de la performance proprement dite.

2.1.2 Le bien-fondé de la performance dans les entreprises publiques

L'intérêt d'aborder brièvement la performance des entreprises publiques mise en discussion avec la performance clanique se situe à la croisée de plusieurs motivations.

2.1.2.1 Performance des entreprises publiques béninoises, une exigence légale

L'affirmation, dans le préambule de la Loi fondamentale de la République du Bénin, de l'attachement du peuple béninois aux principes de la Démocratie des droits de l'homme et des citoyens de 1948, pose les fondements de la performance dans l'ensemble des secteurs institutionnels. En effet, les articles 14 et 15 de ce document établissent d'une part, que « *tous les citoyens ont le droit de constater par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique [...] et d'en suivre l'emploi, et d'autre part que « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »*. Cela signifie que tout béninois a le devoir de contribuer de différentes manières à la chose publique, l'intérêt de cette contribution devant être justifiée et l'efficacité prouvée. En d'autres termes, les apports des citoyens doivent répondre à des objectifs qui doivent être évalués par respect au principe d'« *accountability* », matérialisation du principe de transparence.

2.1.2.2 La modernisation du service public

Les réflexions sur les entreprises publiques se développent dans le contexte de la volonté politique de moderniser le service public tel qu'elle apparaît dans divers actes à savoir :

- La création, en 2008, d'un observatoire de lutte contre la corruption ;
- La réalisation d'un livre blanc sur l'état de la corruption au Bénin à partir d'une enquête sur les manifestations, causes, conséquences de la corruption et l'efficacité de la lutte entreprise par les divers organismes habilités ;

Ce livre blanc révèle le constat que les années 2006, 1992 et 1991 « *au cours desquelles un changement de régime a été observé avec une volonté affichée de combattre la corruption et la mauvaise gestion des ressources publiques sont celles où le taux de croissance des recettes fiscales a été le plus élevé* »

La corruption expliquée généralement par les bas salaires (62% des enquêtés) et la recherche du gain facile (59,4%) est surtout expérimentée dans l'administration publique (70,6% des victimes) et entraîne une perte de confiance des investisseurs dans la garantie accordée par les autorités du pays et le détournement des recettes publiques, préjudiciables à l'émergence du Bénin. Elle constitue l'un des fléaux qui appauvrissent le Bénin. Elle dévore, comme l'a souligné Robert Klitgaard, l'économie et l'action politique de multiples pays.

2.1.2.3 Performance des entreprises publiques, un impératif économique

En 2010, à l'occasion du cinquantenaire des indépendances des pays africains, la question lancinante posée aussi bien par les leaders du Continent que par les institutions internationales lors des colloques destinés à faire le bilan du cinquantenaire, portait sur le développement du continent : comment s'y prendre pour que ces pays sortent enfin de la misère-pauvreté pour connaître un bien-être décent ? Des nombreuses réflexions, des colloques et séminaires, il ressort que la solution prioritaire consiste à fédérer les efforts des agents institutionnels nationaux (allant de l'administration publique centrale au ménage) en réaffectant et en mobilisant davantage de ressources sur le plan interne. La République du Bénin, comme la plupart des pays au sud du Sahara, est classée parmi les pays les moins avancés. La majorité des Béninois vit dans la précarité, se plaignant sans cesse de la faiblesse du pouvoir d'achat caractérisé par l'insuffisance des ressources et une inflation généralisée. La direction générale de l'analyse économique (DGAE) du Bénin a précisé que le taux d'inflation en 2012 était de 6,7% contre 1,8% en 2011. Nombreux sont donc les béninois dont le quotidien est caractérisé par l'indigence. Cette situation donne du sens au premier des objectifs du millénaire pour le développement (OMD), à savoir : « *Éliminer l'extrême pauvreté et la faim* », que le gouvernement béninois a adopté en 2000.

Cette pauvreté est accentuée d'une part, par une croissance annuelle de la population de 2,3% avec une envolée concomitante du taux de chômage des jeunes de 70% et l'insuffisance des ressources publiques à financer les multiples projets de développement afin d'offrir une qualité

de vie à tous ; d'autre part, par une réduction drastique des aides publiques au développement au regard de la crise financière mondiale et la subordination des aides encore accordées au respect de certaines conditions de transparence.

Parler de performance des EP nécessite de présenter la spécificité des EP.

2.1.3 Entreprises Publiques, organisations spécifiques

Les entreprises publiques ou sociétés d'État constituent une forme hybride d'organisation dans la mesure où, en plus de leurs activités à vocation commerciale, elles se voient généralement confier des mandats qui comportent des obligations de services à peu près toujours contraires à la rationalité économique et qui sont souvent la raison d'être de leur création. Elles doivent donc concilier les principes d'un organisme d'intérêt public avec une gestion de type privé. La dimension politique associée communément aux entreprises publiques réfère de manière plus explicite aux objectifs politiques qu'elles doivent mettre de l'avant. Les objectifs spécifiques des EP ne sont pas souvent pris en compte. Il ressort de ce qui précède que les entreprises publiques, contrairement aux entreprises privées, ne sont pas créées dans le but ultime de maximiser les profits (Ramanadham, 1991 ; Gortner et al, 1993 ; Rainey, 1996). Elles servent à mettre en avant les volontés du gouvernement. Ces objectifs non commerciaux ont pour conséquence, en général, de diminuer les revenus ou de hausser les coûts des opérations des entreprises publiques. Par exemple, le gouvernement, dans l'optique d'une politique générale visant à redistribuer la richesse et les revenus, peut être amené à dicter une structure de prix favorisant certaines classes de consommateurs, à imposer la fourniture de certains services à une population éloignée. A cela s'ajoute la corporatisation (Brown, 1995). La corporatisation consiste à inculquer aux organisations publiques les pratiques qui ont cours dans le secteur privé. Un des éléments clés de la corporatisation a trait au changement de mandat de l'entreprise publique à qui il est demandé dès lors de réaliser des profits (*profit-seeking*). Gordon (1981) et Laux et Molot (1988) parlent aussi de *commercialisation* des entreprises publiques. On se référera, aujourd'hui, à un concept plus générique : la performance publique.

Les entreprises publiques béninoises, organisations publiques apportent de la sécurité d'emploi.

Elles offrent aussi de nombreux avantages sociaux qui sont inscrits dans les conventions entre la direction générale et l'instance de représentation du personnel.

2.1.4 Entreprises publiques, quels attendus en termes de performance ?

Bozec (2004) analyse le concept de performance sous deux angles :

- d'abord, sous le prisme de la forme de la propriété, ce qui soulève le problème de l'essence de l'entreprise publique et de sa représentation ;
- puis, sous l'angle des instruments de mesure qui, selon lui, doivent s'adapter aux objectifs spécifiques des entreprises privées, d'une part et des entreprises publiques, d'autre part.

Les résultats de son analyse lui ont permis de suggérer que les différences de performance sont justifiées par les différences d'objectifs entre les deux entités.

La définition d'objectifs non commerciaux dont les effets ne peuvent être quantifiés ni évalués dans le même esprit que les biens offerts par une entreprise privée donne de l'entreprise publique un caractère multidimensionnel qui impacte la conception de la performance.

Gathon et Pestiau (1996) définissent la performance des EP par leur capacité à s'acquitter des tâches qui leur sont assignées par les pouvoirs publics. Ces tâches sont celles de la politique économique dans son ensemble. En soulignant la nécessité, pour toutes les composantes de l'Etat, de participer, au nom de la cohérence économique, aux divers aspects de la politique économique, ils identifient trois catégories de mission donnant lieu à trois catégories de performance :

- L'efficacité entendue comme la capacité des entreprises publiques à produire les biens et services avec le moins de ressources possibles, les objectifs étant réalisés dans une logique de maîtrise du gaspillage de ressource.
- L'équité en termes de redistribution des revenus.
- Les équilibres macroéconomiques qui comportent des objectifs de croissance, de plein emploi et de stabilité des prix, ce qui sous-entend la contribution des entreprises publiques à la croissance économique.

En s'inscrivant dans le contexte des organisations publiques, Iribarne et Verdoux (2008) commencent par définir trois objectifs qui leur sont assignés. Il s'agit :

- des objectifs d'efficacité socio-économique qui concernent les impacts directs et indirects que l'organisation entend générer dans la société en termes d'équité non seulement dans la redistribution des revenus et dans l'offre des prestations, mais aussi d'équilibres socio-économiques, voire de comportements ou de mentalités ;
- des objectifs de qualité de service avec en perspective, la satisfaction des usagers ;
- et les objectifs d'efficience économique avec l'idée de la maîtrise et de la réduction des dépenses, de la meilleure utilisation des ressources, donc de la rationalisation, ce qui intègre les notions de coûts.

Le présent travail de recherche sera axé sur la performance publique d'Iribarne et Verdoux (op. cit.).

Au regard des développements de ces auteurs et des constats dans la fonctionnement et la gestion des entreprises publiques béninoises, il apparaît qu'elles sont dans l'impossibilité de réaliser la performance publique, celle-ci étant prise en otage par les logiques appropriatives importantes qui introduisent de l'irrationalité, de l'iniquité, de l'identification en rendant le cadre de « bonne gouvernance » inefficace.

2.2 L'inefficacité du cadre de « bonne gouvernance »

La bonne gouvernance figure parmi le triptyque des remèdes : Programmes d'Ajustements Structurels (PAS), Etat de droit, « Bonne Gouvernance » (Hountondji, 2009) imposés, par les institutions financières internationales aux Etats en faillite à la fin des années 80.

La réapparition de la gouvernance sous une forme normative (« bonne ») tendait à légitimer les interventions de la Banque Mondiale (BM) suite à l'échec des stratégies de libéralisation qu'elle a prescrites aux pays placés sous PAS. Le contexte de l'émergence de la BG est donc celui de l'échec des PAS. En Afrique, les pays se sont rendus compte des résultats néfastes des thérapies de choc et des grands éclatements qu'avaient entraînés les PAS. Selon la BM, l'échec des PAS serait dû à une « mauvaise gouvernance » dans les pays pauvres dont les administrations devraient se réformer pour mieux répondre aux nouveaux paradigmes dont les grands attributs sont la réduction des dépenses de l'Etat.

Ce nouveau remède était bien accueilli par les Etats bénéficiaires dont la République du Bénin qui l'a adopté au cours de la Conférence économique de 1996, a même élaboré, de concert avec les autres pays de l'Union Africaine, un cadre légal dénommé : Charte Africaine de la Démocratie, des Elections, et de la Gouvernance et a conçu les mécanismes de mise en application et d'évaluation aussi bien au niveau de l'administration publique que des entreprises publiques à travers la Charte Nationale de Gouvernance du Développement adoptée les 3 et 4 novembre 2012 (Yasso, op. cit.).

Ces différentes actions qui traduisent une acceptation du nouveau concept ont été conduites par le gouvernement béninois bien que sa marge de manœuvre fut trouvée fortement compromise au regard du contexte de l'Etat minimal ou de retrait de l'Etat (Hibou, 1998 ; Pesqueux, 2007). En effet, l'octroi de prêts par les IFI dans le cadre des politiques d'aide au développement était subordonné à l'adoption de ce nouveau paradigme qui, plus tard, a été perçu comme une importation aveugle de modèle inadapté au contexte.

2.2.1 « bonne gouvernance » ou le transfert du modèle gestionnaire

La notion de « bonne gouvernance » est apparue à l'occasion d'attaques véhémentes contre l'Etat Providence dirigiste et tutélaire béninois (Etat maximal par opposition à Etat minimal) qui ont coïncidé avec les événements ayant entraîné l'éclatement de l'URSS et la chute du mur de Berlin. Le retrait de l'Etat et les revendications technocratiques étaient les caractéristiques « du modèle de marché » imposé aux pays en développement en général et au Bénin en particulier par la Banque mondiale qui y voyait la solution de la faillite de l'Etat (Démétrios, 2006). En effet, c'est vers la fin des années 1980 que la Banque Mondiale utilise ce vocable sous une forme normative comme réponse à la crise de gouvernabilité dans les pays en développement, surtout en Afrique.

Dans son rapport annuel de 1989, elle indiquait que la gouvernance était au centre de ses préoccupations. Par cette vision, la BM transposait dans le domaine public, la notion de gouvernance empruntée au langage des gestionnaires des grandes firmes, assortie d'un adjectif « bonne » ou « juste » et en faisait un critère de jugement appliqué à un Etat qui sollicite une aide financière auprès d'une institution internationale. A travers cette transposition du concept de gouvernance, c'est l'esprit gestionnaire qui s'invite dans l'arène publique avec des objectifs de rentabilité et d'efficacité (Jullien, 1997) assignés aux agents institutionnels du domaine

public. « Gérer le service public » constitue donc le message, celui de la conversion de l'État aux méthodes du secteur privé, diffusé par la BM pour réaliser des objectifs de croissance dans ces États en faillite. Le « modèle de marché de l'État » était le produit de ces efforts.

Pesqueux (2007) a apporté un éclairage sur le premier objectif de ce transfert quand il rappelle la finalité de la gouvernance dans les entreprises. Pour cet auteur, la gouvernance est un concept polysémique qui se positionne au cœur de la réflexion dans les pays anglo-américains dans le courant des décennies 1970 et 1980. Elle vise à obtenir un accord des différentes parties prenantes autour des principes liés à l'efficacité, celle-ci étant facilitée par le contrôle de la gestion des dirigeants par les actionnaires au travers du conseil d'administration (p. 26-27), ce qui correspond à l'une des dimensions de la gouvernance que l'auteur a énoncée (corporate governance) à côté d'une conception plus large (Pesqueux, op. cit.). Ce premier objectif vise la maîtrise des coûts dans le secteur public dont Palpacuer (2006) offre une représentation à travers la métaphore du « modèle financier ». Ce modèle vise l'efficacité notamment par des arbitrages (dans les achats publics avec le principe de libre accès à la commande publique pour rendre les achats publics compétitifs et dans les recrutements adaptés aux cadres organiques préalablement définis) et le contrôle des dirigeants du secteur public (dans une logique d'audit qui s'appuie désormais sur les dispositifs de contrôle interne).

« Gérer le service public », c'est aussi y introduire une dynamique d'efficacité (Jullien, op. cit.). Ogien (op. cit.) défendait que la gouvernance a pris place dans l'activité politique comme un nouveau modèle d'exercice du pouvoir (p. 138). Il a exposé les motivations de cette importation du modèle de gestion des firmes dans le domaine politique. En effet, selon lui, « l'usage stratégique du concept de gouvernance vise à rendre évidente l'idée centrale du modèle de gestion qui promet l'efficacité de l'action publique ». Cette recherche d'efficacité modifie le regard porté sur l'action publique qui, contrairement aux temps passés, où il était inscrit dans une logique de moyens (avec les abus enregistrés), est désormais orientée vers la réalisation d'objectifs fixés, donc dans une logique de résultat. Ce nouveau modèle d'exercice du pouvoir repose sur deux principes que sont, selon l'auteur (p. 139-140) :

- La prétention à l'universalité qui postule que toute activité collective (l'activité publique est organisante) est comparable à un système de production industriel. Si elle est conduite avec efficacité, elle peut atteindre son optimum grâce au nécessaire recours aux instruments de gestion ayant fait leur preuve dans les secteurs marchands, pour une meilleure maîtrise de l'information ;

- Et l'étroit rapport entretenu par l'action publique avec la rationalité et ses deux attributs que sont la calculabilité et la prévisibilité.

C'est pour ce nouveau modèle que le Bénin a opté en 1997, à l'occasion de la Conférence économique dont les recommandations stipulent ce qui suit : « *la bonne gouvernance, afin d'introduire la rationalisation dans la gestion des biens publics et sociaux, et l'amélioration de l'efficacité de l'action publique pour favoriser l'essor économique du pays* ». La relation entre la bonne gouvernance, la rationalisation et l'efficacité y est clairement perçue par les acteurs et mise en évidence. La démonstration de Ogien est fondée. Le choix de ce modèle d'exercice du pouvoir qu'a consacré la Conférence économique, rend donc cohérente l'adoption, dans les entreprises publiques, des mécanismes de gouvernance classés, selon Charreaux (2004) suivant deux critères principaux que sont :

- Leur origine : interne ou externe à l'entreprise
- Le caractère : intentionnel ou spontané.

En croisant ces deux critères, les mécanismes existants dans les entreprises publiques béninoises sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 4 : Mécanismes de gouvernance dans les entreprises publiques béninoises

	MECANISMES INTERNES A L'ENTREPRISE	MECANISMES EXTERNES A L'ENTREPRISE
MECANISMES INTENTIONNELS	<ul style="list-style-type: none"> • le Manuel des procédures administratives, financières et comptables, opérationnelles, • le cadre organique • l'organigramme, • les programmes d'action annuelle, • la convention collective (définissant les promesses de l'organisation ainsi que les attentes des salariés sous la forme d'un contrat normatif). 	<ul style="list-style-type: none"> • les statuts, • les missions et les procédures de nomination du CA, • les attributions et les procédures de nomination du DG • les normes de l'OHADA • le code de passation des marchés publics
MECANISMES SPONTANES	<ul style="list-style-type: none"> • système de reporting (par la cellule de contrôle de gestion) • Contrôle hiérarchique ou opérationnel, • Contrôle par la structure d'audit interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • contrôle par l'IGE ou les auditeurs internationaux, • contrôle par des auditeurs spécialisés financés par l'entreprise

Source : Adapté de Depret et alii (2005) par Charpentier P., 2007, p. 23.

En sus des mécanismes, la bonne gouvernance précise le cadre de l'action publique. Ce cadre correspond aux principes énoncés par la Banque Mondiale et devant être mis en œuvre par les divers gouvernements.

2.2.2 Une série de critères pour une bonne administration

La BM, en 1992, a consacré au concept de « bonne gouvernance », un livre dans lequel il la désignait comme « *la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays en vue de son développement* ». De façon plus affinée, cette manière est une prescription de politiques prévisibles et éclairées, une bureaucratie empreinte d'une éthique professionnelle, un organe exécutif de l'Etat responsable de ses actions (accountability) et une société civile dynamique qui participe aux affaires publiques (inclusiveness) et où tous se comportent dans le respect du droit.

Selon Leloup et al (2005), la « bonne gouvernance » est un transfert de la gouvernance dans le domaine du management public et des relations internationales où elle prend une orientation prescriptive. « *Ce terme est employé par les institutions financières internationales pour définir les critères d'une "bonne" administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel* ». Les critères évoqués servent de cadre d'évaluation des pays soumis à ce nouveau modèle.

De nombreux auteurs ont apporté leurs réflexions. A cet effet, Dokeniya, Garrity et Pradhan (2008) ont défini la « bonne gouvernance » comme de « *bonnes politiques, un cadre réglementaire offrant un environnement favorable à la croissance, la fourniture de services publics efficaces* ». Ils mettent ainsi en évidence la qualité des politiques dans une optique de leur adaptation aux besoins réels mais aussi de supériorité (zéro défaut), le caractère transparent et fiable de règles établies et d'institutions pour la conduite des affaires publiques et privées ; l'efficacité des actions publiques (la cible doit être atteinte).

De ce qui précède, il ressort que la « bonne gouvernance » est destinée à rendre performantes les administrations et organisations publiques. En conséquence, la transgression de ce cadre les éloigne des objectifs de performance.

L'examen des indicateurs de bonne gouvernance permet de mieux préciser les attendus des institutions financières internationales. Kaufman et al. (2010) ont énoncé six (06) indicateurs de "bonne gouvernance" que sont « 1. Responsabilité citoyenne, 2. Stabilité politique, 3. Efficacité des pouvoirs publics, 4. Qualité de la réglementation, 5. État de droit, 6. Maîtrise de la corruption ». Baron rappelle quant à lui, « les critères de bonne gouvernance à respecter, à savoir la responsabilité, la transparence, un état de droit et la participation d'une pluralité d'acteurs ».

Par ce concept de "bonne gouvernance", la place anciennement occupée par l'Etat est remise en cause. Son intervention n'est efficace que si elle s'effectue dans le cadre de règles précises, dans la transparence et du contrôle de la corruption. Le thème de lutte contre la corruption amène d'ailleurs les experts internationaux à insister sur le volet éthique dans les politiques de développement. La République du Bénin, au cours de la Conférence économique nationale de 1997, a opté pour une série de principes et de règles éthiques qui apparaissent dans la déclaration ci-après : « *La bonne gouvernance doit aussi permettre à l'Etat d'éviter que se reproduisent dans ce pays les faits répréhensibles que l'on pourrait qualifier de « plus jamais ça », comme l'improvisation, la corruption, la mauvaise gestion des ressources, l'absence de contrôle dans la gestion des biens publics, la dégradation de l'espace sécuritaire, la mauvaise circulation de l'information, le laxisme et l'irresponsabilité.* »

Les six (06) indicateurs de bonne gouvernance, publiés par la Banque Mondiale (voir Kaufman) ont été administrés dans plus de deux-cent (200) pays sur la période allant de 1996 à 2013. Parmi ces indicateurs, nous avons décidé de présenter les résultats sur « l'efficacité des services publics » et « la maîtrise de la corruption » au Bénin présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 5 : Evaluation de la « bonne gouvernance » par la Banque Mondiale

INDICATEURS	EVALUATIONS
Maîtrise de la corruption	Varie de 20% en 1996 à 22% en 2013 avec un pic (+ élevé) de 39.33% en 2007 et une chute de 17.6% en 2005.
Efficacité des services publics	Varie de 40% en 1996 à 34.4% en 2013 avec un pic (le plus haut) de 46.3% en 2005 et une chute de 31.7% en 2005.

Source : Banque Mondiale, 2014.

Ce tableau révèle, selon la BM, que le Bénin peine à maîtriser la corruption, cause de nombreux maux tels que l'injustice dans l'offre du service public, l'impunité, la généralisation de la mauvaise qualité d'un service mal fait. L'organisation des concours dans la fonction publique en 2015 est un exemple encore vivant dans la mémoire collective. Les résultats de ces concours ont été décriés. En effet, parmi les admis, figurent des personnes qui n'ont pas composé. En outre, une même personne a réussi à plusieurs concours qui se sont déroulés au même moment. C'est aussi le cas à la SBEE où la création de nouvelles agences sur le territoire national pour se rapprocher des populations en pleine expansion (les anciennes agences avec leurs effectifs étaient devenues incapables de couvrir tous les abonnés dans un délai raisonnable. Cela fait que certains abonnés reçoivent leurs factures en retard, les pannes sur leurs compteurs ne sont pas

résolues rapidement, les maintenant dans l'obscurité). Le recrutement des agents devant travailler dans ces nouvelles agences n'a pas fait l'objet d'un test organisé. Ces constats montrent un défaut de transparence répétitif, ce qui jette le doute sur la qualité des personnes retenues et sans aucun doute, la qualité des services. Les services de l'administration publique et des entreprises publiques ne sont plus perçus comme satisfaisants par les béninois. Un récapitulatif des interviews conduites auprès des clients figurent en annexe. Finalement, l'universalité conférée à ce cadre imposé est exposée à de rudes controverses.

2.2.3 Une validité universelle, sujette à polémique

L'échec de la puissante Union soviétique en 1989 a été considéré comme la victoire du modèle centré sur les entreprises (avec leurs caractéristiques que sont propriété privée, rentabilité ou logique de profit) et la logique du marché (la libre concurrence, l'allègement de l'Etat) sur l'intérêt général. Cette vision est partagée par les grandes institutions financières (BM et FMI) qui l'ont alimentée et diffusée à travers le monde (Mintzberg, 2002) sans tenir compte des facteurs locaux ayant concouru à l'échec des Etats qui avaient, autrefois, opté pour le dogme socialiste. Un sentiment de finalité illustré par le titre évocateur de l'ouvrage de Fukuyama (1993), *La Fin de l'Histoire*, paru juste aux lendemains de l'effondrement du bloc soviétique, se dégageait de ce choix. Pourtant, dans une publication de l'IISA intitulée *The World We Could Win* (Amsterdam, IOS, 2005), le professeur Werner Jann concluait avec justesse : « Le jour où quelqu'un proclamera la "fin de l'Histoire" ou même la "fin de la discussion" sous prétexte que tout a été dit et que tous les problèmes de gouvernance ont été résolus, nous aurons tous du souci à nous faire » (p. 156-157). La « bonne gouvernance », qui véhicule ces idées, a déferlé le monde en fixant aux Etats en faillite, des objectifs de performance tout en minimisant les complexités et/ou les particularismes des contextes nationaux. En effet, au lieu d'accorder de l'importance aux contextes, on assiste plutôt à une croissance de meilleures pratiques, de solutions de type « one best way », considérées de façon absolue, qui « *faisaient la part belle à la justification économique de la réforme et ne tenaient pas suffisamment compte des adaptations juridiques et institutionnelles de base* » (Hesse, 2000). Il est difficile de comprendre et d'admettre que des solutions uniformes aient remplacé le dialogue constructif qu'appelle la gouvernance et la gestion au regard de la diversité.

Hess (2000) et Politt (2001) ont esquissé une réponse à ce constat d'incompréhension qu'ils ont dénommée « l'illusion de la convergence globale ». Selon ces auteurs, les concepts tels que « le changement », « la modernisation », « la mondialisation » désignaient des tendances qui étaient animées par des forces historiques suivant une seule direction : « le triomphe du marché », « la réduction de l'Etat », « la convergence des valeurs ». Ainsi, le marché constituait le modèle dont devait s'inspirer le secteur public pour se réformer.

La « bonne gouvernance » qui prétendait développer un modèle de marché universellement valide enregistre des résultats mitigés. Aussi, les politiques qu'elle véhiculait ont, a priori, inhibé la mise en place d'approches innovantes plus en adéquation avec les besoins réels des pays. En outre, ont-ils favorisé la mise en évidence des problèmes de corruption et les particularismes culturels locaux.

« L'allègement de l'Etat » sur lequel se fonde la « bonne gouvernance » imposée par la BM comme conditionnalité d'accès à l'aide au développement, est conçu au départ en Nouvelle-Zélande où il illustre la culture et la tradition de Common Law des pays anglo-saxons à savoir l'Australie, la Grande Bretagne et l'Amérique du Nord. Cette vision s'est répandue dans d'autres régions du monde grâce aux consultants en gestion ou par le biais de la BM. Au regard de leur succès dans les pays nordiques notamment et de l'opportunité qu'elles offraient d'accès à une aide au développement, ces politiques n'ont pas été remises en cause.

Cette nouvelle idée s'est révélée, à l'épreuve des faits, soit inadaptée aux contextes locaux, soit mal appropriée par les acteurs publics. Il a fait l'objet d'une série de transgressions relevées par la BM et les auditeurs internes ou externes qui font paraître dans leur rapport, le constat de « mal gouvernance ».

Des travaux empiriques ont mis en évidence de nombreux faits (Jacquemont, 2010 ; Hazoumé, 1972 ; Yasso, op. cit) et particularismes locaux qui constituent des facteurs de résistance à la « bonne gouvernance » et qui, en conséquence, ne peuvent être exclus si les objectifs d'efficience et d'efficacité qu'elle promet auront une chance d'être réalisés (Mutabazi, op. cit.).

Dans ses réflexions sur le cas de la République démocratique du Congo, Etat d'Afrique centrale situé à 1595 km de la République du Bénin, Jacquemot a mis l'accent sur l'existence de réseau (de distribution de ressources prélevées) dont la conception collective des biens publics s'appuie sur des formes de socialité traditionnelles. L'expression congolaise « tobikiee » (nous

sommes sauvés, euphémismes signifiant que c'est leur tour de bénéficier, d'avoir part aux ressources publiques) est révélatrice de cette conception. En effet, c'est ainsi que les membres du clan et de la famille (notions largement abordées dans le premier chapitre) s'exclament à la nomination d'un des leurs à un poste public important. La contribution de Hazoumé (op. cit.), auteur béninois, lorsqu'il cite l'exemple d'un ministre, confirme cette réalité qui met en évidence le rapport au bien public, la place qu'occupe la famille (parenté et paternalisme) dans cette partie du monde et les obligations des africains envers celle-ci. En effet, l'africain est intégré, d'une façon générale, dans un groupe social relevant de sa culture et au sein duquel les modalités d'échanges inscrivent les uns et les autres dans une logique encore très présente de promesses et d'obligations échangés. « L'impérialisme de la famille » demeurée dans l'arrière pays et/ou présente en ville, dans des organisations est un impératif pour ne pas s'attirer les malédictions de la famille ou des aînés. Il n'est pas possible d'être heureux tout seul. Le non respect de cette exigence est la preuve de la non intégration des valeurs et entraîne généralement réprimande ou exclusion.

Cette relation à la famille qui use de la propriété publique comme d'un bien clanique ou familiale entretient le système de dons et contre dons.

Ce mode de fonctionnement est décuplé par les réalités socioéconomiques du béninois caractérisées par la rareté des ressources et le chômage accentué (le chômage est perçu ici en terme de sécurité à long terme. Le problème de l'emploi y est hypothétique notamment avec la forte présence d'un secteur informel). Dans ce contexte, s'enrichir n'est pas un mal en soi. En revanche, s'enrichir sans partager est considéré comme contraire à l'éthique. De Sardan (1999) affirme « *qu'une attitude intransigeante marginaliserait son auteur au nom de l'indignité et ferait rejallir sur lui ce qui pourrait être interprété comme son orgueil, son mépris d'autrui, son absence de compassion, son rejet de la famille ou des amis, son hostilité envers les convenances...* »

L'ensemble des acteurs internes et externes à l'entreprise publique sont unanimes sur le fait que les principes et outils de bonne gouvernance sont transgressés. Cette position conduit à admettre l'existence et la reconnaissance de normes qui encadrent les activités au sein de ces entreprises afin de se prémunir contre les désordres préjudiciables à l'ordre social et à la performance.

Si les raisons qui peuvent expliquer la transgression sont variables, le constat de la récurrence des pratiques transgressives reste permanent. La plupart des interviewés en ont apporté une

illustration édifiante qui conduit à conclure que les entreprises publiques sont un réservoir de transgressions. « *Il est vrai, les procédures, si on les suivait dans la maison, on serait bien. Personne ne les suit, personne ne les respecte* » (Interview DRL2). En effet, le refus de participer ou de donner sa caution aux pratiques transgressives est, sans ambages, source de punitions. Dans ce contexte, c'est beaucoup moins les motifs de la transgression – enrichissement, mutualisation hiérarchique et clanique, pouvoir- qui intéressent en priorité, c'est plutôt la transgression comme attribut (Pesqueux, 2014) des agents publics ou des parties prenantes aux marchés publics ou aux recrutements qui est préoccupante. Serions-nous dans une société de transgressions ?

Au regard du constat de l'échec répété de la « bonne gouvernance » conduisant à un renforcement de ses mécanismes et principes plutôt qu'à la compréhension de cet échec, c'est bien dans une logique de transgression que l'on se trouve. Avant de souligner les questions que cela pose, il importe de faire une revue brève de la notion de transgression.

2.2.4 De la transgression

2.2.4.1 Transgression, triche et déviance : de quoi parle-t-on ?

C'est Estallon (2005) qui rappelle à notre souvenir l'étymologie du concept composé du verbe *gradior* qui signifie « marcher, s'avancer, parcourir, franchir une ligne » et du préfixe *trans*, « à travers, au-delà, par-delà, de l'autre côté, par-dessus ». En combinant ces deux composantes, il est difficile d'apporter une définition convaincante à ce concept d'une grande richesse sémantique.

Selon Babeau et Chanlat (2008), la transgression désigne l'ensemble des actions qui se soustraient aux règles ou aux normes existantes. La transgression n'est donc pas envisageable en l'absence de règles et de normes face auxquelles les comportements de ceux qui sont chargés de les mettre en application sont appréciés. C'est la relation aux règlements et lois qui est mise en exergue. En réalité, c'est d'une part, le processus d'adhésion c'est-à-dire de conformité ou de conformisme à la règle ou à la norme et d'autre part, celui de la transgression au travers de l'acte de déviance. C'est la référence à une limite et à un interdit. Pesqueux (2014), dans son analyse du concept, évoque la notion fort intéressante de la marge de manœuvre. Pour ce dernier, c'est bien parce qu'il existe une marge de manœuvre qu'il peut y avoir transgression.

L'exploitation de cette marge de manœuvre conduit donc parfois à la transgression, ce qui fait remarquer d'une part, l'absence de contrôle pour minimiser les risques de transgression ou d'autre part, l'existence d'une complicité donnant naissance à la notion de la « transgression récompensée » qui ouvre la perspective de sa généralisation. C'est le cas de la corruption qui est une forme de transgression dans laquelle il est observé une complicité entre le corrupteur et le corrompu qui sont tous les deux récompensés. Il s'établit entre eux, un contrat psychologique de la transgression. Dans cette relation, ils obtiennent une certaine satisfaction.

Au regard de ce développement :

- la transgression est indissociable de l'existence de normes et de règles, c'est-à-dire qu'elle tire son fondement d'un cadre normatif visant à réglementer la vie sociale de même que l'objet social ;
- ce cadre normatif est reconnu par l'ensemble des acteurs qui ont soit, participé à son élaboration, soit se les sont appropriés ;
- les entreprises publiques donnent une représentation d'une société de transgressions qui fait la part belle aux transgresseurs du fait de leurs relations et qui les protège. Accepter d'y participer conditionne l'appartenance à un groupe de privilégiés et met en évidence une organisation informelle de la transgression, ce qui pourrait être appelé « un cadre normatif tacite de la transgression ».

La généralisation de la transgression des normes pose donc la double question du rapport même de chacun et de tous à ces normes mais aussi du consensus non formalisé de cette transgression, donnant lieu à un rapport particulier entre les personnes, ce qui participe de la socialisation des transgresseurs. Il y a comme une institutionnalisation de la transgression.

- *Triche, forme de transgression*

La transgression pose au fond un problème axiologique, celui de la comparaison entre les valeurs en usage et les valeurs affichées au même titre que la triche. Cette notion tend à confondre un « management » qui comporte l'idée de rationalisation et les affaires, de toute autre nature que le management, caractérisées par la ruse. L'organisation, parce qu'elle concilie affaires et management, « baigne » dans la triche. Elle se définit, selon Pesqueux, comme le fait de jouer avec les règles pour son « bénéfice ». Les règles du jeu sont bien connues du tricheur. Il s'ensuit que la triche profite au tricheur et par extension à une tierce personne ou à un groupe.

Lorsqu'il est pris, son traitement est fonction du contexte. La triche ne débouche sur une faute, confirmée par les instances de contrôle ou les décisions de justice que lorsque le tricheur « pris », n'appartient pas à un clan fort (à fort pouvoir politique, ethnique ou religieux). En effet, même si le tricheur en front office (plus visible du fait de sa position dans l'entreprise par rapport aux autres membres du clan situés en back office) est pris, il peut ne pas être inquiété. Il est à noter que celui qui triche ne souhaite pas se faire prendre. Pourtant, lorsqu'il doit être découvert, il n'est pas condamné de facto parce qu'il appartient au « groupe social » dominant. La triche, dans le processus d'appropriation qu'elle induit, se trouve donc être finalement très proche de la propriété (avec la triche, on s'enrichit ou on enrichit un membre du groupe d'appartenance) et de l'intérêt réduit à l'égoïsme, car c'est ce qui permet de la justifier. La triche participe à l'enrichissement du clan et à l'introduction d'une comparaison entre deux groupes différents. Elle débouche sur le pardon compte tenu d'une bienveillance sollicitée au nom du : « je ne recommencerais plus » surtout lorsque le tricheur exagère dans la triche pour ses intérêts propres. La triche se construit au regard de la notion de « jeu » au sens premier du terme (car il s'agit de jouer avec les règles) et au sens second du terme car la triche naît des zones d'imprécision des règles, cette imprécision n'étant pas toujours liée à une incomplétude contractuelle mais à une interprétation des textes hors tout consensus avec la nécessité de satisfaire aux attentes du groupe en vue d'un « gain » pour soi ou pour tous. C'est le cas, au CNCB, de la création des zones de parking pour les chargeurs entraînant des achats de terrain, des procédures de passation de marchés publics en vue de la construction des infrastructures et un recrutement de personnel sans que toutes ces actions ne correspondent réellement à l'esprit des missions assignées à cette entreprise par le gouvernement. La triche exploite l'imprécision des textes en leur accordant un sens voulu et intéressé.

Cette définition-analyse de la triche a été précisée par Pesqueux (op. cit.).

- La triche constitue une action qui s'inscrit dans la durée et qui reste clandestine dans le but d'acquérir un avantage et qui débouche sur la faute (jugement moral) et/ou sur la fraude (jugement d'ordre juridique) quand elle est découverte. La triche résulte de trois composantes, une personne, un comportement et un contexte.
- La faute conduit à la condamnation morale mais aussi à l'indulgence, et/ou au pardon et/ou au repentir alors que la fraude débouche sur la condamnation à une peine (ou à la relaxe). Face aux deux catégories du jugement (moral et juridique), le droit à l'erreur se développe

aujourd'hui, venant à la fois dé-moraliser et dépénaliser la triche. En sus de ce droit à l'erreur en expansion, il y a la protection du tricheur appartenant à un clan fort.

- La triche existe « en creux », n'étant révélée que par le regard de l'autre face auquel le tricheur cherche à rester dissimulé malgré tous les développements liés au « principe » de transparence. Mais elle ne peut être simplement considérée comme étant la résultante de la seule initiative individuelle.
- La triche se situe au cœur de la tension « hétéronomie – autonomie », l'hétéronomie étant représentée par la règle (qui a été contournée) et l'autonomie par l'exercice de la volonté du tricheur. La mise en exergue de l'importance de l'autonomie dans les discours managériaux ne saurait donc être considérée comme neutre, car elle contribue à la multiplication des injonctions paradoxales adressées à l'agent organisationnel. La triche résulte donc aussi de la disjonction des régulations, la régulation autonome l'emportant alors sur la régulation hétéronome et induisant la personnalisation de la triche au bénéfice du tricheur.

Transgresseurs et tricheurs sont-ils déviants ?

- Transgresseurs et tricheurs, des déviants en acte

Quelles que soient les raisons qui peuvent motiver la transgression ou la triche, c'est plutôt les faits, palpables, relayés par les interviewés qui en ont été, soit victimes, soit complices, qui édifient. Pour cela, la transgression de la bonne gouvernance, dans le contexte de cette recherche, porte sur les faits plutôt que sur les motivations. Ainsi, la notion de déviance est mobilisée. « La transgression introduit l'idée de motif là où la déviance est plutôt redevable de l'acte » (Pesqueux, 2014). C'est à H. Becker, fondateur de la sociologie de la déviance, que l'on doit les précisions de cette notion dans le contexte groupal. L'auteur qui s'est appuyé sur la notion d'outsider c'est-à-dire d'étranger au regard du groupe dont les membres, conformes aux règles et normes, vont le juger comme étant un transgresseur. En effet, il est étranger à leur monde et peut être pris comme un bouc émissaire. S'appuyant au départ sur une conception statistique de la déviance selon laquelle le déviant est celui qui s'écarte de la moyenne, il va mettre l'accent sur l'existence d'un mal pathologique qui serait imputé au déviant afin de donner du sens au jugement de la personne au regard de ses actes. La finalité de ce jugement, par les membres du groupe social dominant, est de sanctionner le transgresseur. La norme est,

dans ce cas, un facteur de contrôle social. L'auteur a proposé une typologie du déviant qui retrace, de façon simple, la réalité de la déviance.

Tableau 6 : Typologie du déviant

	Obéissance à la norme	Transgression de la norme
Individu perçu comme déviant	Accusé à tort	Pleinement déviant
Individu non perçu comme déviant	Conforme	Secrètement déviant

Source : Becker (2014), « in Sonny et Pesqueux (sous la direction de), p. 31.

Ce développement peut servir de source d'inspiration à une analyse à l'inverse notamment dans le cas de l'institutionnalisation de la transgression, où le groupe dominant est celui des transgresseurs et où l'individu qui respecte les règles est l'outsider de Becker.

L'examen des caractéristiques des clans et du mode de fonctionnement des entreprises avec en miroir, les pratiques qui sont observées au sein de ces groupes nous permet d'affirmer sans nous tromper que les logiques claniques sont, dans ce contexte, la traduction de la « tragédie des anti-communs » de Heller, celle de l'appropriation par le clan des ressources destinées à la collectivité. Les membres des clans transgressent en général les règles ou trichent avec elles en vue de la performance du clan plutôt que de celle des organisations.

En définitive, les logiques du clan visent l'intérêt de ses membres qui sont inscrits dans la dynamique de l'appropriation. Aussi, ont-ils la certitude qu'ils ne seront pas punis, ce qui les dispose à la transgression des règles et procédures. Ainsi, ces logiques ont un lien avec la difficulté, observée dans l'ensemble des entreprises publiques, à mettre en œuvre le cadre de « bonne gouvernance ».

Il y a lieu, pour aller au bout de la réflexion, d'investiguer le contrat psychologique qui lie l'employé ou le candidat/bénéficiaire d'un marché public à l'organisation publique dans ce contexte marqué par les logiques claniques dans le triple aspect de sa formation, de son contenu puis de sa rupture.

Le chapitre suivant sera donc consacré à la revue de la littérature sur le contrat psychologique dans l'entreprise publique et aux logiques qui sous-tendent sa formation, son contenu et même son évolution.

3. LES LOGIQUES CLANIQUES, BASE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE (CP) DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES

Ce chapitre vise à explorer l'état de la littérature sur les bases ou fondements du CP. La question de logique clanique ayant été discutée au chapitre précédent, il s'agira ici d'exposer le concept de CP afin de comprendre les contextes de son élaboration ainsi que son contenu. A ce sujet, nous présenterons le développement de la notion de CP suivant deux (02) périodes de conceptualisation : celle des premiers écrits puis celle des époques modernes avec Rousseau qui a inspiré de nombreux chercheurs de 1990 à nos jours. L'examen de ces deux niveaux de conceptualisation permettra d'établir une orthogonalité entre les éléments de contexte des théories et ceux du contexte des entreprises publiques béninoises. Ensuite, le CP correspondant à un processus qui prend départ avant même la rencontre entre l'individu cocontractant et l'organisation et qui dure tout au long de la relation, les différentes étapes de ce processus seront examinées avant que soient abordées enfin, les productions scientifiques sur les bases du contrat psychologique. L'examen de l'état de l'art sur le processus du CP est justifié par la nécessité de comprendre, dans les deux situations empiriques (contrat d'emploi et commande publique), comment les CP sont formés et évoluent, les conditions de leur rupture tout en investiguant, à chaque étape, les considérations claniques, ce qui donne du sens au point de la littérature sur les bases du CP.

3.1 Le contrat psychologique : des origines à nos jours

La notion de CP remonte à près de huit (08) décennies et a connu, depuis un quart de siècle, un regain d'intérêt, ce qui lui vaut d'être mobilisé par la communauté scientifique pour étudier la relation d'emploi et d'autres formes de relations au sein des organisations. La présente recherche vise à l'explorer dans la relation d'emploi, son champ empirique habituel, puis l'étendre aux commandes publiques. Cette démarche a l'avantage d'approcher la notion dans une double dimension : les raisons de son développement dans un contexte occidental et les particularismes du Bénin suivant deux niveaux de conceptualisation.

3.1.1 Un premier essai de conceptualisation : des origines à 1990

Le concept de contrat psychologique a fait l'objet d'une première conceptualisation grâce à Barnard (1938) suivi d'Argyris (1960), de Levinson et al. (1962) et de Schein (1965).

Barnard a démontré que l'efficacité et l'efficience de l'organisation, ce qui nous tendons à définir comme la performance, dépendent de trois (03) facteurs qui sont :

- Les apports de l'organisation au personnel pour réaliser ses tâches ;
- Les contributions du personnel à la réalisation des buts de l'organisation ;
- Les récompenses du personnel par l'organisation.

C'est la question de la dynamique de la contractualisation (contenu et type de contrat) dans le cas spécifique de la relation d'emploi qui est posée. Elle souligne surtout la prise en compte des besoins de l'individu par l'organisation qui l'a identifié comme élément stratégique. Dès lors, elle devra s'investir, par l'intermédiaire de ses représentants, à lui accorder des incitatifs tangibles (la rémunération et autres conditions financières, des conditions ergonomiques de travail) ou intangibles (le statut, le pouvoir, le soutien social et la camaraderie, l'appartenance au groupe, la réalisation de soi). En contrepartie, l'individu offre sa loyauté. Ce faisant, l'organisation est décrite comme un système coopératif qui joue le rôle d'interface entre l'employé et l'employeur c'est-à-dire lieu et modalités de rencontre des deux parties. Dans la compréhension du CP, la notion d'interface est intéressante pour trois (03) raisons :

- Elle montre que l'organisation est un espace d'échange entre un individu et son employeur. Ainsi, elle traduit une séparation avec l'employeur.
- Elle suscite les questions sur la nature de l'échange aux différents niveaux d'analyse (individuel, groupal et inter-groupal).
- L'objectif de l'équilibre au sein de l'interface a été souvent utilisé pour décrire le CP.

Les travaux de cet auteur ont largement inspiré la théorie institutionnelle (Selznick, 1957), le modèle de prise de décision (Simon, 1957) et l'Ecole des relations humaines (1930-1960).

A la suite de Barnard qui a apporté les racines historiques du concept, Argyris (1960) a jeté les bases empiriques du contrat psychologique en décrivant la relation d'échange des employés

avec leurs contremaîtres dans deux usines. Argyris a alors été le premier à entreprendre une étude sur les aspects subjectifs des relations d'emploi, mais aussi à énoncer l'expression de contrat psychologique qu'il a décrit comme une entente non écrite entre un groupe d'employés et leur contremaître au sujet des conditions d'emploi. Cette description provient de son constat selon lequel la performance de certains employés variait en fonction du style de supervision du contremaître (autoritaire ou passif) : « *Puisque le contremaître réalise que le système peut atteindre une production optimale sous un leadership passif, et puisque les employés partagent ce point de vue, on peut faire l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de contrat psychologique* » (p. 97). A travers cette réflexion, le concept de contrat psychologique visait à décrire une entente tacite entre des employés considérés en groupe et leur contremaître (Roehling, 1996) puis à montrer que tous les éléments d'une relation d'emploi ne sont pas formalisés dans un contrat écrit. La dimension psychologique permet de compenser les éléments non écrits du contrat formel. Sur le contenu de cette entente tacite, l'auteur fait observer que les employés échangent une grande productivité et l'absence de revendications contre une rémunération et la sécurité de leur emploi (Taylor et Tekleab, 2003). Le contrat psychologique, dans cette première conceptualisation, est caractérisé par les éléments ci-après :

- L'existence d'une relation d'échange entre deux parties au contrat que sont le « groupe » et le contremaître (1).
- Les attentes des employés (du groupe) portent sur les ressources tangibles (2).
- L'existence d'un accord entre les deux parties au sujet de ce qui est échangé (3).

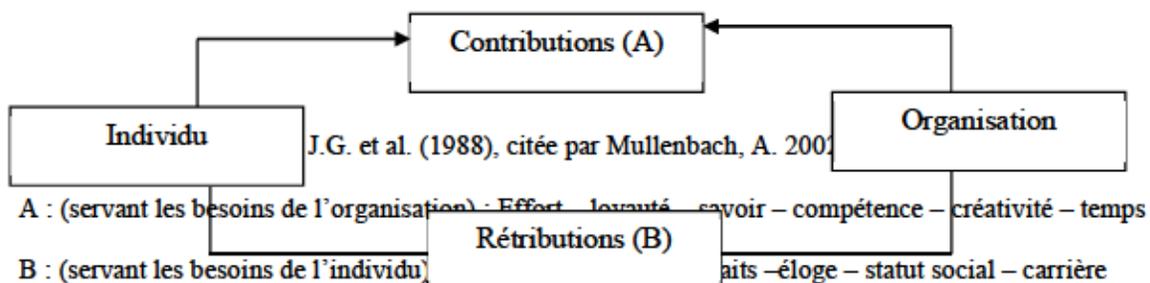
Levinson et al. (1962), ayant en miroir les travaux empiriques de Menninger (1958) concernant la relation thérapeute-patient qui ont conduit à la conclusion du lien entre la pérennité de la relation et la satisfaction tirée de l'échange par chacune des parties, ont apporté une meilleure élaboration du concept de CP. En effet, au terme d'une enquête conduite sur huit cent soixante-quatorze (874) employés, ces auteurs ont défini le CP comme « *une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre* » (p. 21). Les principales contributions de ces travaux sont les suivantes :

- L'employé en tant qu'individu ou dans un groupe et l'organisation représentée par ses managers constituent les deux parties engagées dans le contrat.

- Le CP est complexe et comporte des attentes intangibles, partagées et d'autres plus individualisées ; des attentes spécifiques et d'autres très générales.
- Le CP évolue en fonction du contexte. En effet, les parties en présence peuvent négocier des changements dans les attentes en fonction du changement des circonstances et des contributions de l'autre partie.

Pour Schein (1965), le CP « suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation...De telles attentes ne sont pas écrites dans un contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement » (p. 11). La contribution de cet auteur est unique. Il souligne que les attentes sont un puissant déterminant du comportement au travail. Il s'ensuit qu'une attention doit être accordée à l'adéquation entre les attentes et les contributions de chaque partie comme le spécifie la figure ci-dessous. Si les employés constatent une faible adéquation, il en découle un effet néfaste sur leur satisfaction professionnelle, leur implication et leur performance au travail. Au-delà de cette adéquation qui retient l'attention, c'est plutôt l'interaction entre les deux parties qu'il convient de souligner c'est-à-dire, la prise en compte de la perspective de chacune des deux parties. L'auteur a précisé que « nous ne pouvons pas comprendre la dynamique psychologique si nous nous intéressons uniquement aux motivations des individus ou aux conditions et pratiques organisationnelles. Les deux interagissent de façon complexe, ce qui requiert une approche systémique capable de traiter des phénomènes interdépendants » (1980, p. 99).

Figure 3 : Le processus d'échange interactif de contributions et de rétributions de Schein (1965)



En résumé, Argyris a abordé le contrat psychologique sous l'angle de l'échange de ressources tangibles entre des employés constitués en groupe et leur contremaître. Levinson et al. et Schein ont soutenu que l'échange portait aussi bien sur des ressources intangibles (comme l'accomplissement personnel) que tangibles (comme la rémunération du travail). Argyris considère le contrat psychologique comme une entente implicite, alors que Levinson et al. et Schein le présentent comme des attentes respectives des deux parties participant à l'échange. Donc, à ce premier niveau de conceptualisation, le contrat psychologique prenait en compte la chose échangée entre les deux parties en contrat (individu ou groupe d'individus et organisation) sans exception, la nature de l'échange devant servir à la satisfaction d'un besoin. C'est donc l'interaction entre l'individu et l'organisation qui échangent des ressources tangibles et intangibles qui est mise en avant. Il s'établissait en fonction d'un cadre paternaliste (Lemire, 2005) où la carrière de l'employé était gérée par l'employeur dont les engagements consistaient surtout à assurer la sécurité de l'emploi, l'octroi d'un statut professionnel, de diverses récompenses ainsi qu'un clair dessin de la carrière. (Sims, 1994 ; De Meuse, Bergmann et Lester, 2001, King, 2000 ; Sharpe, 2003). Ainsi, il se résumait à peu de chose, ce que Lemire (op. cit.) essaie de traduire de la façon suivante : « *En échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité d'y construire progressivement l'ensemble de sa carrière, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités* » (p. 7).

Ce regard va changer avec l'évolution des situations de travail et attentes des individus, ce que nous pourrions cerner à partir des travaux de Rousseau (1989), dans une nouvelle conceptualisation que nous nommerons « le nouveau CP ».

A la lumière de ces travaux, le CP se porte sur les obligations réciproques non spécifiées dans un contrat formel mais qui fondent toutefois l'engagement dans la relation d'emploi (Chanut et Pache, 2011). C'est donc les obligations non formalisées de chacune des parties au contrat d'emploi selon la croyance de l'employé que mettent en exergue ces auteurs, leur travail pouvant être transposé dans d'autres formes de relations contractuelles telles que les marchés publics.

Il s'agira désormais d'un *contrat propre à l'individu*, et non aux deux parties d'une relation d'échange au regard de la dimension psychologique. L'origine de ce virage est imputable à Rousseau (1989) qui marque ainsi une rupture avec les premières conceptualisations à partir du

constat de Hall (1993) et de beaucoup d'autres auteurs contemporains (Hirsch, 1987 ; Hirschhorn & Gilmore, 1992) selon lequel « le vieux contrat psychologique est mort ». Cette affirmation des auteurs peut être analysée à partir des réalités ci-après :

- La pratique d'embauche traditionnelle qui assure, à travers des clauses des contrats, la sécurité d'emploi aux professionnels a changé ;
- Des changements organisationnels ont réduit la confiance entre employés et employeurs, ce qui rend toute contractualisation difficile. Il s'agit notamment des changements de pratiques de gestion (Davis, 1987).
- Des formes de contrat social répandues, par exemple l'emploi stable, sont des croyances qui se sont, avec les pressions économiques (Bettis, Bradley & Hamel, 1992), progressivement érodées.

Afin de mieux comprendre les contrats psychologiques sous leur forme actuelle, nous allons, dans cette section, nous appuyer sur les travaux de Rousseau qui diffèrent de la première conceptualisation sur deux points en particulier :

- Le CP est situé au niveau individuel. L'importance de la notion d'accord avec Argyris (1960) et de la perspective de l'organisation de Levinson et al. (1962) et de Schein (1965) s'en trouve réduite ;
- Le CP repose sur des obligations organisationnelles qui s'appuient sur des promesses perçues par l'individu.

3.1.2 Le nouveau contrat psychologique : de 1990 à nos jours

Le nouveau CP est né à partir des travaux de Rousseau qui a commencé par donner un aperçu du contrat dans le contexte de l'emploi, précisément entre les travailleurs et l'organisation avant de se focaliser sur le contenu du contrat psychologique. Ainsi, pour bien comprendre son approche du CP, il est cohérent de visiter le contrat dans une perspective sociale, ce qui va conduire au contrat psychologique.

3.2 Le contrat, une mise en relation

Selon Rousseau et al., « *un contrat est un accord de promesses faites et à réaliser entre un employé et son employeur. Il peut inclure les termes écrits se référant à des accords salariaux, [...] se référer à des promesses faites oralement (promesse de formation, soutiens et appuis professionnels), aussi bien qu'à d'autres expressions d'engagement et d'intentions (des promesses de formation, d'aides diverses, de transport...), aussi bien que d'autres expressions d'engagements et d'intentions futures, influencées par la tradition, la culture et la coutume du contexte du contrat.* » (2014, p. 2-3). Cette définition précise que le contrat peut donc prendre plusieurs formes : écrite, verbale et être influencé par les éléments de la culture.

3.2.1 Le caractère psychologique des contrats

Tous les contrats sont psychologiques (Macneil, 1985) parce qu'ils mettent en relations plusieurs parties. Cette dimension psychologique constitue, selon Pesqueux, l'aboutissement de tous les contrats (2010, op. cit.). La dimension psychologique du contrat recouvre ainsi une grande importance.

Le contrat formel revêt quatre (04) caractéristiques, selon Rousseau et al. (op. cit., p.7)

- Son caractère volontaire : le contrat repose sur un consentement libre des parties désireuses de se mettre en relation.
- Son incomplétude : la rationalité humaine limitée (Simon, 1959) qui enlève au moment de l'élaboration du contrat, toute possibilité de prévoir la totalité des événements pouvant se produire au cours de l'exécution contractuelle.
- Les coûts de dépendance qu'il induit : les parties en contrat cherchent à réduire les pertes que leur occasionnerait tout changement qui surviendrait lors de l'exécution contractuelle.
- Des processus automatiques : s'ils sont établis, ils créent des modèles mentaux (Beck, 1967 ; Horowitz, 1988 ; Stein, 1992) réfractaires à tout changement.

Toutefois, la nature formelle du contrat est diversement perçue et expérimentée. Elle est rejetée par les managers américains qui sont, en général, effrayés par la protection juridique et les engagements induits par ce type de contrat. Dans cette société, l'introduction de la mention « at will » dans les contrats d'emploi prépare les deux parties (employeurs et employés)

conscientes de leur libre choix de contracter, à interrompre la relation contractuelle à tout moment.

En France, par contre, la notion du contrat formel est un élément fondamental et les conventions formées font loi pour les parties. Ce formalisme vise généralement à protéger la partie la plus faible au contrat. Les dispositions du contrat initial sont exécutoires en dehors des cas d'incomplétude contractuelle qui appellent des adaptations et ajustements, notamment dans les cas très fréquents des contrats de marchés.

Au Bénin, le principe du consensualisme est souvent mis en avant. La seule volonté des parties est suffisante au regard du contexte socioéconomique marqué par la conjonction de deux éléments que sont : l'importance de l'informel et le chômage propices à la survie, donc à la débrouillardise. Néanmoins, les contrats formels ou solennels ont toujours existé notamment dans le secteur public et ont connu un essor, aux lendemains de la faillite de l'Etat, avec la libéralisation de l'économie, pavant ainsi le chemin à la « bonne gouvernance ». Toutefois, le consensualisme fait encore son chemin. Et lorsque les contrats sont écrits, les dispositions qu'ils contiennent sont parfois transgressées. Dans le cadre d'un contrat d'emploi, un paradoxe s'observe cependant. Il s'agit de la coexistence de (1) la volonté de co-contracter pour une durée indéterminée, en règle générale, pour des raisons de sécurité d'emploi et d'intégration sociale et (2) la quête de la latitude à rompre, dès qu'un mieux est trouvé ailleurs. Par contre, dans les marchés publics, les cocontractants des entreprises publiques ont le profond désir de voir leur relation se pérenniser. Quelles sont les promesses qu'ils croient obtenir de l'organisation, en marge des accords écrits, et qui les disposent à entrer et à vouloir rester en relation avec elle ?

Deux types de contrats distincts (Kickul, 2001 ; Robinson et al., 1994 ; Rousseau, 1995) sont ainsi mis en tension dans toute relation contractuelle. Il s'agit d'un contrat transactionnel et le contrat relationnel. Le contrat transactionnel implique des échanges qui sont monnayés entre les parties sur une période de temps bien délimitée (Rousseau, op. cit.). A ce type de contrat sont rattachées les attentes relatives aux salaires, aux diverses primes. Le contrat relationnel, quant à lui, implique des attentes de nature sociocognitive et comporte les opportunités de carrière, diverses occasions de « développement personnel », les mécanismes de reconnaissance et la perception, par l'employé, de la signification du travail qui lui est fait. Il paraît donc évident que « *la manière dont le manager et l'employé perçoivent leur contrat l'un avec l'autre a un puissant impact sur le comportement* » (Rousseau et al., p. 9) et la qualité de leur relation. Les éléments caractéristiques du contrat transactionnel et du contrat relationnel figurent dans le

tableau ci-après. Cette précision permettra de mettre en exergue, dans la partie empirique, les éléments les plus perceptibles dans l'un et l'autre de ces types et qui occupent l'espace des croyances et perceptions de l'employé et de l'attributaire des commandes publiques à l'égard des engagements que l'entreprise publique est censée entretenir à leur égard.

Tableau 7 : éléments caractéristiques des contrats transactionnel et relationnel

Contrat transactionnel	Contrat relationnel
<ul style="list-style-type: none"> • Des échanges monétaires et économiques • Fondé sur des conditions spécifiques données (le niveau de salaire). • Une implication personnelle dans l'emploi limitée. • Un cadre temporel donné. • Les engagements se limitent à des conditions précises. • Une flexibilité limitée. • L'utilisation des compétences existantes • Des termes de contrat explicites bien compris (non ambigus). 	<ul style="list-style-type: none"> • Une relation d'emploi à durée indéterminée. • Des investissements importants des employés et des employeurs. • Un degré d'interdépendance élevé entre les parties contractantes. • De fortes barrières à la sortie. • Des relations impliquant fortement les employés. • Dynamique et sujet à changements. • Vie professionnelle pouvant empiéter sur la vie personnelle. • Des termes de contrat et compris de manière implicite.

Source : Adapté de Lauzier M., Archambault R., « *Le contrat psychologique. Tour d'horizon d'un concept en pleine évolution* » in Laplante N., Côté L., Transformations du monde du travail. Regards interdisciplinaires en relations industrielles, Presses de l'Université du Québec, p. 2012.

Ces éléments qui définissent les différents types de contrats dans une relation d'emploi peuvent se retrouver dans le champ de croyance des cocontractants sous forme de promesse faites ou acceptées, donc constitutifs du contrat psychologique. Aussi, peuvent-ils être élargis aux relations d'achats publics ?

Au plan relationnel, le contrat peut prendre plusieurs formes.

3.2.2 Les différentes formes de contrat au sein des organisations

Différentes formes de contrat peuvent être expérimentées dans et autour des organisations. Cette présentation prend en compte l'idée selon laquelle, ces contrats peuvent avoir des influences les uns sur les autres. Ils sont récapitulés dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : les quatre formes élémentaires de contrats

POINTS DE VUE	NIVEAUX	
	INDIVIDUEL	DU GROUPE
INTERNE A L'ORGANISATION	Le contrat psychologique « Croyances que les individus se font quant aux promesses qu'eux-mêmes et d'autres (collègue, un client, un manager, l'organisation) ont faites, acceptées et sur lesquelles ils comptent. »	Le contrat normatif « Contrat partagé qui émerge lorsque les membres d'un groupe social, d'une organisation ou d'une unité de travail partagent des croyances communes sur les promesses faites et des obligations attendues. »
EXTERNE A L'ORGANISATION	Le quasi-contrat « Interprétations que de tierces parties extérieures à l'organisation (par ex. des témoins, des juristes, des employés potentiels, des journalistes) élaborent à propos des engagements contractuels d'une organisation et qui fonctionnent comme de véritables contrats. »	Le contrat social « Croyances générales quant aux obligations contractuelles associées à la culture d'une société, comme par exemple le fait d'avoir une totale confiance dans une promesse orale ou pas. »

Source : Adapté de Rousseau et al. (op. cit.), p.

3.2.2.1 Le contrat psychologique

Dans cette forme de contrat, l'individu cocontractant observe sous un angle de perception personnel, les actions ou les promesses de l'organisation et les interprète unilatéralement, de façon subjective. C'est à partir de cette interprétation qu'évoluent ses capacités à prévoir les événements, à organiser son environnement immédiat, à apprécier son sentiment de sécurité (Sharpe, 2003). L'interprétation de l'individu y est essentielle et peut être influencée par plusieurs facteurs dont les éléments contextuels ou la culture. Mutabazzi, en défendant qu'il n'est pas possible de parler de performance des entreprises africaines sans se préoccuper sérieusement des caractéristiques culturelles de l'individu et du groupe social, énonçait indirectement l'idée de l'existence d'un contrat psychologique. Le contrat psychologique consiste en des croyances individuelles, modelées par l'organisation, concernant les termes d'un accord sur ce qu'échangent les individus et leur organisation. Il n'est donc plus défini comme les obligations réciproques en tant que telles mais plutôt comme la perception de la réciprocité - non de la réciprocité en tant que telle - (Rousseau, op. cit.). Cet aspect est fondamental dans la compréhension de l'approche sociocognitive du contrat psychologique. Le contrat devient parfois spécifique et propre à l'individu et à sa façon de percevoir, d'interpréter le monde qui l'entoure. Ainsi, les croyances dans les obligations réciproques peuvent reposer sur des promesses ouvertes et explicites (p. ex., système de primes ou perspective de promotion discutés lors du recrutement), la perception d'échanges passés. Ainsi, le CP devient, avec Rousseau, le fait d'un individu qui observe le contrat de l'extérieur, examine le comportement des autres parties prenantes et utilise ses observations pour se représenter les aspects non écrits. Ce faisant, le contrat psychologique peut s'analyser dans toutes les relations contractuelles au sein de l'entreprise. La perception de l'individu se développe au fil de ses expériences, avec le temps. Des obligations implicites du contrat psychologique existeraient même avant qu'un individu entre au service d'une organisation et il les trouverait dans des sources d'information comme les documents de publicité institutionnelle, les communiqués de presse et les on-dit qui constituent les fondements mêmes de la relation d'emploi. Le contrat psychologique de Rousseau est donc informel et interprétatif. Il évolue en fonction, par exemple, des changements organisationnels, des mutations au sein du personnel, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi. Il permet aussi d'examiner la perception qu'a l'individu touché directement par de tels changements, de même que l'influence de cette perception sur ses attitudes et comportements (McDonald et Makin, 2000 ; Turnley et Feldman, 1999 ; Kissler, 1994).

En résumé, certains éléments caractéristiques permettent de définir chacun des CP ayant fait l'objet de conceptualisation. Le tableau ci-après (Schalk et Rousseau, 2001) présente une synthèse de ces éléments, ce qui permettra d'apprécier si, dans les entreprises publiques béninoises, le CP dans une relation d'emploi et dans les marchés publics porte sur les éléments caractéristiques du nouveau CP ou reste focalisé sur l'ancien CP.

Tableau 9 : Contenu de l'ancien CP et du nouveau CP

Caractéristiques	Ancien CP	Nouveau CP
Focus	Sécurité, continuité, loyauté.	Diffus, intérêt pour l'employabilité.
Format	Structure, prédictible, stable.	Flexible, ouvert à la négociation.
Substrat	Tradition, équité, justice sociale.	Fluctue en fonction du marché, marchandage des habiletés et compétences.
Responsabilités de l'employeur	Continuité, sécurité d'emploi, formation et perfectionnement de la main d'œuvre, développement et opportunité de carrière.	Equité (telle que perçue), récompenser la valeur ajoutée.
Responsabilités de l'employé	Loyauté, fiabilité, performance satisfaisante aux attentes, respect de l'autorité.	Entrepreneurship, innovation, amélioration de la performance par l'initiation des changements, dépassement des standards de performance.
Relations contractuelles	Formelle, modes de représentation collectifs, unité syndicale.	Responsabilité individuelle, négociation s'établissant sur une base individuelle.
Gestion de carrière	Responsabilité organisationnelle, planification intra-organisationnelle de la carrière	Responsabilité individuelle, planification extra-organisationnelle de la carrière.

3.2.2.2 Le contrat normatif

Selon Rousseau et al. (op. cit.), les contrats normatifs font référence à des croyances que les collègues de travail partagent au sujet des termes de leurs contrats psychologiques avec leur employeur. Les employés s'identifient de manière similaire les uns aux autres tout en se considérant eux-mêmes comme partie prenante d'un contrat singulier. Par exemple, dans les entreprises publiques béninoises, les indemnités pour heures supplémentaires sont payées

même si le salarié ne les a pas réellement effectuées. Le non paiement de ces indemnités pourrait entraîner une réclamation ou un mouvement social au sein des entreprises. Ces croyances sont fortement rattachées à la culture organisationnelle. Les contrats normatifs exercent une influence sur la façon dont chaque individu expérimentera son propre contrat psychologique. C'est la représentation collective des promesses ou des obligations de l'entreprise qui joue le rôle d'arbitre influent de la relation employé-employeur.

Aussi, l'entreprise reste en interaction avec son environnement extérieur. Cette interrelation a donné naissance à deux autres formes de contrat. Il s'agit du contrat social et le quasi-contrat.

3.2.2.3 Le quasi contrat

Le quasi contrat est, au regard des développements de Rousseau et al., le fait d'un individu qui observe l'exécution du contrat de l'extérieur en examinant le comportement des autres parties prenantes puis utilise ses observations pour comprendre les aspects non écrits du contrat psychologique. Il s'agit donc de la représentation que les personnes externes, non directement impliquées dans le contrat, se font des conditions contractuelles, du consentement et des engagements mutuels. C'est « la tierce personne raisonnable » qui opine. Par exemple, les entreprises publiques sont des vaches à lait. En conséquence, travailler dans ces entreprises garantit la sécurité des employés et des cocontractants, ce qui peut déterminer les uns et les autres à vouloir se faire embaucher au sein de ces sociétés ou à se porter candidat dans les marchés publics avec ces sociétés. Cet élément constitutif du quasi contrat, propre au contexte des agents institutionnels publics (administration publique ou locale et entreprise publique) forge le contrat psychologique des candidats au marché public en ceci qu'il participe de l'interprétation des promesses de l'organisation.

3.2.2.4 Le contrat social

Comme le rappellent Campoy et al. (2005), le contrat naît dans un contexte social, au cours d'interactions sociales, et prend sens dans la société où il est formé. En effet, tout contrat se conclut entre des personnes appartenant à une société avec ses règles et codes précis. Par conséquent, « *les contrats sociaux sont culturels, fondés sur des croyances collectives partagées concernant le comportement approprié en société à un moment donné.* » (Rousseau

et al., p. 14). Il s'agit d'un contrat qui relie l'individu à la société. De façon plus précise, ce contrat met en évidence les termes et les conditions qui sous-tendent la relation d'emploi et plus particulièrement, le contrat psychologique. Dans le contexte du contrat social, le contrat psychologique ne comporte donc pas uniquement les promesses et les obligations liées à la relation d'emploi ou aux achats publics. Il contient également la promesse implicite que cet échange sera conforme à un ensemble de valeurs, de croyances et de normes. C'est aussi ce qui explique en grande partie les différences dans les contenus des contrats psychologiques d'un pays à l'autre, chaque pays ayant sa propre culture. Dans cette optique, la solidarité qui caractérise les relations sociales africaines en général et béninoises en particulier se vit comme une norme sociale que tout le monde respecte et pourrait expliquer l'entraide dont une personne peut bénéficier de la part d'un parent qui œuvre pour sa sélection comme attributaire d'un marché public ou employé dans une entreprise publique. C'est la norme de la réciprocité selon Gouldner (1960) qui sert à traduire, le mieux à notre avis, cette réalité. Selon cet auteur, la réciprocité est fondée sur deux principes de base à savoir :

- Les gens doivent aider ceux qui les ont aidés ;
- Les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés (pp. 161-178).

Les contrats sociaux sont donc importants dans ce travail de recherche qui veut questionner les bases du CP dans les relations d'emploi et les relations de marché public.

Le nouveau contrat psychologique, en dépit de son caractère individuel, est influencé par les autres formes de contrat telles que le contrat social, le contrat normatif, le quasi-contrat sans lesquels son expérience est partielle.

Après cet aperçu des éléments qui gravitent autour du CP et qui l'influencent de diverses manières, il est pertinent de faire une revue de la théorie sur ses bases. En d'autres termes, qu'est ce qui fonde le CP ? Sur quoi repose-t-il ?

3.3 Les bases du contrat psychologique

Selon Fiske & Taylor (1984), le contrat psychologique s'inscrit dans une logique systémique. En effet, il se construit et se développe progressivement à partir d'expériences et d'échanges avec l'environnement qui en constituent le fondement. Certains chercheurs se sont intéressés

aux fondements ou aux bases de ce contrat. Dans leurs travaux, Morrison et Robinson (1997 ; 2004) ont identifié plusieurs facteurs liés à l'expérience pouvant influencer sur le contrat psychologique. Ces facteurs peuvent intervenir avant, pendant ou après l'entrée dans une nouvelle organisation. A cet effet, ils distinguent la socialisation durant l'enfance et l'adolescence, la culture nationale, les expériences antérieures de travail et la socialisation organisationnelle et professionnelle. A cela, d'autres auteurs ajoutent la culture organisationnelle. Nous allons mettre l'accent sur les facteurs de socialisation et de culture qui serviront à fonder la recherche empirique sur les bases claniques du CP dans les entreprises publiques.

3.3.1 La socialisation durant l'enfance et l'adolescence

Durant l'enfance et l'adolescence, les personnes sont socialisées en famille ou à l'école. Cette socialisation se focalise sur des valeurs, notamment de justice, de travail et de solidarité. Ces valeurs, appropriées par les personnes, forment leurs logiques sociales qui façonnent leurs représentations quant au monde du travail et aux obligations qui font partie d'une relation d'emploi typique. Ces logiques se manifestent dans les relations (Morrison et Robinson, 2004) au sein des entreprises publiques y compris les relations avec les fournisseurs.

3.3.2 La culture nationale

En proposant d'adapter les méthodes de gestion au contexte culturel de chaque pays, D'Iribarne (1989) met en exergue la culture nationale qu'il considère comme « *le contexte d'interprétation* » (Pesqueux, 2010) des faits observés dans les organisations. En conséquence, la culture nationale va servir à interpréter l'organisation de la transgression dans les entreprises publiques ainsi que les croyances de leurs cocontractants quant aux promesses qu'elles se sont faites. D'Iribarne propose deux (02) critères de distinction des cultures nationales : les rapports à la subordination dont les caractéristiques, en Afrique, ont été présentées par Mutabazi (op. cit.) et le sens donné à l'épreuve et à l'échec. Ces critères affectent inévitablement la perception que les employés ont des différentes promesses et obligations qui composent la relation d'emploi (Morrison et Robinson, 1997 ; Thomas, Au, et Ravlin, 2003) de même que la relation d'achat public. Cela donne du sens à la définition proposée par Hofstede (1987).

Selon ce dernier, la culture se présente comme « *une programmation mentale* » des comportements des individus, ce qui conduit à l'idée que le comportement des individus puisse être prévu par référence à des éléments de cette culture. Il propose que les modèles de culture se fondent sur des systèmes de valeurs observables, pouvant être considérés comme stables donc facilement transmissibles d'une génération à l'autre. Dans cette perspective, Morrison et Robinson (op. cit.) suggèrent que « *les valeurs culturelles nationales telles que l'aversion face à l'incertitude, le niveau d'individualisme (le type de relation entre les individus et leur degré de dépendance vis-à-vis des groupes, entreprises auxquelles ils appartiennent), la distance au pouvoir (degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir et celui qui y est soumis), la masculinité ou la féminité des valeurs dominantes peuvent conduire les personnes à développer des attentes spécifiques par rapport aux obligations des parties dans une relation d'emploi ou même d'achat public* ». Dans le cas particulier du Bénin, deux réalités se rencontrent à savoir : (1) une organisation de type pyramidal caractérisée par la soumission à une autorité, ce qui crée une distance et du respect et (2) la solidarité découlant des appartenances de diverses natures (politique, religieuse, ethnique...) rompant curieusement ces distances hiérarchiques et conduisant les Béninois à considérer les ressortissants de leurs villages, les personnes de la même confession religieuse ou de leur parti politique comme « des frères » et à entretenir avec eux, une relation privilégiée dans le cadre d'un contrat.

3.3.3 La culture organisationnelle

Morgan (1989) propose d'analyser les organisations suivant sept (07) « images » parmi lesquelles « *l'image anthropologique* ». Cette vision considère l'organisation comme un groupe qui secrète des valeurs, idées, croyances, rites et modèles de signification communs en créant des liens d'appartenance. Barth (2013) a utilisé cette dimension de l'organisation pour expliquer l'impossible réforme des universités françaises. Les valeurs culturelles qui existent au sein d'une organisation affectent la manière dont un employé perçoit et interprète les obligations réciproques qui composent la relation d'emploi (Dulac, Delobbe, & Gries, 2003). Ainsi, certains idéaux et valeurs du groupe tels que la performance, la loyauté, la fraternité, l'identité forgent la représentation et influencent généralement la manière dont une personne perçoit les contributions qui sont attendues d'elle par l'organisation et les récompenses qu'elle peut recevoir en échange. Aussi, l'image véhiculée de l'entreprise comme la propriété exclusive de ses salariés peut conduire ces derniers à percevoir des croyances en termes de droits ou

prérogatives exclusifs tels que le bénéfice de faveurs à l'occasion des recrutements ou des marchés publics.

3.3.4 La socialisation organisationnelle et professionnelle

Selon Bunderson (2001), Robinson et Morrison (2004, op. cit.) et Rousseau (2001), les phases de socialisation organisationnelle et professionnelle c'est-à-dire les phases de leur initiation qui correspondent, dans les entreprises publiques béninoises au « *stage ouvrier ou à la pré insertion* » organisé au profit des nouvelles recrues, affectent la manière dont les employés perçoivent, interprètent et se souviennent des obligations réciproques et de leur accomplissement.

3.3.5 Les signaux sociaux et les interactions quotidiennes

Les personnes reçoivent, selon Rousseau (1995) et Morrison et Robinson (2004, op. cit.), des informations qui proviennent des signaux et des interactions avec d'autres employés ou même de la direction générale et qui portent sur les rétributions auxquelles elles doivent s'attendre dans une relation d'emploi typique. Ces signaux peuvent être diffusés au sein de la famille par un employé ou le top management et susciter l'envie d'autres membres d'y être recrutés ou de passer un marché. Ces signaux participent donc à la formation et à la régulation de leur contrat psychologique.

3.3.6 Les expériences antérieures de travail

Il arrive que certaines personnes aient accumulé des expériences professionnelles antérieures dans plusieurs organisations dans un domaine correspondant à leur spécialité. Par exemple, il est rare qu'un spécialiste des ressources humaines soit embauché dans le métier des finances. Néanmoins, lorsque ce changement se produit, les personnes abordent leur nouvelle situation, selon Morrison et Robinson, avec un ensemble d'attentes et de présupposés qui vont impacter leur contrat psychologique dans leur nouvelle expérience de travail. Cavanaugh et Noe (1999) ont étudié le rôle joué par les expériences antérieures de travail sur la perception du nouveau contrat psychologique. Cette étude a montré que les employés qui ont eu des expériences

antérieures de travail, développent des perceptions différentes par rapport au nouveau contrat psychologique.

Cette section a présenté les éléments qui peuvent servir de base au contrat psychologique dans les organisations. Elle offre donc un cadre de justification de la mobilisation du concept de contrat psychologique dans les entreprises publiques béninoises. Dans le but de conduire les études à leur terme et pour rester cohérent avec la problématique de la recherche, il est nécessaire d'examiner les différentes étapes de la formation du contrat psychologique. Cet exposé permettra de décrire le processus du CP pour, dans la partie empirique, faire ressortir, à chaque étape, si ses bases du CP sont claniques ou non c'est-à-dire, fondées sur des valeurs de solidarité, sur les relations de « famille » et inscrites dans la logique du don/contre-don obligatoire en vue de la performance du clan.

3.4 Processus du contrat psychologique

Les travaux de nombreux auteurs ont permis d'identifier plusieurs étapes correspondant au processus de CP.

3.4.1 Le contrat psychologique anticipatoire

Un « *contrat psychologique anticipatoire* » (Anderson et Thomas, 1996 ; Blancero et Kleiner, 2001) naît avant l'entrée dans l'organisation. Il repose sur des croyances et des présupposés provenant d'expériences antérieures. Ce type de contrat est façonné par le quasi contrat ou par des messages émis par l'organisation elle-même à travers des prises de parole publiques, les apparitions dans les journaux, les brochures qui retracent la politique de l'organisation ou les constructions sociales qui sont les références à son histoire ou sa réputation (Rousseau et al., op. cit.) ou les interactions en famille ou au sein des groupes sociaux d'appartenance.

Au Bénin, les entreprises publiques font des publicités dans les journaux ou interviennent, par l'intermédiaire de leur directeur général, sur les émissions télévisuelles pour expliquer leurs missions, les activités menées et leur politique. Ces publicités et apparitions donnent naissance à un schéma de pensée à propos d'une future relation avec l'organisation mais qui comporte

notamment les obligations réciproques telles que perçues par la future recrue. Les entreprises publiques font généralement l'objet d'un contrat psychologique anticipatoire au regard de la sécurité qu'elles offrent, illustrée par les systèmes de primes et les nombreux avantages. En 2012, la mesure de suspension des multiples primes et indemnités inscrites dans les conventions collectives ou accords d'établissement au profit de salariés de ces entreprises qui les considèrent comme des droits acquis, insaisissables quelle que soit la santé financière de l'entreprise a entraîné des mouvements sociaux. Cette publicité au sujet des primes et indemnités qui leur sont versées et qui ne pas sujettes aux impôts, a donné de l'entreprise publique, la représentation d'un lieu d'enrichissement et de sécurité. C'est également au cours de cette étape que la future recrue cherche à entrer en interaction avec des personnes chargées du recrutement ou capables de faciliter leur embauche.

Il en découle que les expériences sociales antérieures à l'entrée dans l'organisation donnent lieu à des attentes anticipatoires au niveau des obligations et des promesses comprises dans le contrat psychologique.

3.4.2 La rencontre avec l'organisation

La phase de *rencontre* commence avec l'entrée dans l'organisation et s'étend sur les premiers mois de la relation d'emploi. Au cours de cette phase, l'employé développe un schéma mental de la relation d'emploi plus stable, fonction du contexte des organisations (Nelson et al., 1991).

Rousseau (1995 ; 2001) a consacré une partie de ses travaux à la manière dont le contrat psychologique d'une nouvelle recrue se forme, suite à l'entrée dans une organisation. Elle appréhende la formation du contrat psychologique suivant une approche sociocognitive. En effet, selon elle, les employés possèdent un schéma ou un modèle mental à propos de leur relation d'emploi. Une série de processus individuels et organisationnels interviennent dans la fabrique du contrat psychologique. Il s'agit (a) des facteurs externes de contractualisation et (b) des prédispositions individuelles.

3.4.2.1 Les facteurs externes

Deux catégories de facteurs externes sont identifiées par Rousseau et al. (op. cit.) : les messages et les événements émis par l'organisation et qui véhiculent des engagements, puis les signaux sociaux émanant de l'environnement de la nouvelle recrue (pp. 41-51).

En effet, des messages ou des événements peuvent signaler des intentions pour le futur tel que par exemple, l'information portée par une organisation à ses employés sur d'actions, de pratiques ou de plans, qu'ils soient passés, présents ou futurs, leur transmettant ainsi des engagements potentiels ou réels.

Aussi, Rousseau et al. (op. cit., p. 45) mettent l'accent sur les signaux sociaux qu'ils considèrent comme des informations acquises par un employé dans son environnement de travail. Ils jouent trois rôles dans le processus de formation du contrat psychologique. D'abord, ils représentent une importante source d'informations pour son contrat psychologique. Ensuite, ils donnent naissance à une certaine pression sociale de telle sorte qu'il se sente obligé de se conformer à la représentation collective des obligations réciproques qui constituent le contrat normatif. Enfin, ils façonnent également la manière dont sont perçus et interprétés les faits organisationnels.

3.4.2.2 Les prédispositions individuelles

Le contrat psychologique est idiosyncrasique (Rousseau, 1989, 1995). En conséquence, les prédispositions individuelles influencent inévitablement la manière dont il se forme. A ce titre, Rousseau (1995) soutient qu'elles affectent la manière dont les informations liées au contrat psychologique sont encodées. Parmi les travaux existants au sein de la littérature sur le contrat psychologique, nous relevons trois catégories de prédispositions individuelles susceptibles d'influencer le développement du contrat psychologique. Il s'agit :

- Des biais cognitifs notamment dans le traitement des informations relatives aux intérêts personnels lorsque, par exemple, un employé a l'impression de mieux tenir ses promesses que son employeur ou qu'il ne se rappelle que de ses contributions positives.
- Des buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi (Rousseau, 1995, 2001 ; Shore & Tetrick, 1994) qui prédisposent un employé à percevoir et à interpréter certains types d'informations ou certaines catégories d'obligations. L'étude empirique menée par

Rousseau (1990) sur les diplômés d'une business school indique effectivement que les motivations liées à la relation d'emploi influencent le contrat psychologique. En effet, il a étudié le rôle joué par le carriérisme dans la formation du contrat psychologique. Conformément aux hypothèses avancées, les résultats indiquent que les employés carriéristes – c'est-à-dire ceux qui considèrent que leur emploi actuel n'est qu'un tremplin vers de meilleures perspectives d'emploi – ont tendance à adopter une approche plus transactionnelle de leur relation d'emploi (p.ex. le salaire, les opportunités d'avancement). En revanche les employés peu carriéristes – c'est-à-dire ceux qui désirent rester dans leur organisation actuelle – accordent plus d'importance à la dimension relationnelle de la relation d'emploi (p.ex. la sécurité d'emploi, l'engagement à long terme). En d'autres termes, cette étude indique que les motivations liées à la relation d'emploi déterminent la nature des obligations à laquelle les employés accordent de l'importance.

- De la personnalité : par exemple, les employés névrotiques et peu extravertis sont davantage enclins à développer des contrats psychologiques transactionnels (Raja, Johns et Ntalianis, 2004). Aussi, les employés qui manifestent un degré élevé de conscience (Orvis et Dudley, 2002 ; Raja et al., 2004), d'agréabilité (Orvis et Dudley, op. cit.) et d'estime d'eux-mêmes (Raja et al., op. cit.) possèdent plus d'obligations relationnelles dans leur contrat psychologique que les employés peu caractérisés par ces variables de personnalité. Enfin, les considérations relationnelles sont dominantes chez les employés « à faible degré de névrosisme, de sensibilité à l'équité et de lieu de contrôle externe » (Raja et al.).

3.5 La rupture du contrat psychologique

La perception d'une rupture dans le CP est un phénomène qui s'observe fréquemment dans les organisations. Les recherches empiriques qui ont été conduites à ce sujet ont montré que plus de 50% des employés expérimentent la rupture du CP dans le cadre de leur emploi (Robinson et Rousseau, 1994 ; Turnley et Feldman, 1999 ; Conway et Briner, 2005).

Cette perception découle de l'idée selon laquelle l'organisation n'aurait pas rempli ses obligations. Elle modifie la relation d'emploi et peut conduire l'employé à quitter l'organisation. L'effet de la rupture varie en fonction de l'importance des raisons qui la motivent.

La notion de contrat psychologique ainsi présentée a permis de mettre en évidence un contenu de CP qui peut varier en fonction de la période de conceptualisation mais aussi, de nombreuses considérations d'ordre individuel, organisationnel, social et culturel. La littérature, sur cette notion, comporte une limite qui est l'absence de théorie sur la reprise du CP après une rupture. Il y a lieu de combler ce vide théorique en questionnant le mode et les conditions de reprise du CP après sa rupture afin de compléter l'état de l'art existant.

Les éléments théoriques qui servent de cadre au travail empirique sont ainsi posés et vont servir à effectuer, dans une dynamique de va-et-vient (terrain-théorie), les recherches empiriques dont les résultats, pour être validés, doivent répondre à une démarche épistémologique rigoureuse.

C'est à l'exposé de la démarche épistémologique qui sert de base scientifique à ce travail de recherche que le chapitre suivant est consacré.

Deuxième partie :

LE CADRE DE LA « BONNE
GOUVERNANCE » A L'ÉPREUVE DU
CLAN DANS LES ENTREPRISES
PUBLIQUES

Cette deuxième partie va, non seulement, fonder scientifiquement la recherche mais aussi présenter le terrain et les informations collectées qui seront analysés ou interprétés pour induire, déduire et faire émerger des connaissances théoriques qui vont, soit infirmer, soit confirmer, soit compléter les hypothèses et théories ci-avant développées.

Elle se subdivise en trois chapitres qui sont consacrés à la méthodologie et la présentation du matériau recueilli, à l'interprétation des résultats puis aux connaissances émergentes.

4. CADRE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DU TERRAIN

4.1 Posture et démarche de recherche

La transgression des mécanismes de « bonne gouvernance » que les auditeurs et inspecteurs d'Etat ont dénommée « mal gouvernance », facteur explicatif de la faible performance dans les entreprises publiques béninoises, est un constat récurrent que les contrôles n'ont pas encore réussi à corriger. Cet échec traduit le fait que les solutions proposées et mises en œuvre sont inadaptées et n'ont pas été précédées d'une démarche de compréhension mais d'audit. En effet, selon Schick, Vera et Bourrouilh-Parège, la démarche d'audit « *donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée...* » (2010, p. 23). Cette démarche consiste à vérifier la conformité des pratiques et des documents aux règles et procédures préétablies ou couramment utilisées.

Au départ de la construction de notre protocole de recherche devant fonder la validation empirique en science de gestion, nous avons défini notre approche, nos visions et notre paradigme épistémologique.

4.1.1 Option

Nous avons opté pour une approche contextualiste. Cette approche postule que « *l'organisation est ce qu'elle est au regard du contexte dont la compréhension est considérée comme majeure* » (Martinet, Pesqueux, 2013).

L'entreprise publique béninoise est perçue comme non performante, cette perception étant fortement liée à la transgression de la « bonne gouvernance ». La résistance à la « bonne gouvernance » est un phénomène social qui ne peut être appréhendé que grâce à la compréhension du contexte (secteur public béninois) dans lequel il est observé. Les mécanismes

pouvant expliquer ce phénomène ne pourront être mis en évidence qu'au contact des acteurs dans leur contexte, l'entreprise publique, qui est, elle aussi, un artefact humain et social comme le souligne Tsoukas. Selon lui, « *au sein des organisations, les individus ne sont pas seulement des processeurs d'information intéressés seulement par eux-mêmes ; ils sont aussi des liens tangibles, des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels* » (2005, p. 380). En d'autres termes, l'organisation produit de liens, ce qui en fait un phénomène social, une arène de mécanismes sociaux qui constituent, pour Martinet et Pesqueux, le matériau empirique et conceptuel ainsi que l'enjeu de création du savoir en science de gestion (2013, p. 39). Ces mécanismes sont des constructions sociales contingentes dont la compréhension nécessite de prendre en compte des éléments de contexte tels que des objectifs de l'organisation, l'environnement et la mentalité des agents qui la composent.

4.1.2 Visions

Cette thèse emprunte, en outre, à la vision essentialiste et substantialiste (Martinet, Pesqueux op. cit). Dans la vision essentialiste, elle cherche à comprendre les raisons de la non performance en explorant les acteurs et artefacts sociaux pour faire émerger les valeurs sous-jacentes des logiques sociales qui expliquent le phénomène. Dans la vision substantialiste, elle interroge les relations entre les agents au sein de l'entreprise publique (les trois niveaux de gouvernance d'entreprise explicités ci-dessus) et avec les « parties prenantes » externes.

4.1.3 Un paradigme épistémologique constructiviste

Le terme « épistémologie » vient du grec épistémê (connaissance, science) et de logos (« discours sur » mais aussi « logique de »). Elle étudie la constitution des connaissances valables. Elle s'intéresse principalement aux questions suivantes : Qu'est ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?

Notre ambition, dans cette recherche, au regard de sa finalité, de l'approche et des visions explicitées ci-dessus, est de co-construire avec les acteurs identifiés, intérieurs et extérieurs, impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise publique, la chaîne des causes permettant de comprendre le phénomène de la transgression.

Ainsi, nous avons opté pour le paradigme épistémologique constructiviste. Ce choix se fonde sur trois (03) niveaux de questionnement, le niveau ontologique, le niveau épistémologique et le niveau méthodologique selon Guba et Lincoln (1989), présenté dans le tableau ci-après :

Tableau n°10 : Paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln

Niveaux de questionnement	Paradigme épistémologique constructiviste (Guba et Lincoln, 1989)
Ontologique « Qu'y a-t-il qui puisse être connu ? » « Quelle est la nature du réel ? »	- Existence de réels socialement construits non gouvernés par des lois naturelles, causales ou autres (hypothèse d'« ontologie relativiste »).
Epistémologique « Quelle est la relation entre le sujet connaissant et ce qui est connu ? Comment peut-on être sûr que nous savons ce que nous savons ?	- Non séparabilité entre observateur et phénomène observé. → Les résultats de l'investigation sont donc une création littérale du processus d'investigation (hypothèse d'épistémologie moniste subjectiviste) → La « vérité » est définie comme la construction la mieux informée et la plus sophistiquée sur laquelle il y a consensus (plusieurs constructions peuvent satisfaire le même critère). - Identification de paradigmes naturaliste, herméneutique et interprétativiste avec le paradigme constructiviste.
Méthodologique « Quelles sont les manières d'élaborer la connaissance ? »	- Méthode herméneutique exclusivement (hypothèse de méthode herméneutique) - Co-construction des connaissances entre chercheurs et répondants. → Processus continu d'itérations, d'analyse, de critique, de réitération, de ré-analyse, conduisant à l'émergence de représentations co-construites (par les investigateurs et les répondants, à partir d'interprétations 'etic' et 'emic')

Source : Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, p.25)

4.1.3.1 Eléments de justification ontologique

Cette recherche est fondée, au niveau ontologique, sur l'hypothèse de l'existence de réels socialement construits. En effet, au regard de la transgression répétée des mécanismes formels, il est question d'identifier des mécanismes sociaux permettant de l'expliquer. C'est pourquoi, nous avons opté pour la démarche compréhensive. Celle-ci est destinée, selon Dumez, non à produire la grande théorie mais « à mettre en évidence des mécanismes ou histoires hypothétiques (ce qui fait rentrer dans le champ du possible) ». L'enjeu est de reconstituer un lien entre les phénomènes observés (ce qui doit être expliqué) et leurs causes possibles (ce qui explique) (2013, p.147). Cela revient à dire que le phénomène observé est mis en relation avec un mécanisme qui peut l'expliquer, qui en constitue la chaîne des causes. Elster ajoute que « les mécanismes ne présentent un intérêt que parce qu'ils nous fournissent une explication quand les généralisations échouent. (...) Le plaidoyer pour les mécanismes n'est pas un argument contre les explications sous forme de lois générales mais seulement contre l'idée que quand de telles explications échouent – ce qui est généralement le cas- il ne nous reste que la description et la narration » (1998, p. 49). La description et la narration sont donc des techniques de la démarche compréhensive qui rendent efficacement compte des mécanismes pouvant expliquer la non performance des entreprises publiques.

Pour réaliser ce but, elles font appel à une relation adaptée au réel à connaître, ce à quoi notre questionnement épistémologique apporte une solution.

4.1.3.2 Eléments de justification épistémologique

Dans les paradigmes épistémologiques constructivistes, l'élaboration de la connaissance est vue comme un processus intentionnel de constructions de représentations éprouvées par l'expérience. Ces représentations sont censées être fonctionnellement adaptées au but pour lequel elles ont été élaborées. Elles ne prétendent pas être des miroirs fidèles des phénomènes qu'elles sont censées représenter. Pour cela, la nature de notre relation avec le phénomène de la transgression de la bonne gouvernance est fondamentale.

Le champ empirique dans lequel nous avons observé le phénomène est celui des entreprises publiques qui ont fait l'objet d'un constat de « mauvaise gouvernance » par les cabinets d'audit et l'Inspection Générale d'Etat (IGE). Pour cerner les mécanismes pouvant servir de modèle

explicatif à ce phénomène à forte répercussion sociale (frustrations, injustice) et économique, nous avons opté pour une étude de cas d'entreprises.

4.1.3.2.1 Justification de l'étude de cas

Les investigations ne peuvent être efficacement conduites sur la totalité des entreprises publiques. Alors, le choix des deux entreprises publiques nous a paru adapté. Ces deux entreprises sont également suffisantes pour généraliser les résultats obtenus dans les situations étudiées à l'ensemble des entreprises publiques béninoises et sans doute plus largement à de nombreuses situations analogues en Afrique voire dans le monde.

Dans la réalité, l'échantillon des deux entreprises publiques n'est pas représentatif, au sens numérique du terme, de la totalité des entreprises du secteur public⁵. Toutefois, notre vision d'explorer une problématique qui n'avait pas encore fait l'objet de recherche en sciences de gestion ne nécessite pas, à notre avis, de multiplier l'échantillon d'entreprises ni celui des répondants car la longueur et la richesse des entretiens ont permis d'obtenir des informations qui participent à la résolution du problème du nombre. Comme l'a si bien souligné Deslaumiers (1991), « *en recherche qualitative, le but de l'échantillonnage est de produire le maximum d'informations : qu'il soit petit ou grand importe peu pourvu qu'il produise de nouveaux faits* ».

Aussi, l'étude de cas rend possible une comparaison inter-cas, ce qui permet de dégager des similitudes qui fournissent une bonne assise à nos conclusions (Yin, 1994). Cet auteur ajoute que l'une des fonctions de l'étude de cas est de maîtriser les risques liés à la méconnaissance du phénomène d'équifinalité⁶ pouvant introduire des biais dans les résultats de la recherche :

« L'une des fonctions irremplaçables des études de cas est leur capacité à examiner directement les explications rivales ou alternatives. Pour cela, les études de cas doivent collecter les données confortant une explication de ce qui s'est passé en même temps que les données

⁵ Le Bénin compte 34 entreprises publiques revêtant différents statuts juridiques.

⁶ L'équifinalité consiste à admettre que, pour un même phénomène, il existe plusieurs explications possibles, plusieurs types d'enchaînements ou de mécanismes pouvant y aboutir.

expliquant ce qui aurait pu se passer. Comparer les deux jeux de données conduira à une conclusion bien plus solide que si un seul jeu est mobilisé. » (2012, p. 117)

Par cette contribution, l'auteur admet le recours à des hypothèses rivales, ce qui ouvre le champ des possibles. Cela signifie que même si nous envisageons d'orienter notre recherche à partir de la théorie de OUCHI sur la coordination clanique articulée avec le contrat psychologique de Rousseau, toutes autres explications peuvent émerger de notre relation avec le champ empirique.

4.1.3.2.2 Justification des théories mobilisées

La mobilisation des théories de la coordination clanique et du contrat psychologique pour orienter la recherche dans le cadre de la compréhension de la transgression de la bonne gouvernance dans les entreprises publiques béninoises est justifiée par trois raisons que sont :

- La représentation des relations dans les entreprises béninoises et la faible convergence des objectifs individuels correspondant aux variables présentées par l'auteur.
- La finalité même de la théorie de Ouchi qui est la recherche de la performance d'autre part.
- La maîtrise du risque de circularité.

En effet, dans les entreprises publiques béninoises, les objectifs de performance ne sont pas clairement définis par les managers si bien qu'il est difficile de les réaliser. Rentabilité financière ou satisfaction des clients ? Ou l'un et l'autre ? Même si le concept de performance est présent sur les lèvres et les esprits, les managers et salariés ne semblent pas présenter des signaux de sa mise en œuvre matérielle. Le recours à la dimension culturelle par l'auteur vise à rendre les firmes performantes au regard des coûts organisationnels très élevés, ce qui peut être transposé dans l'entreprise publique béninoise où les multiples contrôles, coûteux, se révèlent inefficaces.

La mobilisation de ces théories pour tenter d'expliquer la transgression de la « bonne gouvernance » oriente le recueil du matériau empirique afin de limiter le risque de circularité inhérent à toute recherche. Ce risque, défini par Dumez, est accru en recherche qualitative et correspond à la tendance à trouver systématiquement dans le matériau recueilli, très riche, hétérogène et peut-être lacunaire, des éléments qui confirment la théorie, elle, très générale,

abstraite et parfois décontextualisé, en laissant de côté ce qui pourrait la remettre en cause. (2013, p. 19).

Comme l'a souligné l'auteur, le risque de circularité est géré au mieux quand le chercheur réfute la théorie (2013, p. 20). Cela évoque la falsifiabilité ou la réfutabilité de Popper⁷. Un cas peut, à lui seul, infirmer une théorie alors que des dizaines de cas ne suffisent pas à la confirmer. Pour limiter ce risque de circularité dans notre recherche, nous avons choisi, de discuter, au sein des entreprises publiques béninoises, la théorie de la gouvernance clanique de Ouchi tout en respectant les exigences de l'unité d'analyse qui nécessite de croiser la théorie au terrain empirique.

4.1.3.2.3 Justification du champ empirique

Ce paragraphe présente les raisons qui motivent le choix des entreprises publiques en général, de la SBEE et du CNCB en particulier, comme champ empirique.

En effet, le choix des entreprises publiques est justifié par trois raisons qui servent l'intérêt de cette étude scientifique :

Raison 1 : Les entreprises publiques, encore appelées « sociétés d'Etat », donc appartenant à l'Etat, défraient la chronique de façon permanente. En premier lieu, elles sont régies par une Loi qui les maintient sous le contrôle de la puissance publique en dépit du contexte économique de retrait de l'Etat, fondé sur le Droit Communautaire (UEMOA) qui prône le libéralisme dont l'un des piliers est la libre concurrence. Ensuite, la presse a relayé, ces dernières années, des actes de malversations financières, de « mauvaise gouvernance » et d'insatisfaction des clients qui traduisent une gestion catastrophique de ces organisations publiques, ce qui conduit à se

⁷ « Popper, considéré comme un des philosophes et théoriciens particulièrement influent du XXème siècle, a introduit l'idée qu'une hypothèse est scientifique dès lors qu'elle peut être réfutée par l'expérience. Il rejette l'idée de vérification des hypothèses. Il en résulte qu'une théorie est considérée comme vraie tant qu'aucune preuve ne vient la réfuter. Ceci a pour conséquence qu'on peut, par la réfutation, apporter la preuve certaine qu'une théorie est fautive, mais qu'en revanche, on ne peut apporter la preuve certaine qu'une théorie est vraie. Ce qui fait dire à Popper que : « le jeu de la science est en principe sans fin. Celui-là se retire du jeu qui décide un jour que les énoncés scientifiques ne requièrent pas de tests ultérieurs et peuvent être considérés comme définitivement vérifiés », in Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, sous la direction de Gavard-Perret et al, p. 11.

demander ce à quoi elles servent et par quels moyens parviendront-elles à la satisfaction des attentes des clients et à la contribution effective à la richesse nationale.

L'entreprise publique, c'est la « chose publique ». Son capital, versé par le gouvernement, est public, ce qui fonde chaque citoyen à se préoccuper de son état et de la qualité de sa gestion. Sa valeur dépasse donc son évaluation financière et se fonde sur un symbole, celui de l'identité collective. Chacun s'y reconnaît. Parler de « conseil national des chargeurs du Bénin », de la « la société béninoise d'énergie électrique » ou encore de la « loterie nationale du Bénin », c'est mettre l'accent sur l'appartenance nationale, « notre chose » qui est consciemment ou inconsciemment présente dans tous les esprits et crée de fait et de droit une cohésion sociale. A titre d'illustration, la Poste du Bénin qui confectionne et diffuse les timbres typiquement béninois à travers le monde traduit cette appartenance commune. C'est donc une conception de l'entreprise qui repose sur une réflexion étatiste et nationale plutôt qu'individualiste. En tout état de cause, elle demeure un instrument de renforcement du sentiment d'appartenance à la nation et de construction du pays plutôt que du « moi » ou des clans c'est-à-dire les intérêts égoïstes et partisans. Ce sentiment d'appartenance est intimement lié à la mission d'intérêt général qu'elle est amenée à réaliser. Elle marque, sur ce point, une rupture avec les entreprises privées qui sont inscrites dans une logique de profit puis impacte le plus grand nombre, du moins l'ensemble des Béninois quels que soient leur lieu de résidence et leur origine. La Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE) fournit l'électricité à tous les béninois qui le demandent puis, en raison de l'éclairage public, même ceux qui n'en ont pas, en bénéficient. Paradoxalement, dans la pratique, c'est plutôt le vivier du « clan », une large « famille » ou une « coexistence » de familles que les constats ont permis de faire émerger.

Raison 2 : Unités économiques, les entreprises publiques sont caractérisées par un double hybridisme qui en fait le lieu des paradoxes. En effet, elles sont destinées à réaliser des missions d'intérêt général. Au même moment, sont-elles astreintes à une obligation de rentabilité, deux finalités à première vue inconciliables.

En effet, les entreprises publiques béninoises sont des démembrements de l'Etat béninois à vocation socio-économique. La création de ces organisations publiques, par le gouvernement de Kérékou dans les années 70, répond à un double objectif à savoir :

- garder le monopole dans des secteurs d'activités jugés stratégiques tels que l'énergie et le port, poumon de l'économie béninoise ;

- offrir aux consommateurs béninois quels que soient leur origine et leur lieu de résidence, des produits et des services de bonne qualité et à des prix raisonnables.

Ces projets qui répondaient à de nobles ambitions se sont soldés, depuis lors jusqu'à nos jours, par des échecs. Plutôt que de réfléchir sur les causes non explorées de ces échecs en prenant en compte des paramètres de l'environnement tels que la culture nationale et les facteurs socioéconomiques, les gouvernements qui se sont succédé, ont opté pour des solutions insatisfaisantes, celles-là qui n'ont pas encore produit des résultats convaincants.

De 1970 à 1982, le Bénin comptait une soixantaine d'entreprises publiques opérant dans les secteurs clé de l'économie à savoir : l'industrie, l'agro-industrie, le commerce, les transports et les finances. Elles étaient rattachées, en fonction de leur objet social, à un ministère de tutelle chargé d'exercer une supervision directe de leurs activités. Au regard de la visée de l'intérêt national ayant présidé à leur création, les gouvernants attendaient des résultats et espéraient qu'elles soient bien gouvernées. Paradoxalement, c'est dans ces organisations qu'étaient enregistrés, de nombreux actes de « mauvaise gouvernance ». Selon le Rapport la Banque Mondiale (1984), déjà dans les années 80, soit environ dix ans après leur création, le gouvernement béninois (dahoméen d'alors) manifestait son insatisfaction face aux piètres performances des entreprises publiques. Ces piètres performances se traduisaient par des embauches excessives de personnel, la faible qualité des produits et services maintenus à un prix élevé, le fort endettement de ces entreprises auprès des banques nationales et leur faible rentabilité⁸. Devenues insolvables, leurs dettes sont remboursées par le Trésor Public et aucun dividende n'a été versé à l'Etat par ces entreprises de 1979 à 1981. La réforme du secteur était devenue urgente. Avant l'option de la privatisation, le cadre de « bonne gouvernance » a été renforcé notamment avec une nouvelle loi portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques. Cette loi prévoit des dispositifs qui, mis en place, devraient aider à corriger les dysfonctionnements enregistrés. Il s'agit :

- D'un conseil d'administration

⁸ La rentabilité, dans notre travail, s'entend de l'excédent des produits d'exploitation, financiers et exceptionnels par rapport aux charges. C'est donc la capacité de l'entreprise à produire un revenu. Celle qui est analysée ici, est la rentabilité financière servie à l'Etat qui a doté les entreprises de ressources financières en rapportant le résultat net aux capitaux propres.

- Des obligations de rentabilité sur lesquelles repose la création de toute entreprise publique. La marge dégagée devait permettre, entre autres, de contribuer à la richesse nationale en fonction de son importance, de motiver le personnel et de développer l'entreprise.
- De l'évaluation annuelle de la performance des entreprises et des directeurs à partir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs tenus et renseignés par les contrôleurs de gestion.
- L'élaboration des manuels des procédures administratives, financières et comptables qui constituent le cadre formel de réalisation des tâches caractérisé par la responsabilisation des acteurs et la maîtrise des risques (détournement, erreurs, insatisfaction et fuite des clients).
- L'élaboration et la signature, entre les représentants du personnel et la direction générale, de différents accords d'établissement et conventions collectives qui constatent la carrière et les divers avantages à allouer aux salariés.

Tout ce dispositif, censé améliorer le cadre de « bonne gouvernance » des entreprises publiques, renoue avec les motivations originelles à savoir, l'enrichissement national. Pourtant, elles continuent encore d'attirer les critiques des compatriotes sous les deux mandatures du gouvernement du docteur YAYI Boni (2006-2016). Les entreprises publiques sont le cadre propice à une prévarication ou à une « appropriation des ressources » avec la bénédiction du gouvernement qui manifeste une forte immixtion dans ces sociétés à travers les nominations non conformes/la définition des prix/les demandes, par l'Etat, de financement des projets sociaux dont les objets sociaux ne sont pas conformes à ceux de l'entreprise.

L'objectif de ces unités économiques qui est, entre autres, de contenir « *la tragédie des communaux* » (Garett Hardin op. cit.), est loin d'être atteint. En effet, dans sa thèse intitulée « *the tragedy of the commons* », l'auteur illustre le fait que les hommes ont tendance à s'approprier à l'excès, le patrimoine de la collectivité en l'absence d'une organisation visant à en assurer sa bonne gestion et que la liberté d'user d'un bien de la collectivité conduit à sa surexploitation.

Cette façon de gérer le patrimoine public paraît inexplicable au regard du contexte socioéconomique marqué par la pauvreté et à l'initiative de mobiliser des ressources extérieures, celles internes n'ayant pas encore été bien gérées.

La première solution que Hardin préconise pour contenir la surexploitation, est la nationalisation. Cette solution cadre parfaitement avec la raison fondamentale de la création des entreprises publiques. En effet, l'Etat réglemente l'accès à la ressource et l'exploite lui-même (ou en délègue l'emploi) pour le compte de la collectivité. Le monopole de cette exploitation est confié à une organisation administrative, l'entreprise publique qui devait constituer le cadre privilégié de la maîtrise de la prévarication comme l'illustre la genèse du CNCB. Mais hélas !

Raison 3 : nous avons fait de nombreuses missions d'audit dans les entreprises publiques, de 2009 jusqu'en 2016. Parmi ces missions, deux entreprises nous ont pris plus de temps car, en même temps qu'elles étaient des missions d'audit qui devaient, ensuite, veiller au contrôle interne et à la mise en œuvre des règles et mécanismes de « bonne gouvernance. Ces missions ont eu lieu au CNCB, de juillet 2011 à février 2013 comme Auditeur Interne du Gouvernement (AIG) puis à la SBEE, d'avril 2014 à avril 2016 comme membre du Comité de Trésorerie (CT) de l'entreprise.

4.2 Le questionnement méthodologique

Le questionnement méthodologique répond à la problématique des méthodes retenues au regard des objectifs de recherche et de la posture épistémologique pour légitimer les connaissances élaborées.

Pour être en cohérence avec l'objet de recherche et l'attitude épistémologique choisie, la collecte des données empiriques est réalisée sous la forme d'une recherche-intervention qui a facilité un recueil composite de données empiriques suivant une double temporalité :

- rétrospectivement, au CNCB, à partir de documents, d'expériences vécues (retours d'expériences) au cours de la mission d'AIG qui nous a été assignée par le gouvernement en 2011, au regard des constats de « mal gouvernance » dans l'ensemble des sociétés d'Etat. En effet, du 25 juillet 2011 au 31 janvier 2013, soit 18 mois, ce qui correspond à 2160 heures (*18 mois x 20 jours /mois x 6 h/jour*) de présence effective dans l'entreprise, nous avons recueilli une mine d'informations, vécu l'entreprise dans sa vraie réalité au contact de l'ensemble des parties prenantes. Au cours de ces riches expériences, nous avons observé les comportements des individus et de l'entreprise mais aussi les perceptions.

Notre étude est née pendant que nous étions encore AIG, à partir de cette prodigieuse expérience. Mais la mission s'est, entre temps arrêtée. Malgré cela, nous avons continué à échanger de 2013 à 2015 avec l'Inspecteur Général du Ministère (IGM) qui, comme un « observateur passif » au CNCB, nous apportait des informations très intéressantes, en cohérence avec nos constats, ce qui les conservait dans l'actualité.

- à la SBEE où nous sommes intervenu comme membre du CT d'avril 2014 à avril 2016, toujours sur décision du gouvernement, pour apporter une solution à la mauvaise situation financière de la trésorerie. Ladite situation fait suite aux rumeurs de la soustraction frauduleuse, par le directeur général, de 2 milliards de FCFA. La mission du comité de trésorerie est d'assister la direction générale dans la gestion de sa trésorerie et d'apprécier, avant tout engagement, la qualité des dépenses.

Cette mission s'est déroulée dans une double perspective :

- Assainir les finances par la maîtrise des encaisses et l'appréciation de la pertinence et du degré d'importance des dépenses existantes ou à programmer.
- Inscrire la SBEE dans une logique d'entreprise.

Notre présence au sein de l'entreprise est effective durant 8 heures de temps par semaine, réparties sur deux matinées pendant un total de 106 semaines soit, **848 heures de présence au sein de l'entreprise.**

Dans ces deux entreprises où nous avons passé environ **3008 heures**, nous avons analysé les documents, les entretiens semi-directs en promenant notre carnet et observé de nombreux faits.

4.2.1 Méthodes et outils de collecte des données

4.2.1.1 Rappel du protocole de collecte des données

Le matériau empirique nécessaire à la compréhension du phénomène de la résistance à la « bonne gouvernance » dans les deux entreprises publiques retenues a été collecté à partir d'une

recherche-intervention et trois (03) types d'outils que sont les documents, les observations et les entretiens. Nous allons présenter ces méthodes et outils de collectes de données.

4.2.1.2 Outils de collecte des données

- Documents internes ou externes aux entreprises

Les documents collectés dans le cadre de cette recherche sont de plusieurs ordres. Ils apportent des informations et enseignements spécifiques.

- Au CNCB

Tableau 11 : Documents collectés au CNCB et exploités

Documents : Intitulés	Nombre
Loi portant Attributions, Organisation et Fonctionnement des EP	1
Notes de services	11
Convention collective	1
Rapports mensuels et trimestriels de performance (+ pièces de dépenses)	18
Rapports de contrôle de ponctualité et de présence	31
Rapport d'un audit de la gestion des ressources humaines	1
Rapports de contrôles des Commandes publiques	2
Rapport sur les missions internes (objet et frais de mission)	1
Rapports de session du Conseil d'Administration	6
Carnet de prises de notes et de réunions	1

A cela s'ajoutent :

- Les pièces justificatives des recettes et des dépenses qui servaient de base à l'analyse mensuelle de la performance financière de l'entreprise et qui facilitaient les prévisions du résultat annuel et les dividendes à reverser à l'Etat.

- Les commandes publiques de fournitures et de services passées qui ont permis d'examiner les procédures, le contenu des contrat et le mode de leur attribution ;
 - Les dossiers du personnel qui ont permis de faire un audit de la gestion des ressources humaines ;
 - L'ensemble des ordres de mission qui ont permis de faire une évaluation des frais de mission ;
 - Les rapports de CA pour apprécier la présence des administrateurs, la régularité des sessions de CA et leur qualité ;
- A la SBEE

Tableau 12 : Documents collectés à la SBEE et exploités

Documents : Intitulés	Nombre
Liste du personnel	1
Rapport de contrôle de présence	1
Convention collective	1
Rapport de contrôle de présence des agents de sécurité	1
Contrats des marchés et commandes publics	17
Plans de trésorerie appuyés de l'ensemble des pièces des dépenses et des recettes	106

- Observations

L'observation est l'un des modes d'action au sein de ces deux (02) entreprises. En effet, la fiche de poste dispose que l'AIG assiste, comme « *observateur, aux sessions du comité de direction, du conseil d'administration, du comité de trésorerie, du comité d'entreprise et de la cellule de passation des marchés* » (P.6). Il s'agit autant d'une observation passive (très souvent à l'occasion des sessions de Conseil d'administration) que d'une observation participante, celle qui consiste à participer à l'activité des personnes observées. Le périmètre retenu dans le présent travail de recherche concerne les domaines de la gestion des ressources humaines et des achats publics.

La mission d'audit interne ou de comité de trésorerie nécessitait un recueil des informations suivant deux procédés cumulatifs ou alternatifs :

- La transmission d'informations par la DG sur demande suivant la voie administrative. Ces demandes font suite à des dénonciations ou constituent une démarche préalable à la réalisation du plan annuel du travail. C'est le cas du contrôle des diplômes organisé au CNCB ou du contrôle des marchés publics passés à la SBEE au cours des années 2013 et 2014. Parfois, les informations recueillies ont rendu nécessaire la rencontre physique d'acteurs internes (dedans – en haut) ou externes à l'entreprise (dehors).
- L'implication dans des activités de recrutements, de décisions d'allocations de primes, du choix de fournisseurs dans le cadre de passations de marchés publics de prestations de service et de fournitures. A ces occasions, les fortes interactions avec les parties prenantes ont permis de comprendre le fonctionnement général, ainsi que la perception de ces personnes. Dans certains cas, nous avons réussi à modifier le cours des décisions.
- Aussi, les contrôles inopinés ou organisés ont permis d'observer des faits. Parfois, il s'agit de scoops.

L'un et l'autre des procédés comportent une dimension cognitive et ont abouti à une compréhension des pratiques et objectifs personnels des acteurs consignés dans un journal et dont nous allons rendre compte.

- **Entretiens**

Les travaux menés tant qu'AIG ou membre du Comité de trésorerie ont permis de rencontrer directement tous les acteurs internes et externes, en haut comme en bas, à la tâche comme en dehors.

A ces occasions, nous avons échangé avec ces parties prenantes, en fonction des questions qui les concernaient. Ces échanges étaient précieux et riches en informations parce qu'ils faisaient émerger des logiques sous-jacentes permettant de cerner le fonctionnement réel des entreprises notamment la perception que les acteurs ont de ces entreprises, leurs objectifs et attentes ainsi que ce qui pouvait justifier ces objectifs/attentes. Nous n'avons pas pu décompter le temps passé à ces échanges ni élaborer des questions surtout en ce qui concerna le CNCB.

Pour cette entreprise, le temps passé figure dans le volume horaire correspondant défini ci-dessus (les 2100h).

Pour la SBEE par contre, c'est du temps en plus, en dehors de la rencontre organisée avec les agents de sécurité et d'entretien qui a duré, environ 3 h de temps. En effet, les données sont collectées en direct à partir d'entretiens semi-directifs à partir de trames d'entretien élaborées en tenant compte des objectifs de la recherche. Ces trames d'entretien⁹ sont indicatives car les questions ont, en cours d'entretiens, évolué en fonction des réponses apportées par certains interviewés.

Ces entretiens ont permis de mettre en exergue des aspects pertinents pour la recherche ainsi que de nouveaux aspects auxquels nous n'avions pas pensé et qui se révèlent très importants.

Les entretiens semi-directifs sont utilisés en cas d'exploration de processus individuels complexes à savoir la compréhension, la décision, l'immersion... ou en présence de sujets confidentiels touchant à l'intimité ou encore de sujets tabous (la religion, le clan, la sexualité, la mort, l'argent...). Ils permettent de recueillir auprès des répondants, la description des événements marquants, les expériences, les perceptions individuelles ou empreintes d'effets de groupe. Le clan met en évidence l'appartenance de l'individu à un groupe social dont il porte les valeurs. Toutefois, le degré d'intériorisation de ces valeurs et leur mise en application réelle sont individuels. Pour cela l'entretien individuel est adapté.

Une des particularités de cette recherche réside dans le fait qu'elle n'est pas demandée explicitement par les dirigeants des entreprises. Elle est initiée par nous-mêmes à partir de constats personnels lors de notre mission d'AIG au CNCB ainsi que le constat général au niveau des services de l'administration publique et qui ont abouti au thème d'étude. Ensuite, les thématiques qu'elle évoque sont complexes. Alors, l'enquête a porté, non sur ce dont les enquêtés, parties prenantes des entreprises publiques, souhaitaient parler mais sur les questions que nous leur avons posées.

L'entretien semi-directif retenu a permis donc de faire parler les personnes enquêtées, seul vecteur traduisant au mieux leur pensée. Les données collectées sont fondées sur des représentations stockées dans leur mémoire, donc reconstruites ou concernant des situations actuellement vécues. En dehors de la parole, les enquêtés eux-mêmes ont mobilisé l'attention.

⁹ Les trames d'entretien indicatives figurent en annexe.

Cela a permis de toucher du doigt leur intérêt pour le sujet et de les conduire à un état de concentration qui leur a facilité l'expression des contours de leur pensée et la représentation qu'ils se font du sujet évoqué.

Ils ont été interviewés au sujet des achats publics et de la relation d'emploi. En outre, les clients de la SBEE, les consommateurs de l'énergie électrique, ont été aussi interviewés¹⁰.

Comment nous avons mené notre recherche sur la base du CP dans les AP ?

La recherche sur les fondements du contrat psychologique dans les achats publics (AP) a donné lieu à des interviews. Les fournisseurs ont été sélectionnés dans la base de données des fournisseurs. Nous avons sélectionné, dans les 02 entreprises, les fournisseurs qui ont des contrats dans la période allant de 2011 à 2015. Cette période qui prend en compte en totalité ou en partie, notre temps de présence dans les deux entreprises.

A la SBEE, nous avons demandé la liste des fournisseurs et les contrats en cours et leur âge puis dans une démarche de réduction des coûts (recherche-action) nous avons rencontré les directeurs des sociétés de gardiennage et de sécurité en octobre 2014. Cette séance de travail qui s'inscrivait dans le cadre des missions du Comité de trésorerie a servi les objectifs de la recherche.

Au CNCB, nous avons exploité les travaux antérieurs d'audit sur l'ensemble des contrats en cours dans l'entreprise pendant que nous étions encore AIG, entre 2011 et 2013. Les fournisseurs et prestataires retenus et interviewés ont toujours un contrat avec l'entreprise.

Notre travail s'est, en majorité, basé sur les marchés dont le prix est inférieur au seuil donc géré directement au niveau de l'entreprise, par les structures internes de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) à savoir la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP) et la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CC MP). Ils sont les plus nombreux, les plus courants et qui reflètent au quotidien, le comportement des agents dans la réalisation des achats publics. C'est pour cela que nous avons préféré la terminologie « d'achat public » au « marché public », celui-ci étant utilisé, selon le Code, aux achats de montant supérieur ou égal au seuil. Dans l'un et l'autre des deux cas, il s'agit de besoins inscrits au budget, donc approuvé par le CA. Selon le plan de passation établi par la PRMP, inscrit au plan de travail annuel (PTA) de

¹⁰ Le compte rendu de l'interview des clients de la SBEE est dans les annexes.

l'entreprise¹¹, donc validé par le collège des administrateurs, il y a, à l'échéance de la commande, une lettre de consultation de trois (03) opérateurs qui exercent dans des domaines correspondants à l'objet du marché et figurant au répertoire de l'entreprise comme prestataires agréés. Cela signifie qu'il s'agit de professionnels qui ont régulièrement sollicité auprès de l'entreprise, une demande d'agrément. Dès lors que cet agrément est accordé, ce professionnel est éligible à toute consultation pour des marchés de son domaine métier. Une fois consulté pour un besoin spécifique, chaque candidat propose ses produits et prix, l'entreprise procède à une analyse des offres sur les plans technique et financier puis désigne le candidat le mieux disant/offrant ou le moins disant en termes de qualité et de prix. Il est informé par une lettre signée du DG qui lui adresse, ensuite un bon de commande (BC) tenant lieu de contrat.

Les fournisseurs interviewés interviennent chacun, dans son corps métier, sans distinction d'entreprise mais ils ne sont tous agréés. Ils sont répertoriés dans le tableau qui suit.

Tableau 13 : Interviews dans les achats de montants inférieurs au seuil des MP

DOMAINES METIERS	CNCB	SBEE	TOTAL
Maintenance informatique	01/03 A*	00/02 A	01
Mécanique automobile	01/07 NA	01/04 A	02
Gardiennage	01/02 A*	01/09 NA	02
Assistance comptable et fiscale	01/02 NA	01/02 A*	02
Assistance juridique	01/03 A	01/01 A*	02
Fournitures de bureau	00/02 A	01/03 A*	01
Organes de presse	01/15 NA	01/16 NA	02
TOTAL	6/34	6/37	12/71

Source : Informations collectées des entreprises publiques à partir des factures et contrats (CNCB, 2012, SBEE, 2015)

A : Agréé - NA : Non agréé - A* : Agréé, date d'agrément postérieure à la commande.

Parmi les 12 fournisseurs enquêtés sur un total 71 intervenant au profit des 02 entreprises, soit environ 6%, 05 ne figurent pas dans le répertoire des professionnels agréés. 05 bénéficient

¹¹ Un exemple de plan de travail est dans les annexes.

d'agrément mais les dates de signature des agréments sont postérieures à la date de signature de la lettre de consultation.

Les acteurs internes nous ont expliqué qu'il s'agit d'un renouvellement d'agrément et que la démarche administrative a débuté avant la commande. Toutefois, nous n'avons pas eu accès aux anciennes lettres d'agrément. Nous avons conservé cet échantillon car il est observé que même si, en règle générale, les demandes d'agrément sont renouvelées tous les ans, les entreprises publiques ne respectent pas toujours cette règle. Certains prestataires sont systématiquement reconduits surtout lorsqu'il s'agit de prestations qui concernent l'assistance juridique, comptable et fiscale et le gardiennage. Dans ce cas, il ne s'agit pas de simples bons de commande (comme pour les fournitures de bureau et la mécanique automobile) envoyés et qui servent de base contractuelle mais de contrats bien élaborés.

Dans l'une et l'autre des deux entreprises, nous avons aussi exploité un contrat de marché public dont le prix est supérieur au seuil des MP donc devant faire l'objet d'une large publicité.

A la SBEE, il s'agit d'un contrat de marché relatif à l'achat de cartes à gratter pour des compteurs à prépaiement.

Pour le CNCB, il s'agit du contrat relatif au bordereau de suivi des cargaisons (BSC).

Ces marchés sont choisis parmi les quelques autres parce que leur objet porte sur le cœur de métier de ces entreprises. En outre, les obligations des « prestataire » et « mandataire » (respectivement) ont un impact sur la satisfaction des clients des entreprises. Enfin, ils ont un effet tangible sur la trésorerie des entreprises et par conséquent, sur la contribution de ces entreprises à l'économie nationale.

Pour ces contrats, nous n'avons pas pu interviewer les titulaires des marchés en raison de leur absence physique du territoire national. Nous avons donc collecté les documents à savoir les contrats, examiné les rapports des Inspecteurs puis analysé les faits.

Enfin, nous avons pris contact avec un ancien prestataire de service de la SBEE. En effet, à l'occasion de nos travaux au sein du CT de la SBEE, nous avons rencontré les sociétés de gardiennage et de sécurité. Cette rencontre s'inscrivait dans l'optique de réduire les coûts de leurs prestations, jugés trop élevés pour la société. Certains avaient déjà vu leur contrat formel suspendu par simple coup de fil à l'avènement du nouveau directeur général sans que leurs

droits leur soient entièrement versés. A l'occasion de cette réunion, ils se sont plaints. La direction générale a justifié ces ruptures par le non-respect du contenu des obligations. Nous leur avons conseillé de respecter la forme juridique de rupture des contrats. C'est au moment d'exploiter cet élément dans notre travail de recherche que nous nous sommes rapproché d'une des sociétés. A cette occasion, nous avons découvert, au cours des échanges, « la partie immergée de l'iceberg », fort enrichissante, que nous avons présentée dans le compte rendu des interviews. Ces échanges ont contribué à l'un des aspects de la recherche empirique à savoir l'aspect de la rupture du contrat psychologique.

Au total, nous avons étudié quinze (15) cas d'achats publics, récapitulés dans le tableau ci-après.

Tableau 14 : Récapitulatif des commandes et marchés explorés

Achats < seuil des MP	12
Marchés publics	02
Anciens fournisseurs	01
TOTAL	15

Source : Réalisé par nous-même à partir des échantillons de marchés consultés

Nous nous sommes focalisés sur les fondements du CP entre ces titulaires et l'entreprise publique. Les réponses recueillies ont été exploitées et ont fait l'objet de constats.

Comment nous avons mené notre recherche sur la base du CP d'emploi ?

En ce qui concerne le CP dans la relation d'emploi, nous avons interviewé aussi bien les agents d'exécution, le personnel d'encadrement que les directeurs. Le personnel de la SBEE étant présent sur l'ensemble du territoire national, nous nous sommes rendus chez eux, dans les localités où ils sont installés. Nous nous sommes, en sus des directions déconcentrées situées à Cotonou et environs, donc rendus à Lokossa, à Parakou, à Natitingou. Nous avons ainsi parcouru parfois plus de 1500 Km, soit environ 34h de route, pour nous rendre dans leurs lieux de travail, les rencontrer et les entretenir comme le récapitule le tableau ci-dessous.

Avant de conduire ces entretiens, nous avons obtenu une autorisation préalable du directeur général.

La notion de clan émerge péjorativement par de nombreux enquêtés. Dans la partie introductive, nous avons présenté le thème de la recherche. Ensuite, nous avons rassuré chacun des enquêtés du respect de l'anonymat de l'entretien dont les données recueillies seront exploitées exclusivement dans le cadre de la recherche en cours.

Aussi, avons-nous sollicité l'autorisation d'enregistrer les entretiens. La plupart ont été réticents et n'ont pas donné leur accord. Nous avons donc pris beaucoup de notes. Les entretiens enregistrés ont été retranscrits sur support papier¹².

Enfin, nous avons aussi interviewé les clients-usagers pour obtenir leur niveau de satisfaction.

Tableau 15 : Présentation des interviews

CATEGORIES DE PERSONNES INTERVIEWEES	NOMBRE	VOLUME HORAIRE MOYEN	VOLUME HORAIRE TOTAL	OBSERVATIONS
CADRES INTERNES DG – DT, DR	30	1H30 PAR ENTRETIEN		Ne concerne pas la SBEE
PRESTATAIRES	12			A raison de 6 par entreprise
SALARIES	15			Quelle que soit la position dans l'entreprise
CLIENTS – ABONNES (SBEE)	84	45 MN D'ENTRETIEN		
TOTAL	141		148 H 30MN	

Source : réalisé par nous-même

4.2.1.3 Difficultés rencontrées

Notre mission dans ces entreprises comme AIG ou comme membre du CT a été un atout majeur notamment dans l'observation des pratiques au sein de ces organisations, dans l'obtention des documents à exploiter puis dans les entretiens surtout avec les agents d'exécution, de maîtrise et le top management, ce qui n'aurait pas été évident.

Si l'entretien avec les agents d'exécution s'est passé dans la souplesse (une discussion à n'importe quel endroit où nous les rencontrons, parfois même dans l'ascenseur), ce n'est pas toujours le cas avec les directeurs. Ceux-ci se sentaient, pour la plupart, surveillés, épiés

¹² Les entretiens enregistrés sont en annexe.

notamment, ceux qui ont fait l'objet d'un audit préalable. Nous nous sommes vu imposer la prise d'un rendez-vous sur la base de l'autorisation du directeur général. Nous avons perçu ces mesures comme une manière de prendre leur revanche, ce qui a alourdi ce que nous pensions devoir se faire dans la simplicité. Quelques rendez-vous ont été même annulés. Certains autres ont été reportés à plusieurs reprises pour raison d'emploi du temps des interviewés et finalement tenus ou non. D'autres ont fait l'objet d'interruptions répétées. En effet, les interviews ayant, pour la plupart du temps, été tenues sur le lieu de travail, des visites ou de longues heures de suspensions ont été observées.

Si toutes les catégories ont été interviewées à la SBEE, ce n'est pas le cas au CNCB. En effet, nous n'avons pas pu retourner dans cette entreprise après la clôture de la mission d'AIG. Nous avons plutôt exploité notre carnet de note, une forme de restitution d'entretiens antérieurs.

4.2.2 Méthode de traitement des données

- Les observations

Les observations ont permis d'écouter, de voir et de percevoir les acteurs en situation. Elles ont été un moyen d'accès aux faits c'est-à-dire à la réalité qui n'est pas toujours saisie aisément a priori. Leur répétition au sein de la même entreprise puis dans plusieurs entreprises est source de connaissance dans le contexte béninois en général (pour ce qui est de la culture nationale) et des entreprises publiques (pour ce qui est de la perception que les parties prenantes en ont) en particulier. La narration de ces faits dans leur exactitude (raconter une histoire) a permis de faire émerger des connaissances empiriques sur le fonctionnement, les modes de pensées et les attitudes.

- Les documents

Les textes de règlements, les lois et conventions communautaires collectés ont été exploités, en premier lieu, pour rendre compte de ce qui est défini comme cadre de « bonne gouvernance ». Ensuite, ils ont été analysés. Cette analyse a permis de mettre en évidence des éléments fortement utiles à la compréhension de la transgression, ce qui n'est pas visible sans cet exercice.

- Les interviews

Les interviews ont permis de rentrer dans l'intimité des personnes interviewées. Elles sont restituées le plus fidèlement possible pour ne pas trahir les pensées, vécus et idées des interviewés. De ces entretiens émergent des idées forces généralement communes à plusieurs discours. **Ces idées sont mises en exergue et constituent des connaissances empiriques car elles apportent une compréhension au phénomène observé de la transgression de la « bonne gouvernance ».**

En somme, la narration des faits observés, le compte rendu des entretiens et des discours recueillis puis l'analyse des documents collectés sont la source de la connaissance empirique. Ils ont permis de construire des figures, des tableaux et des discours comportant des connaissances qui viennent infirmer ou confirmer les hypothèses de travail, compléter les théories mobilisées.

5. INTERPRETATION DU CAS : LA PREDOMINANCE DES LOGIQUES CLANIQUES DANS LE CP, UNE MISE EN ECHEC DE LA PERFORMANCE DES EP ?

Ce chapitre présente le matériau empirique recueilli à travers les documents, les observations et les interviews dans l'un et/ou l'autre des deux entreprises constituant le champ empirique. Il répond à la question de savoir si la « bonne gouvernance » est effectivement éprouvée par les CP aux fondements claniques et quel en est l'impact sur la performance dont nous avons retenu une approche dans ce travail de recherche.

5.1 Les bases du Contrat psychologique dans les achats publics

L'achat public représente une activité économique et financière sans laquelle les entreprises publiques béninoises seraient incapables de produire des biens et services à leurs clients et de contribuer à la richesse nationale.

Les achats, dans les entreprises publiques, se font par le biais de marchés publics (MP) qui constituent ainsi des outils d'exécution des dépenses, validées à priori, par le Conseil d'Administration de chacune de ces organisations publiques, à l'occasion de la session budgétaire. Le Code béninois des Marchés Publics (2009) définit un MP comme « *un contrat écrit passé conformément aux dispositions de la loi, par lequel un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire de service s'engage envers l'une des personnes morales de droit public ou de droit privé précisées par la loi, soit à réaliser des travaux, soit à fournir des biens ou des services moyennant rémunération* » (p. 8).

Il s'agit donc d'un accord écrit qui lie deux ou plusieurs parties dont les plus importantes sont d'un côté, la personne morale de droit public ou privé et de l'autre, le prestataire ou fournisseur. Parce qu'il met en relation des personnes, il comporte des accords non écrits, c'est-à-dire des contrats psychologiques qui sont des perceptions de promesses et d'attentes.

Explorer les bases claniques des contrats psychologiques dans les MP revient à constater :

- qu'ils regroupent dans le droit et dans la réalité, une constellation de parties prenantes en relation ;
- qu'ils contiennent des accords non écrits ;
- et que ces accords non écrits prennent appui sur des considérations claniques (la nature du clan devra être mise en exergue à travers les pratiques organisationnelles et institutionnelles observées, les interviews).

Aussi, dans les entreprises publiques SBEE et CNCB en particulier, les achats effectués sur la période allant de 2011 à 2013 sont estimés tel que le présente le tableau sur la page suivante.

Tableau 16 : Importance des achats publics à la SBEE et au CNCB

	SBEE			CNCB		
PERIODE	2011	2012	2013	2011	2012	2013
CHIFFRE D'AFFAIRES REALISEES	98.029.755.743 FCFA	104 943 590 800 FCFA	212 625 500 FCFA	7 123 263 715 FCFA	7 280 178 656 FCFA	7 422 547 030 FCFA
ACHATS PUBLICS	72 938 532 689 FCFA	66 496 791 237 FCFA	152 841 517 FCFA	4 900 841 924 FCFA	4 583 121 219 FCFA	4 913 347 501 FCFA
POURCENTAGE	74,40%	63,35%	71,88%	68,80%	62,95%	66,19%
MOYENNE	69,88%			65,98%		

Source : Rapports financiers et budgets 2011, 2012, 2013 de la SBEE et du CNCB

L'examen de ce tableau permet de comprendre, en effet, l'importance des marchés publics dans l'activité des entreprises publiques. Cette importance peut être appréhendée sous une double dimension.

- Premièrement, la part des recettes consacrées à cette activité (la part des achats publics réalisés par le biais du processus de passation des commandes publiques) est élevée. Ce tableau montre que l'une et l'autre de ces entreprises ont dépensé respectivement, pour le CNCB, en moyenne, 65% du chiffre d'Affaires annuel et 70% du chiffre d'affaires annuel pour la SBEE sur la période sus-indiquée.
- Deuxièmement, l'importance des recettes qui lui sont consacrées met en exergue le rôle capital des achats publics dans le fonctionnement des entreprises publiques, plus précisément, dans la réalisation de leurs finalités externes (Santo et Verrier, 2007)

La présente section expose et analyse l'organisation et la pratique des achats publics dans le secteur public en général et dans les entreprises publiques en particulier pour mettre en évidence, dans le processus de passation et d'exécution des commandes publiques, l'existence de contrats psychologiques et les bases sur lesquelles ils reposent, ce qui pourrait servir de justification aux transgressions et à l'impossibilité, pour les entreprises publiques, de réaliser de la performance.

Il y a lieu de souligner que dans le Code des MP, un marché est obligatoirement passé pour toutes dépenses de travaux, de fournitures et de services dont la valeur hors taxe est supérieure ou égale à un seuil défini dans les décrets d'application du Code. Pour les sociétés et Offices d'Etat, les seuils se présentent de la façon suivante :

Tableau 17 : Seuil de passation des marchés publics

Pour les travaux	450 000 000 FCFA (690 000 €)
Pour les fournitures et services	350 000 000 FCFA (54 000€)
Pour les prestations intellectuelles confiées à des bureaux d consultants ou à des consultants individuels	100 000 000 FCFA / 60 000 000 FCFA Soit respectivement, 152 000 et 92 000 €

Source : décret fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics

En dessous des seuils ci-dessus visés, l'entité publique peut procéder à une demande de cotation (art.5). La demande de cotation est une procédure simplifiée de consultation d'entreprises, de fournisseurs ou de prestations de service pour fournir des biens et services en dessous des seuils

définis. L'autorité acheteuse précise les spécifications techniques et les offres qui doivent être les plus avantageuses et se conformer au répertoire des prix.

Les procédures de marché public et de demande de cotation restent donc des mécanismes de « bonne gouvernance » permettant d'effectuer des dépenses publiques c'est-à-dire de consommer des ressources publiques suivant des principes de transparence, d'efficacité, de responsabilité.

Nous avons exploré des achats et des contrats signés suivant l'une et l'autre de ces procédures en nous fondant sur l'idée qu'il s'agit des ressources publiques et que l'organisation et l'exécution des achats, quel qu'en soient les prix, ont nécessairement des impacts sur la rentabilité de l'entreprise ou sur la qualité perçue par les clients des prestations fournies.

Nous avons donc opté pour l'appellation « d'achat ou de commande » qui englobe les achats en-dessous et au-dessus du seuil plutôt que de « marché » qui ne concerne que les achats au-dessus du seuil.

5.1.1 L'environnement des achats publics

En 2006, le Bénin, en s'inscrivant dans la dynamique de la « bonne gouvernance » et des actes multilatéraux destinés à la modernisation de cette activité sur le continent africain en général et au Bénin en particulier, s'est doté de son premier Code des Marchés publics. La finalité de ce dispositif est d'encadrer la passation, l'exécution et le contrôle des marchés de travaux, de fournitures et de services passés par l'autorité publique. Objet de revues périodiques, ce Code a été amélioré par celui de 2009, encore en vigueur jusqu'à ce jour.

Il s'agit donc de dispositions adoptées au plan national en vue de rationaliser l'utilisation des ressources publiques et de contenir la corruption ou les collusions de diverses natures, préjudiciables à l'atteinte des objectifs définis. Elles reposent sur les critères de responsabilisation (répartition des tâches et obligation faite à des individus ou des organisations, élus ou nommés, et investis d'un mandat public, de rendre compte des actions et activités menées et des décisions prises dans l'exercice de ce mandat), de transparence (publication des comptes publics à titre d'information du public, pouvoir donné aux instances chargées de contrôle), de participation (exercice par les différentes parties prenantes de leur prérogatives, influençant ainsi les décisions ayant une portée sur la vie de la communauté).

Ces dispositions qui contiennent des procédures claires, transparentes et autour d'un consensus de la part de tous les intervenants, sont subséquentes à une série d'actions au niveau sous-régional, communautaire et international à savoir :

- la conférence sur la réforme des MP en Afrique,
- la déclaration de Paris,
- les directives communautaires.

5.1.1.1 La conférence sur la réforme des MP en Afrique

La conférence sur la réforme des MP en Afrique, tenue à Abidjan en 1998, a posé les bases de la modernisation des processus, des principes et des procédures de MP. Cette conférence a permis aux participants, venus de 30 pays, de préciser les défis et les opportunités que recèle l'important domaine des marchés publics. Après avoir examiné les fondements de la réforme, les domaines à réformer ont été identifiés et un consensus s'est dégagé sur une stratégie de ladite réforme. La conférence a, dans l'ensemble, souligné la nécessité de l'engagement des responsables au plus haut niveau de l'Etat en faveur du processus de réforme pour soutenir les changements juridiques, organisationnels et institutionnels requis proposés notamment par la Banque Africaine de Développement (BAD) en vue de promouvoir la Bonne Gouvernance.

5.1.1.2 La déclaration de Paris

La modernisation ainsi amorcée s'est vue renforcée par la Déclaration de Paris¹³ sur l'efficacité de l'aide au développement. Ce forum de haut niveau tenu à Paris, du 28 février au 2 mars 2005, s'est appuyé sur les principes clés, proposés à Marrakech en février 2004 à l'occasion de la Table ronde consacrée à la gestion axée sur les résultats en matière de développement, et devant accroître les effets de l'aide à la réduction de la pauvreté et des inégalités, la consolidation de la croissance et l'accélération des avancées vers les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Les participants ont résolu que les aides publiques accordées par les

¹³ La déclaration de Paris se focalise sur l'efficacité de l'aide publique au développement des pays pauvres et retrace les préoccupations des contribuables français qui souhaitent être désormais imprégnés de l'usage qui est fait de leurs contributions.

pays partenaires doivent atteindre leurs cibles en vue de prouver aux contribuables que leurs ressources participent effectivement aux objectifs de gouvernance et de développement. Dans les marchés publics, l'attente est que les aides publiques doivent être utilisées de façon efficace et transparente par respect aux contribuables puis dans le but de réaliser les OMD. Cette obligation a eu pour implications que les MP reposent sur des principes tels que « *la liberté d'accès à la commande publique* », « *l'égalité des traitements des candidats* » et « *la transparence des procédures* » (art. 4), qui permettent de réaliser effectivement des achats au profit de l'autorité publique.

5.1.1.3 Les directives communautaires

Ces résolutions ont servi de levier dans l'adoption, par les pays de l'UEMOA, des directives n°4 et 5 relatives aux marchés publics. Celles-ci encadrent tant les principes généraux et les procédures de même que les responsabilités en matière de régulation et de contrôle. La transposition à la législation nationale a enfin consacré l'adoption des Codes des Marchés publics de la République du Bénin.

En dépit de ces actions et résolutions qui visent la réforme du système de passation des marchés publics, ces derniers sont sujets à de nombreuses critiques.

- - Certains cadres de la SBEE font mention de la lenteur dans le processus de passation des marchés publics, ce qui impacte la qualité de la prestation : « *la satisfaction à bonne date de la clientèle, ça manque et pourquoi ça manque ? Je l'ai évoqué, c'est le manque de matériels essentiels pour la satisfaction de la clientèle et cela est dû comme je l'ai dit, au processus de passation des marchés. [...] Le matériel est déjà là et pour le sortir du port, il faut six mois. En tout cas, c'est mon point de vue, c'est un problème. Il faut voir comment faire éradiquer les vieilles habitudes...* ».
- La recherche d'intérêts personnels ou de groupe au détriment des finalités de l'entreprise. Cela conduit à reléguer la performance de l'entreprise au dernier rang des priorités : « *... Je dois avoir ma part dans tous les marchés qui sont passés - si on peut éviter tout ça et si on peut trouver une formule pour contourner ce système et que au port, quand ça arrive, on donne des facilités de sortie, je vous assure mes frères, la SBEE sera performante* ».

- Ils sont le lieu de quasi-contrat. Selon les Béninois en général, les marchés sont attribués à des prestataires privilégiés appartenant au clan et les prix des marchés sont fixés de manière à redistribuer la manne entre les membres du clan. Un pourcentage anciennement de 10% passe déjà, dans certaines entreprises, à 40% voire 60% du prix total du marché et représente la part qui revient aux parties prenantes internes.
- Les marchés publics sont un vaste réseau de corruption (Yasso, 2014). Jacquemot (2010, op. cit) a mis l'accent sur l'existence de réseau de distribution de ressources prélevées qui prend la forme de groupes traditionnels de socialité tels que le clan. L'expression congolaise « tobikiee » (nous sommes sauvés, euphémismes signifiant que c'est leur tour d'en bénéficier c'est-à-dire d'avoir part aux ressources publiques) illustre parfaitement cette conception. L'avènement d'une nouvelle équipe entraîne la disgrâce ou l'exclusion des anciens. A cela, ajoute-t-il « *la mutualisation hiérarchique* », phénomène de répartition de ressources avec les personnes de chaîne des achats.

Ces constats qui rendent compte des pratiques en matière de MP au regard des règles et procédures, en d'autres termes, au cadre de « bonne gouvernance », nécessitent que soient passées en revue les parties prenantes des MP, la nature de leurs relations ainsi que le processus de passation des MP.

Nous allons nous intéresser aux collusions au sein de groupes claniques, ce qui pourrait constituer un handicap à la « bonne gouvernance » dont le cadre a pour finalité la « performance » (Ogien, op. cit.) des institutions et des organisations publiques.

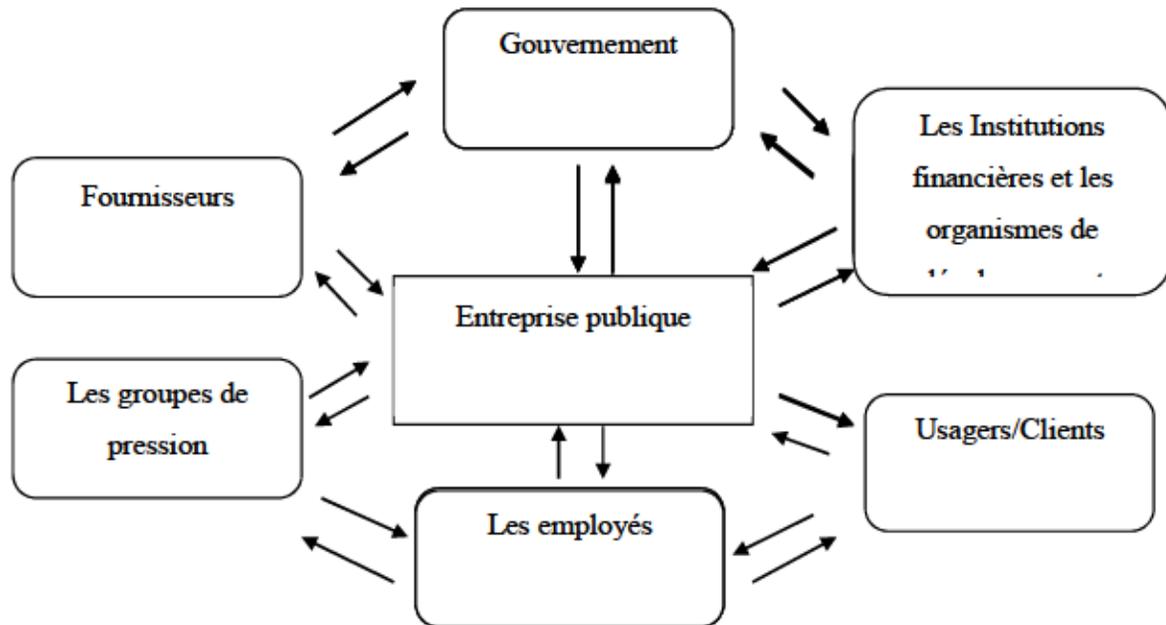
5.1.2 Les parties prenantes des achats publics : entre normes et réalité

D'une façon générale, la réalisation des buts de l'entreprise publique fait intervenir une constellation de parties prenantes (Pesqueux, 2010), groupes d'individus qui dépendent de l'entreprise pour réaliser leurs buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence (Rhenman et Stymne, 1965). Il s'agit donc de personnes qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectées dans la réalisation des buts de l'entreprise (Carroll et Buchholtz, 2000).

Dans le cas spécifique des achats publics, il s'agit de la rencontre de personnes autour d'un projet d'achat qui offre le cadre d'une relation formalisée c'est-à-dire d'un processus élaboré et

d'un accord écrit. Nous allons présenter à tour de rôle, les parties prenantes des achats publics dans les EP, le processus selon le cadre existant et dans les faits.

Figure 4 : Parties prenantes des achats publics dans les entreprises publiques béninoises



Source : réalisé par nous-même.

En effet, le contrat transactionnel ou formel est devenu insuffisant et son examen partiel dans l'exploration du contrat psychologique dans les entreprises publiques béninoises. La notion d'accords entre des parties (accords écrits et non écrits) qu'impliquent les achats publics et leur importance dans le fonctionnement des entreprises publiques béninoises en font un champ d'investigation et d'analyse fécond pour répondre aux questions relatives aux bases du contrat psychologique au sein des entreprises publiques béninoises. Pour être plus précis, il s'agit d'investiguer si les bases des attentes et promesses non écrites dans une relation d'achat public expliquent-ils ou non, la transgression du cadre de « bonne gouvernance et l'éloignement des entreprises des objectifs de performance ?

La présente section vise donc à vérifier les hypothèses de recherche sur l'institution et la pratique des achats publics dans les entreprises publiques béninoises.

Pour ce faire, nous avons procédé ainsi qu'il suit :

1. Décrire et analyser le cadre formel des achats publics en République du Bénin : présenter les rôles de chacune des parties prenantes rappelées sur la figure ci-dessus et identifier les logiques claniques.

2. A partir de la présentation du processus des marchés publics (accent sur les étapes les plus importantes), narrer les histoires vécues dans les entreprises publiques, présenter le contenu des interviews et procéder à leur analyse afin de rendre compte de l'émergence ou non d'indices de transgression du cadre de « bonne gouvernance », de l'existence de la logique de clan pour en déduire l'impossibilité ou non, pour les entreprises publiques, de réaliser la performance.

5.1.2.1 Entreprise publique

C'est au profit de l'entreprise publique que le marché est passé. La structure interne à l'entreprise publique qui intervient dans la passation des MP se décline comme suit :

- Le directeur général : il identifie, au regard de la mission et des objectifs de l'entreprise au titre de l'année concernée, l'ensemble des besoins devant être satisfaits, qu'il évalue puis qu'il présente aux membres du Conseil d'Administration (CA) à l'occasion de la session budgétaire. En effet, avant la détermination des procédures de passation des commandes, les Administrateurs procèdent à une validation préalable du budget et du plan de travail. En effet, le directeur général de l'entreprise exprime ses besoins, par domaine, dans le cadre du fonctionnement au quotidien (sécurité, administration, comptabilité et finances, entretien) puis dans le cadre de l'objet social (pour offrir ses biens et services au profit des clients). Ces besoins sont estimés et présentés dans le plan de travail annuel joint au budget, par nature de besoin et par entité composant l'entreprise. Le budget est validé préalablement par le collège des Administrateurs après avoir apprécié la pertinence de ces besoins. C'est à l'issue qu'il est mis en exécution pour compter du 1er janvier de la nouvelle année. Les dispositions de la loi (1988) stipulent que :

« Trois mois au moins avant la fin d'un exercice, il est établi par le directeur de l'entreprise publique et semi-publique conformément au Plan comptable National, des comptes prévisionnels et un budget d'investissement prévisionnel. [...] Le conseil d'administration est réuni à la diligence de son président pour étudier ces comptes, les entériner ou les faire modifier de telle sorte que le programme d'action de l'exercice suivant soit complètement défini et rédigé au plus tard 15 jours avant la fin de l'exercice. Ces documents examinés par le Conseil

d'administration ainsi que les programmes d'action prévisionnels acceptés par ledit Conseil sont transmis 15 jours avant la fin de l'exercice en cours au Ministre de tutelle... » (art. 48, p. 12).

La Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) procède à une mise en œuvre du processus d'achat public qui aboutit à la désignation de l'attributaire ou adjudicataire ou bénéficiaire du marché.

- Le PC : selon le Code des Marchés Publics (CMP), le Président du Conseil d'Administration ou l'administrateur général ou le gérant de la société peut occuper les fonctions de personne responsable des MP (art. 9 du Code).

Dans les entreprises publiques en général et au CNCB et à la SBEE en particulier, le PCA est la PRMP. Il reçoit mandat du ministre de tutelle. Entant que PRMP, il *« est chargé de mettre en œuvre les procédures de passation et d'exécution des marchés... »* (art. 4). A cet effet, il conduit la procédure de passation jusqu'à la désignation de l'attributaire et l'approbation du marché définitif. **C'est lui qui, selon le Code, signe les marchés par délégation du ministre de tutelle (p. 14).**

Lors de nos interviews, un DG déclare : *« Mais, il faut dire quelque chose là, le décret 2009, il faut vraiment revoir ça. [...]. Il faut vraiment revoir ça parce qu'on dit bien le PCA qui est PRMP, alors que quand vous êtes PRMP c'est la gestion de l'entreprise. PCA, c'est l'administration de l'entreprise. C'est qu'il y a deux personnalités qui se mélangent et ça crée des problèmes. Moi je suis régaliste, je dois respecter la loi ».*

A travers ces propos, ce DG affirme que les achats publics, tels qu'institutionnalisés, donnent naissance à de la confusion dans les attributions et dans la position dans la hiérarchie, du DG et du PCA.

Selon le CMP, la PRMP désigne les attributaires des marchés et signe les marchés ou bons de commandes à adresser aux fournisseurs et prestataires.

Dans la réalité, le DG, encore en aval, attribue la commande par la signature du bon de commande lorsque l'achat est en dessous du seuil et par la signature du contrat lorsque le marché est supérieur ou égal au seuil. Il engage ainsi la société vis-à-vis des attributaires des marchés publics en lieu et place du PCA, ceci contrairement aux dispositions du CMP. La pratique des achats dans les entreprises publiques viole de façon flagrante et permanente le

CMP qui constitue le cadre « de la bonne gouvernance » de cette activité capitale des entreprises publiques.

Certains cas particuliers sont intervenus dans les deux entreprises ci-dessus indiquées. En effet, dans l'une des deux entreprises, le poste de PCA est resté vacant de 2012 à 2014. Le DG a donc nommé comme PRMP, un de ses « frères » (originaire de son ethnie), salarié de l'entreprise.

Dans la seconde entreprise, le PCA était au même moment Secrétaire général du ministère de tutelle (SGM), ce qui le fait PRMP d'office dudit ministère. Ne pouvant cumuler, il a délégué son pouvoir au directeur administratif (DA) de l'entreprise. Dans les marchés publics, le DA qui était cadre du CNCB, dépendait du PCA mais restait subalterne direct de la directrice générale.

Dans ces deux cas, le processus de marché public est placé, de fait, sous le contrôle du DG. Cette expérience a donné lieu à des constats tant dans l'objet des marchés que dans les relations au sein des entreprises. Certains des constats qui nous paraissent les plus importants sont énumérés ci-après :

- De nombreux marchés ont été accordés à des fournisseurs connus. Ce constat traduit une violation du principe de « l'égalité des traitements » et de façon collatérale, celui de la « transparence des procédures », précisés au CMP. **Les critères ou conditions d'octroi de ces marchés méprisent le cadre de « bonne gouvernance » au profit de la famille, de l'ethnie, du clan, ce qui aide à fonder le CP des bénéficiaires de ce marché.**
- Un conflit s'est installé entre le DA et les directeurs techniques. En effet, certains estiment qu'ils ont le droit de faire bénéficier de marché à leurs protégés/fournisseurs mais que malheureusement, le DA et le DG s'approprient, selon eux, les marchés qu'ils partagent à leurs connaissances. **Les mobiles de ce malentendu mettent en évidence la perception que les acteurs internes ont de l'entreprise publique : la manne à se distribuer.**
- Des achats inutiles dont le montant est parfois très élevé sont passés à des attributaires sur la base de contrats dont le contenu est aujourd'hui très controversé par les nouvelles équipes dirigeantes parce qu'il engage intentionnellement et illégalement les ressources de l'entreprise sur plusieurs années, toute rupture devant entraîner des contentieux judiciaires, eux aussi coûteux. **Là aussi, c'est la perception que les parties prenantes ont de**

L'entreprise publique qui est soulignée. En effet, elle est vue comme lieu de corruption et d'appropriation et de mauvaise gouvernance.

La PRMP est assistée de la Commission de passation des MP (CPMP) et de la Cellule de passation des MP (CPMP) qui se répartissent les tâches de conduite et de contrôle tout au long du processus de passation et dont elle coordonne les activités. Au regard de l'importance de ces organes et de la finalité de la présente recherche, il paraît important de présenter ces organes dans leur composition ainsi que le mode de désignation des membres.

En effet, les décrets d'application du CMP précisent la composition de la CPMP et de la CCMP en ce qui concerne les structures des administrations publique et locale mais sont restés muets pour le cas des entreprises publiques. Ici, c'est plutôt les faits uniquement qui servent l'analyse.

5.1.2.2 La commission de passation des marchés publics (CPMP)

La CPMP, placée sous l'autorité de la PRMP, est chargée :

- De l'examen des DAO avant leur transmission à la Cellule de contrôle,
- De l'ouverture et à de l'analyse des offres conformément aux dispositions du CMP,
- De la transmission du rapport de dépouillement et les fiches d'analyse à la Cellule de Contrôle des MP de même que les recommandations d'attribution provisoire,
- De l'examen des offres, dans le cadre des demandes de cotation à l'occasion des marchés en dessous du seuil (par sa sous-commission d'analyse).

La commission de passation est donc un organe important du processus de passation de MP. Les membres de cette commission sont nommés par le directeur général pour travailler, en partie avec la PRMP et partiellement au niveau de la direction générale.

Les membres de cette commission sont nommés par décision du directeur général.

5.1.2.3 La Cellule de Contrôle des MP (CCMP)

Selon le Code (art. 12), la cellule de contrôle, quant à elle :

- Valide le plan de passation proposé par la CPMP,

- Participe à l'ouverture des offres des candidats,
- Valide le rapport d'analyse des offres et du procès verbal d'attribution provisoire du marché approuvé en Commission de Passation.

Les membres de cette commission sont nommés par décision du directeur général.

5.1.2.4 Les groupes de pression

Les groupes de pression sont des groupes organisés de personnes présentes ou non, dans l'entreprise et qui exercent des pressions ou des influences sur les autorités de l'entreprise dans le but de défendre les intérêts particuliers, qu'ils soient économiques, matériels, financiers ou politiques. Les groupes de pression les plus connus sont les syndicats et les journalistes.

Les entreprises publiques ont souvent connu les mouvements sociaux des syndicats qui utilisent en général ces moyens pour défendre les intérêts de leurs membres et obliger la direction à se plier à leurs revendications. En 2012, la suspension, par le gouvernement, des primes et indemnités inscrites dans les conventions collectives ou accords d'établissement au motif qu'elles étaient excessives et ne tenaient pas compte de la santé financière de l'entreprise, a entraîné des mouvements sociaux dont la finalité était de défendre des « droits acquis ». Ces mouvements ont obligé le gouvernement à revenir sur sa décision et à mettre en place une commission interministérielle chargée de proposer un plan méthodique de révision. Ils sont présents dans les différents comités créés au sein de l'entreprise qui s'emploie à les contenir aux moyens d'intéressements de diverses natures.

Dans le contexte béninois, les journalistes ou groupes de presse constituent des groupes de pression extérieurs à l'entreprise. Ils ont la facilité d'obtenir des informations qui, rendues publiques, mettent la direction générale en difficulté. Pour éviter une telle situation, la direction générale signe avec eux, des contrats de partenariat.

Ce contrat est une forme de relation de confiance basée sur le « don/contre don obligatoire ». Le groupe de presse offre ses services à l'entreprise qui le rémunère mensuellement. En d'autres termes, son silence est monnayé. Il s'engage, par exemple, à :

- « *mettre ses colonnes à la disposition du Bénéficiaire pour la publication de quatre (04) articles au moins par mois, retenus d'accord parties*
- *[...] promouvoir les actions du Chef de l'Etat et de son gouvernement*
- *[...] vérifier toute information auprès du CNCB avant la parution de tout article qui en résulterait*
- *S'abstenir de cautionner toute action susceptible de ternir l'image du CNCB » (Contrat de partenariat avec un Journal, 2012).*

Dans la pratique, l'obligation faite au prestataire de publier des articles retenus d'accords parties n'est pas respectée. Par contre, le paiement mensuel est systématique. **L'objectif des groupes de presse est de satisfaire les besoins vitaux et de faire vivre leur entreprise. Ils sont à la quête de contrats et ils emploient tous les moyens à leur portée pour y arriver tels que les trafics d'influence. C'est donc les intérêts personnels qui sont poursuivis plus que les intérêts d'un clan.**

Au cours de notre mission d'AIG, nous avons enregistré une quinzaine de contrats de ce type. Ce même constat a été fait à la SBEE de même que dans d'autres entreprises dans lesquelles nous avons effectué des missions ponctuelles.

5.1.2.5 Les fournisseurs

Les fournisseurs, encore appelés attributaires du marché, les titulaires ou encore adjudicataires, sont les professionnels ou opérateurs économiques qui ont été candidats à un marché public puis retenus après les analyses technique et financière des offres proposées. Ce sont des partenaires de l'entreprise car ils participent activement à son fonctionnement pour la réalisation de prestations aux clients. Ils apportent des services et des produits dans leurs métiers respectifs.

La SBEE est une entreprise industrielle et commerciale qui achète de l'électricité auprès de la Communauté Electrique du Bénin (CEB) ou produit de l'électricité à partir de groupes électrogènes qu'elle vend à ses « clients ».

Les fournisseurs de la SBEE sont fonction des besoins. Certains interviennent dans la chaîne de production ou le cœur de métier, d'autres offrent des prestations relatives au fonctionnement de l'entreprise.

En ce qui concerne le cœur de métier, ce sont des fournisseurs d'électricité ou de divers articles nécessaires à la fourniture d'électricité aux « clients. Il s'agit, entre autres, des poteaux électriques, des câbles électriques, des compteurs électriques. La SBEE achète ces matériels pour satisfaire les besoins de branchement au réseau électrique de ses clients-abonnés.

Le CNCB est une entreprise commerciale. Ses missions consistent à « *assister les chargeurs (que sont les exportateurs et les importateurs) et à promouvoir la chaîne des transports* ». Pour ce faire, il construit des parkings pour les véhicules gros porteurs sur l'étendue du territoire national. Ces parkings sont des aires de stationnement et de repos afin d'éviter les stationnements le long des voies publiques mais aussi, d'offrir un espace plus adapté de repos et de confort aux conducteurs pour leur permettre de poursuivre leur route en toute sécurité. Pour ce faire, le CNCB acquiert de nombreux domaines sur le territoire national et procède à des constructions d'infrastructures.

Dans le même temps, les différentes fonctions intervenant dans la vie de l'entreprise à savoir : fonction finances, marketing, transport-logistique, production nécessitent des achats de biens et de services. Par exemple, l'achat de véhicules, d'outils informatiques et leur maintenance font appel à des commandes publiques.

Concernant les fournisseurs, c'est généralement, le mode de leur sélection et les implications pour tous, tant dans la qualité des prestations offertes que dans le contre-don qui intéressent.

5.1.2.6 Le gouvernement

Dans un marché public, les rôles du gouvernement sont de plusieurs ordres :

- Le rôle d'encadrement par la mise en place du cadre de « bonne gouvernance », ce qui se traduit par l'élaboration d'un CMP ainsi que des divers textes (décrets, arrêtés) devant faciliter sa mise en œuvre.
- La définition d'un code moral et des instruments juridiques propres au système de passation et d'exécution des commandes publiques. C'est à ce titre que les PRMP sont astreintes à certaines obligations notamment les plans de passation des marchés, les avis d'appel d'offre et d'appel à la concurrence ainsi que le respect des principes de « *libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement et de transparence des procédures* ».

- Le rôle de régulation et de contrôle. Il est assuré respectivement par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (ARMP).
- Les aides financières versées au profit des entreprises publiques pour leur permettre, en cas d'insuffisance des ressources, de disposer de moyens pour financer l'achat. A titre d'illustration, la SBEE produit de l'énergie thermique à partir de groupes électrogènes, soit réalisés et installés par l'Etat tel que la centrale électrique de Maria-gléta, soit loués auprès d'opérateurs privés AGGREKO et MRI. L'énergie thermique constitue donc l'énergie de substitution pour pallier l'insuffisance de l'énergie électrique fournie par la Communauté électrique, principal fournisseur d'électricité de la SBEE. La fourniture de combustibles pour faire fonctionner ces groupes est financée par le gouvernement, la trésorerie de la SBEE étant manifestement faible pour supporter les charges liées à toutes les opérations induites par ce choix qui vise à garantir l'énergie électrique de façon continue à tous les « clients ».

5.1.2.7 Les « clients »

La notion de « client » dans le secteur public a fait l'objet d'une littérature abondante qui soulève la difficulté sémantique liée à l'emploi de ce terme de marketing privé dans le secteur public en général. Il y a lieu d'arbitrer entre le terme de « client » et celui « d'utilisateur » en examinant les arguments favorables au « client » et ceux qui lui sont défavorables.

Pour Bartoli (2009), les détracteurs du marketing public rejettent l'emploi des notions de « clients » et de « marchés » dans le secteur public au motif que dans ce secteur, « *le commanditaire, le payeur et l'utilisateur des services publics sont souvent des acteurs différents* » (p. 190). Par contre, dans le secteur privé, ils appartiennent tous à la même organisation. De plus, l'utilisateur ne paye pas directement et ne choisit pas son « fournisseur ».

Si dans l'entreprise publique, le monopole de l'Etat réduit la possibilité de la concurrence, il faut reconnaître qu'une forme de concurrence existe :

- Cas de l'énergie électrique produite par la SBEE qui commence par avoir des concurrents que sont les professionnels des énergies renouvelables, objets de toutes les curiosités de nos jours ;

- Cas du CNCB où des opérateurs privés du segment "transports-logistique" tels que « Atral », grand groupe logistique appartenant à monsieur Patrice TALON, président de la République depuis le 06 avril 2016. De nombreux autres interviennent dans la promotion de la chaîne des transports. En conséquence, le « client » peut se référer à ces opérateurs privés qui sont des spécialistes du transport qui ont érigé des parkings le long des axes principaux sud-ouest, sud-est, sud-nord. Le dispositif structurel de ces entreprises prévoit aussi une fonction « marketing » destinée à gérer le portefeuille des clients.

Par contre, convient-il de formuler quelques remarques :

- Le CNCB, sur le segment de l'assistance des chargeurs, exerce une mission stratégique. En effet, dans le but de contenir les incidences des coûts de transport des marchandises sur les prix à la consommation et sur l'économie nationale, il fournit aux armateurs, des informations sur le coût de transport maritime à partir des données recueillies sur les éléments constitutifs du coût afin de leur permettre de négocier les prix et rendre ainsi le port du Bénin compétitif. Le CNCB conserve le monopole de ce service de portée nationale qui est facturé aux clients que sont les armateurs.
- La double dimension publique et privée de l'entreprise publique conduit la SBEE à fournir, en dehors des demandes d'abonnement privées, l'énergie électrique publique via les lampadaires dont les citoyens même non abonnés peuvent bénéficier. En effet, ces derniers peuvent profiter de l'éclairage public sur l'étendue du territoire national au nom de l'externalité positive. Les entreprises privées, dans une logique de rentabilité (Silem, 2014) ne peuvent offrir des prestations gratuites.

Au regard de tous ces développements liés au monopole et au marché qui ne s'annulent pas encore, nous convenons d'utiliser l'appellation « client-usager » pour désigner les bénéficiaires, abonnés et payant les prestations délivrées par les entreprises publiques.

5.1.2.8 Les Institutions financières et les organisations internationales de développement

Le rôle des institutions financières est de mobiliser les ressources au profit de l'entreprise publique afin de lui permettre de financer des activités ou de rembourser des dettes. En règle générale, les institutions financières nationales sont aussi des partenaires des entreprises publiques :

- Pour déposer les fonds publics sous forme d'épargne ;
- Pour effectuer des transactions notamment des paiements aux fournisseurs ;
- Pour accorder des prêts lorsque l'entreprise est en difficulté.

Les institutions financières internationales n'interviennent pas directement dans les entreprises sans transiter par le gouvernement. La Banque Mondiale (BM), le Fonds Monétaire International (FMI) et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) veillent au respect du cadre de « bonne gouvernance » existant et s'assurent de l'efficacité de l'aide apportée.

Les organisations de développement sont plus présentes dans les entreprises publiques lorsqu'il s'agit de conduire des projets de développement. C'est la GIZ qui a participé aux marchés publics à la SBEE (Rapport IGE, 2014). En effet, elle a conduit, en 2011, tout le processus d'appel d'offres international, dans le cadre du développement de l'électrification rurale de 105 localités de Bénin. Son intervention découle des conclusions de la Déclaration de Paris (2005, op. cit.). Elle devait financer le projet et avait le devoir de s'assurer de la transparence du processus de passation du marché puis de la qualité de l'adjudicataire retenu. Toutes ces précautions serviraient à garantir l'efficacité et la qualité de la prestation.

5.1.3 Les achats publics à l'épreuve des faits

L'observation des achats publics à l'occasion de notre travail de recherche auprès du CNCB et de la SBEE nous a permis de relever quelques éléments transgressifs du Code aussi bien au niveau des structures que du fonctionnement. Cette observation de même que les instruments de gouvernance méritent une analyse approfondie que nous essayerons de faire en mobilisant des faits d'expérience afin de tester nos hypothèses de recherche.

5.1.3.1 La « confusion institutionnelle » ou le « tu me tiens, je te tiens » dans les achats publics

Le Code des marchés publics prévoit que le PCA fasse office de PRMP dans les entreprises publiques et signe les contrats de marché avec le candidat retenu. En effet, l'article 8 du Code dispose que « *l'autorité contractante mandate une personne responsable des marchés publics chargée de mettre en œuvre les procédures de passation et d'exécution des marchés et de*

délégations de service public. La personne responsable des marchés publics est la personne habilitée à signer le marché et la délégation au nom de l'autorité contractante... ».

Si le Code dispose qu'il revient au PCA d'engager l'entreprise auprès des attributaires, au CNCB comme à la SBEE, les contrats de marché sont signés par le directeur général après que les marchés soient conduits par la PRMP qui est le PCA. Ainsi, le directeur général exprime et estime les besoins de l'entreprise dans le document budgétaire soumis à la validation des administrateurs à l'occasion de la session budgétaire, sous la présidence du PCA. Ensuite, celui-ci conduit le processus de désignation de l'attributaire du marché puis le directeur général signe le contrat de marché. Ce fonctionnement pratique peut avoir pour objectif de contenir divers risques (corruption notamment).

Toutefois, ces dispositions légales qui font du PCA, la PRMP ont souvent fait l'objet de critiques. Ces dernières, tout en s'appuyant sur les attributions du Conseil d'administration et sur le rôle qui devrait être celui de la direction générale dans les marchés publics, traduisent une confusion institutionnelle. Cette confusion est soulignée par un DG d'entreprise publique : *« Mais, il faut dire quelque chose là, la Loi 2009, il faut vraiment revoir ça [...] parce qu'on dit bien le PCA qui est PRMP, alors que quand vous êtes PRMP c'est la gestion de l'entreprise. PCA, c'est l'administration de l'entreprise. C'est qu'il y a deux personnalités qui se mélangent et ça crée des problèmes. Moi je suis régaliste, je dois respecter la loi » (DG).*

En effet, au niveau structurel, le Conseil d'Administration que dirige le PCA se situe au sommet stratégique. Les articles 22 et 23 de loi sur les entreprises publiques disposent que :

« Article 22 : le conseil d'administration élabore la politique générale de l'entreprise ou de l'Office en conformité avec le Plan de développement économique et social. Il fait appliquer et il contrôle cette politique conformément à son objet. (...) »

Article 23 : le conseil d'administration procède régulièrement et périodiquement à une évaluation des performances des entreprises publiques et semi-publiques ».

Ainsi, il est investi des pouvoirs pour définir les orientations stratégiques et assurer le contrôle de leur mise en œuvre par la direction générale ainsi que le contrôle de performance. Le DG, au niveau opérationnel, assure la gestion quotidienne de l'entreprise. Les marchés publics sont, de façon conceptuelle, son domaine d'activité. En effet, en considérant la finalité des marchés publics qui consistent à offrir divers biens et services à toute l'entreprise pour lui permettre de

réaliser les missions qui lui sont assignées, ce segment d'activité peut schématiquement se positionner, suivant la configuration organisationnelle (Mintzberg, 2007), au niveau logistique ou exceptionnellement au niveau du centre opérationnel.

Les marchés publics sont donc des mécanismes de gestion qui devraient être aux mains du directeur général. Mais, le Code les a attribués au PCA. Au même moment, les personnels de la CCMP et du CPMP, placés sous le contrôle de la PRMP qu'est le PCA, sont des employés de l'entreprise qui les rémunère mensuellement pour le travail abattu et leur verse des primes et indemnités pour leurs activités au sein des organes de passation des marchés publics.

Le code est muet sur le mode de désignation de tous ces agents. Dans les faits, ils sont nommés à la SBEE et au CNCB, par le directeur général. Il en est de même que le secrétaire de la PRMP. L'ensemble du personnel qui anime les divers organes de passation est constitué de salariés de l'entreprise, les uns ayant une certaine relation de proximité avec le DG qui les paie et les désigne. Au CNCB et à la SBEE, la CCMP, conduite par l'auditeur interne de l'entreprise, est plutôt rattachée au directeur général à qui elle rend compte de ses diligences.

L'implication du PCA dans les marchés publics entant qu'acteur, le positionne en dehors de son cadre, dans les rôles du DG ou parfois aux ordres du DG. Peut-on certifier de la totale objectivité de ses activités ? Ce fonctionnement répond t-il à un dessein ?

Le MP représentant une part importante dans les dépenses annuelles, l'évaluation de la performance de l'entreprise vise donc, dans la réalité, à évaluer la qualité des dépenses qui sont conduites par le PCA. Celui-ci ne remplit plus les conditions de neutralité requise pour exercer efficacement son rôle de contrôle. Ainsi, l'évaluation de la performance ne peut être totalement objective. Le PCA s'évalue lui-même. **Les termes du Code en matière de responsabilité sont confus.**

Il faut également souligner que l'organisation du marché dans les entreprises publiques soulève une remarque paradoxale au niveau de la structure, une sorte de « *tu me tiens, je te tiens* ». En effet, le Conseil d'administration approuve le budget et le plan de passation des MP soumis par le directeur général. En contrepartie, le PCA conduit les MP qui sont signés par le DG. Celui-ci, en fin d'exercice fait examiner et approuver par le même PCA et les administrateurs, le budget exécuté dont les achats publics constituent un élément important. **A ce niveau, le Code est transgressé car le MP devrait être signé par le PCA. Dans la réalité, ce n'est pas le cas.**

Cette entorse semble vouloir apporter une solution à la « confusion institutionnelle » sans aller au bout et en créant un autre désordre. Dans ce désordre, les arrangements n’attirent pas l’attention notamment dans ce contexte où le clan politique est dominant.

Dès lors, il est opportun d’examiner les modes de nomination des uns et des autres selon la loi et dans les faits afin de mettre en évidence l’existence d’un clan politique très actif.

A la lecture des documents, à l’observation des faits vécus à l’occasion des missions d’audit interne du gouvernement et de Comité de Trésorerie puis à l’exploitation des interviews, apparaît un clan politique. L’analyse documentaire et un retour d’expérience permettent de mettre en exergue les clans qui sont prédominants dans l’entreprise publique.

5.1.3.2 L’institutionnalisation du clan politique

Le monopole de l’Etat dans les entreprises publiques tel que décrit à travers les différentes parties prenantes du marché public laisse apparaître un fonctionnement clanique. En effet, la forte présence ou implication de l’Etat dans les entreprises publiques traduit l’existence d’un vaste clan qualifié de politique. En analysant le jeu des relations et les faits, émergent :

- Un chef de clan,
- L’entretien ou non d’une relation sous la forme du don/contre-don obligatoire entre les parties prenantes,
- Des indices d’appartenance et donc d’exclusion des étrangers,
- La transgression du cadre de « bonne gouvernance »,
- La protection et une assurance.

Au plan institutionnel, comme déjà rappelé ci-dessus, le PCA est la PRMP. Cadre de l’administration, il est un membre du Cabinet du ministre de tutelle. Selon le fonctionnement des institutions au Bénin, il est nommé à son poste en Conseil des ministres, par décret présidentiel, sur proposition du ministre de tutelle. De la même manière, il est nommé PRMP en Conseil des ministres, toujours sur proposition du ministre de tutelle. A l’occasion des marchés publics, la relation entre l’entreprise publique et son ministère de tutelle est très proche. Dans la pratique, il n’existe pas les preuves d’une quelconque influence. La seule certitude est

qu'avec la PRMP, ils appartiennent à la même « famille » politique qui est celle du chef du gouvernement, chef de l'Etat, président de la République. Ce lien « familial » établit une communauté d'objectifs et une solidarité entre le Chef de l'Etat et tous les membres du cabinet ministériel.

Le ministre est nommé par le chef de l'Etat. Le DG est aussi nommé par décret présidentiel. Le ministre et le DG acquièrent au regard du mécanisme de leur nomination, la même légitimité. Ce mode de nomination introduit un biais (voulu ou pas) dans la séparation de la chaîne politique et de la chaîne de gestion. En effet, selon la Loi relative aux entreprises publiques, « *le Directeur Général est nommé par Décret pris par le Conseil exécutif National sur proposition du ministre de tutelle et après avis du Conseil d'Administration* » (art. 35, 3ème alinéa). Ce mode de nomination est parfaitement cohérent avec les dispositions communautaires transposées dans la loi nationale. Mais dans la réalité, le CA ne propose pas le DG à faire nommer en conseil des ministres, par décret présidentiel. Le président de la République lui-même propose le DG au conseil des ministres qui le valide.

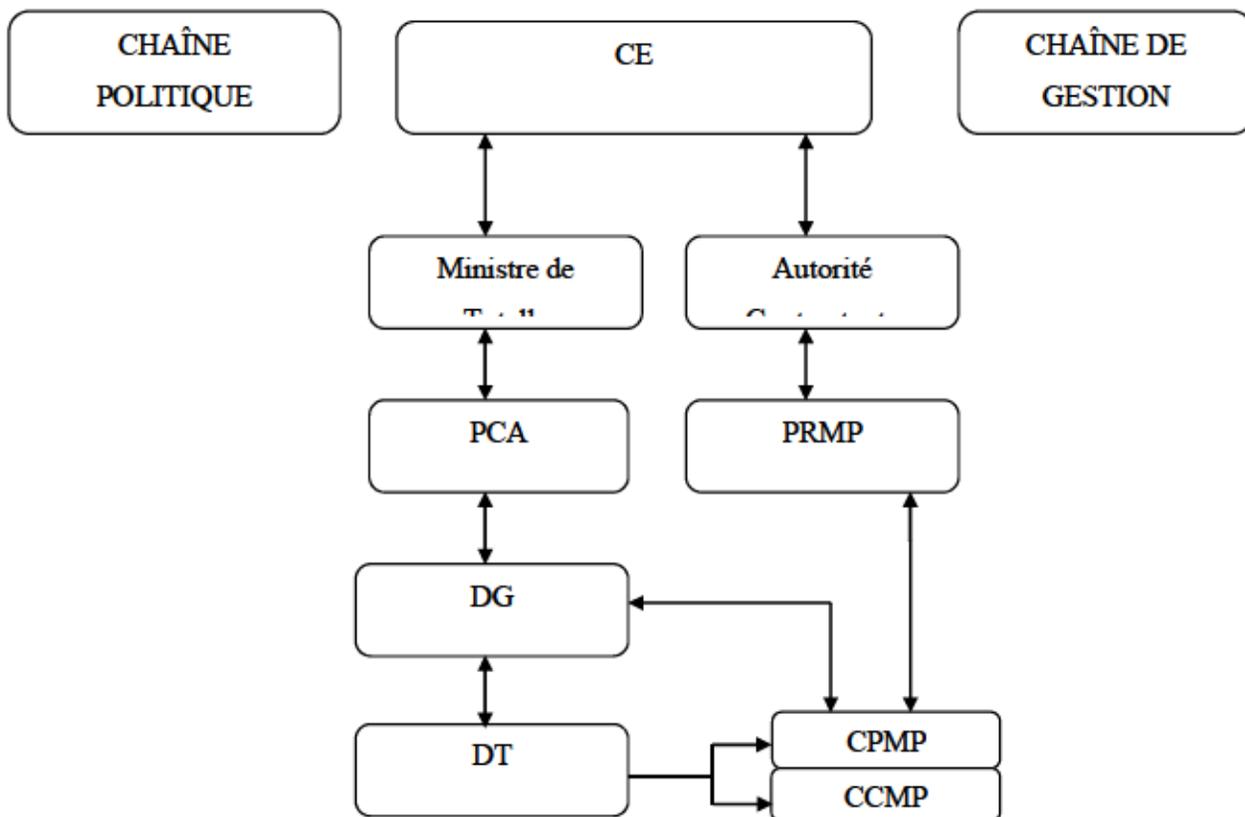
En résumé, le ministre et les DG des entreprises publiques sont nommés par le président de la République, par décret présidentiel. Ce mode de nomination leur confère de fait, la même légitimité, celle d'appartenir au cercle familial le plus restreint et d'être nommé. Nous allons illustrer cette appartenance à l'aide de deux exemples qui sont une narration de témoignages et de vécus.

Les directeurs d'entreprises publiques impliqués dans des affaires de mauvaise gestion, de détournements de deniers ou de marchés frauduleux, établis par les rapports de l'Inspection générale d'Etat, ont fait l'objet de procédures judiciaires qui ne vont pas à leur terme. En effet, en mars 2014, deux milliards FCFA ont disparu des caisses de la SBEE. Ils auraient servi à financer les voyages du Chef de l'Etat. L'information a défrayé la chronique. Le mis en cause est invité à se justifier, en premier lieu, de la disparition de ses fonds puis sur leur destination qui compromet hautement le Chef de l'Etat. S'il soutient que, sous sa gestion, jamais des décaissements n'ont été opérés au profit de personnalités extérieures à l'entreprise, il ne refuse pas pour autant, la sortie frauduleuse de fonds de ce montant. Relevé de ses fonctions, il a été présenté à la Brigade économique et financière (BEF) pour répondre de ce crime financier. Après quelques convocations, le dossier s'est éteint. Jusqu'en 2016, cet ancien DG est libre de ses mouvements et n'est pas inquiété. Ce cas illustre l'impunité et traduit la garantie de la protection du clan.

Le cas du CNCB, beaucoup plus récent, est caractéristique de cette protection du chef de parti qui est le chef de clan et de la solidarité dans le « mauvais ». L'ancienne DG de cette entreprise a reconduit avec le même « mandataire », le contrat relatif au suivi électronique des cargaisons au sujet duquel la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics lui a demandé de faire un appel international à concurrence. Cette institution a suggéré qu'une sanction lui soit infligée par le ministre de tutelle. Cette mesure n'a pas, non seulement été mise en application, mais la DG a été faite ministre de la République.

Dans la chaîne politico-administrative, la structure qui prend part, soit directement, soit indirectement au processus de passation des marchés publics de manière fonctionnelle, peut se schématiser de la façon suivante :

Figure 5: représentation de la chaîne politique et de gestion dans la passation des marchés publics



Source : conçu par nous-même

Il ressort de l'exposé des modalités de nomination et de la figure représentative des fonctions ci-dessus que tous ces acteurs ont la même appartenance politique. En effet, nommés par la

même hiérarchie politique, ils se reconnaissent par leur commune appartenance politique : ils appartiennent tous au même clan politique avec un chef de clan qui est le Chef de l'Etat (CE). Ils ont donc la même identité politique. La survenance d'une alternance politique entraîne le changement de tous ces acteurs : Ministre, les membres du cabinet du Ministre, PCA, DG. A ce titre, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper qu'ils portent les idéaux du clan qu'ils sont appelés à défendre. L'organisation ainsi que la pratique des MP leur sont favorables. Ils ont, de ce fait, un contrat psychologique envers ce clan. Une fois nommé, ils servent les intérêts de ce groupe. C'est du don/contre don obligatoire. Un directeur général a offert le témoignage de son militantisme politique à l'occasion des élections présidentielles. Il a dû vendre toute sa propriété constituée de plusieurs hectares de terrain pour disposer de moyens, ce qui lui a permis de mobiliser des voix dans sa localité au profit de son parti ou du chef de parti. Ces moyens ont été insuffisants puis il a bénéficié de l'aide des autres membres du parti. Il a atteint les objectifs au regard des suffrages exprimés dans la localité au profit du candidat devenu président de la République. Le poste de DG lui avait donc été destiné et il l'espérait depuis 2006. Il l'a enfin obtenu en 2014. Etant au poste, il ne peut s'opposer aux demandes des membres du clan en général, du chef de clan en particulier.

Le marché public, du fait de ses spécificités au sein des entreprises publiques, est donc le cadre de cet accord non écrit qui contraint les personnes de la « famille » politique. En dépit de la quantité déjà insuffisante d'électricité pour satisfaire toutes les demandes de raccordement des nouveaux abonnés volontaires, des instructions ont été données pour apporter l'éclairage public à des villages entiers. La faible quantité de courant électrique achetée auprès du fournisseur principal est distribuée dans des visées électoralistes, ce qui augmente les charges et multiplie les délestages, entraînant l'insatisfaction des clients-abonnés. **Le mode de gestion, plutôt que viser l'intérêt de l'ensemble des béninois, est clanique. Il s'agit de l'appropriation, par une poignée de béninois, du patrimoine public.**

Après l'exposé des rôles dans la réalisation des marchés publics, ce qui nous a permis de mettre en évidence un clan politique, nous allons présenter le processus de passation des MP.

5.1.3.3 Le processus de passation des achats publics

La présentation du processus de passation des MP permet de mettre en évidence les étapes, les actions menées, les acteurs et les procédures afin de déceler les points de naissance, de

développement ou de rupture d'accords non écrits, leur fondement et les analyser à partir des faits observés ou des interviews.

Dans ce processus, nous allons mettre l'accent sur les points que nous jugeons les plus pertinents

Tableau 18 : Processus de passation des achats publics

Source : Conçu par nous-même à partir du Code des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics, 2009

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ETAPES	Expression des besoins	Détermination de la procédure	Publicité	Recueil des offres	Analyse des offres	Choix de l'attributaire	Exécution du contrat et paiement	Rupture du contrat	Reprise du contrat
PARTIES PRENANTES	Direction générale	PRMP	PRMP	PRMP	CPMP CCMP	Candidat PRMP	DG DT Attributaire	Direction générale Fournisseur	
QUESTIONS ASSOCIEES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le marché est-il pertinent ? ❖ Les prix sont-ils conformes au répertoire des prix ? Sont-ils conformes aux prix pratiqués sur le marché ? 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Appel d'offres ou bon de commande 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Est-elle largement diffusée pour permettre l'accès de tous les opérateurs économiques à la commande publique ? 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Est-elle objective ? 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Est-il basé sur une analyse objective ou sur des considérations autres ? 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les dispositions du contrat sont-elles respectées ? le contrat est-il pertinent ? ❖ Le montant payé est-il totalement destiné aux cocontractants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La rupture du contrat est-elle fondée en droit ou anarchique ? 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qu'est ce qui peut expliquer une reprise après rupture du CP ?

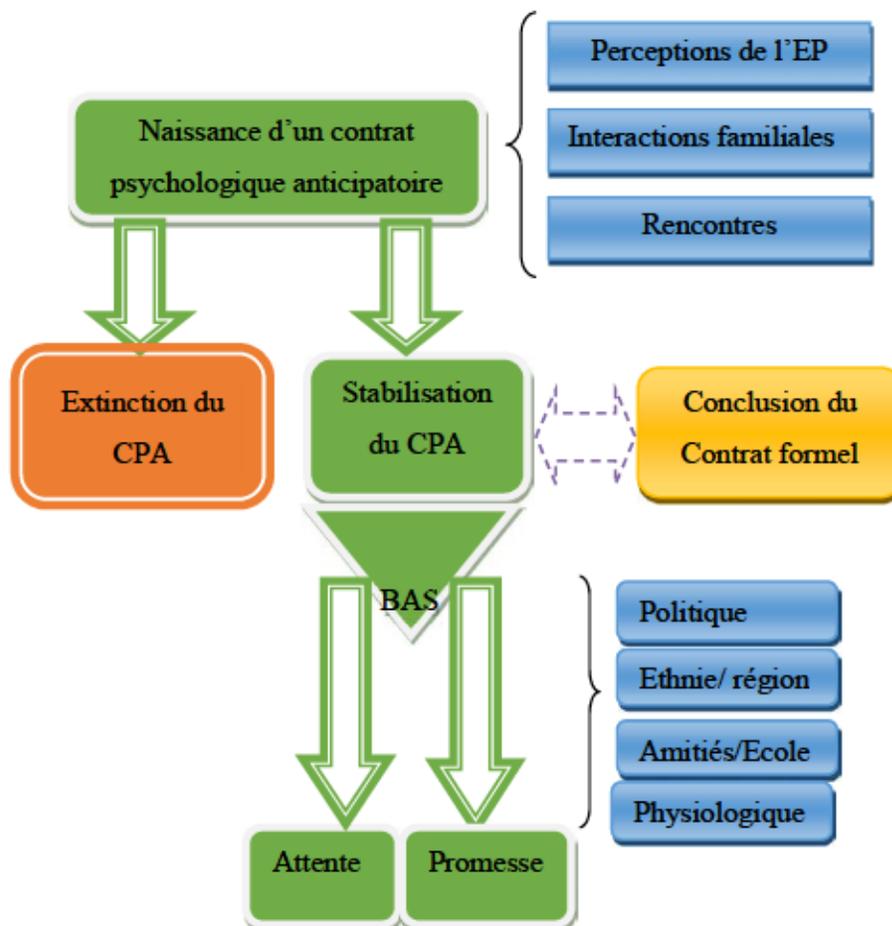
5.1.3.4 Le contrat psychologique dans les AP : Bases, attentes et promesses

Le moment où naît le contrat psychologique dans les achats publics va être exploré, dans les faits, sur la partie du processus d'achats publics allant de la définition des besoins (ou avant même le début du processus) à la signature du contrat.

Nous avons exploré la naissance du CP des prestataires des achats publics en mobilisant les interviews, en narrant des histoires et analysant certains contrats.

Le CP peut être défini comme la perception d'attentes et de promesses dans une relation qui, parfois, n'a pas encore été formalisée. Cela signifie qu'il est parfois antérieur à toute rencontre entre les fournisseurs et l'organisation comme le dessine la figure ci-après.

Figure 6 : Processus du CP dans les achats publics



Source : réalisé par nous-même à partir des interviews administrées aux prestataires (nous n'avons pas intégré le processus de rupture)

Les entreprises publiques constituent un cadre empirique très riche pour l'exploration du CP. Nous allons, à partir des réponses, rendre compte de la naissance, du contenu et du fondement du CP en répondant aux questions associées au processus de passation des marchés publics. En bref, nous allons explorer la création et l'évolution du CP dans un cadre de « bonne gouvernance » qu'est celui du code des marchés publics.

5.1.3.4.1 Naissance du CP

A l'exploitation des réponses des interviewés, nous pouvons affirmer sans nous tromper que, dans les entreprises publiques béninoises, le CP naît, le plus souvent antérieurement au contrat formel, matérialisé par le contrat de marché signé par les deux (02) parties ou le bon de commande transmis par la direction générale au prestataire.

La naissance du CP est liée, d'une part, aux perceptions des entreprises publiques par les fournisseurs. Ces perceptions prennent la forme de quasi-contrats et reposent sur des éléments tangibles (manne à distribuer, le quasi contrat, le répertoire des prix comme un tremplin vers la triche). D'autre part, elle découle des interactions familiales et des malheureuses expériences faites avec l'administration publique dont les procédures de dépenses publiques sont lourdes et pénibles et jonchées d'actes de corruption.

5.1.3.4.1.1 Les perceptions de l'entreprise publique, source de Contrat psychologique anticipatoire

Le contrat psychologique anticipatoire est formé de la perception d'attentes et de promesses par les opérateurs économiques. Il est antérieur au contrat formel qui se matérialise par un bon de commande ou un contrat en bonne et due forme. Ainsi, le CP anticipatoire, qui se construit dans un contexte encore informel aboutit ou non à un contrat psychologique stabilisé. Ce qui stabilise le CP est un fait institutionnel, facteur de stabilisation tel que la signature d'un contrat formel qui est, selon le cas, un contrat de marché public et un contrat d'emploi. A partir de l'exploitation des interviews sur la base des achats inférieurs au seuil de passation des marchés publics, nous pouvons faire émerger des perceptions que les personnes ont sur l'entreprise publique et qui donnent naissance à un contrat psychologique anticipatoire.

5.1.3.4.1.1 Perception liée aux expériences antérieures

L'entreprise publique est perçue comme une solution à la pénibilité et à la lenteur des procédures administratives et de paiement, mises en œuvre dans le cadre d'un marché avec l'administration publique.

Dans les entreprises, les procédures sont simplifiées. En effet, dans l'administration publique, les achats respectent la procédure normale de dépenses publiques qui repose sur des principes. Dans le cas des achats en dessous du seuil, le paiement du fournisseur par le trésorier du ministère des finances est postérieur à la certification du service fait, bref à la livraison des articles et objets commandés accompagnés des attestations de conformité des utilisateurs. C'est seulement ensuite que l'ordre de payer est donné au trésorier. Cela suppose que le prestataire devra disposer de moyens suffisants lui permettant de fournir le matériel sans demander une avance. Toutes les opérations effectuées post-livraison durent parfois plus d'une année dans l'administration publique avant que les fournisseurs ne soient payés. Cette longue attente a généralement de lourdes répercussions sur la santé financière des entreprises privées qui s'endettent auprès des banques et à des taux élevés pour demeurer éligible aux achats publics. C'est pour cela qu'elles sont réticentes à s'y engager. Parfois, elles n'ont pas le choix car ne pas participer à ces marchés conduit à la fermeture de leur entreprise. En effet, l'accès aux marchés publics est un élément important de survie et de croissance pour la majorité des petites et moyennes entreprises (PME) et établissements qui sont tentés de s'assurer l'obtention de ces marchés grâce à de nombreuses alchimies dont la corruption.

Lorsque c'est les marchés de travaux dont le prix est au-dessus du seuil, donc ayant fait l'objet d'un dossier d'appel d'offre, les montants perçus sont échelonnés sur toute la durée de l'exécution du marché. Pour percevoir ces montants, l'attributaire du marché arpente sans arrêt les couloirs du ministère de l'économie et des finances et est obligé de « corrompre » les agents publics ou de faire des promesses. Ce fonctionnement engendre un contrat psychologique de la corruption qui donne vie à un quasi contrat très fort selon lequel le ministère de l'économie et des finances serait le couloir de la corruption et qu'il faudra « huiler » correctement la chaîne pour voir son dossier traité en priorité. En conduisant un raisonnement par l'absurde, un citoyen dépeint le fonctionnement de l'administration publique qu'il critique : *« Je ne suis pas opérateur économique. Mais mon frère est dans l'administration.*

Quand je vais le voir, ce qu'il me montre, ce n'est pas la peine. Les gens ont tellement des idées arrêtées qu'ils ne veulent plus faire les choses dans les normes. En se disant que c'est l'Etat, on pense qu'on peut tout avoir si on fait la corruption. Mais il faut au moins respecter les règles ! Ils ne sont pas à jour et ils veulent gagner des marchés... ». Il n'est donc pas erroné de penser que le respect des règles du jeu participe du respect du contrat psychologique entre prestataires, usagers et entreprises publiques représentées par leurs dirigeants. Les règles du jeu étant saisies d'un seul coup d'œil. Il s'agit de rentrer dans le jeu de la corruption. L'Organisation de lutte contre la corruption (OLC) a réalisé des enquêtes sur le sujet, en 2009, auprès des organes de passation des marchés publics, du ministère des finances et des usagers que sont les opérateurs économiques ayant participé à des marchés publics. Selon les résultats, il ressort que les enquêtés reconnaissent en forte proportion (84,64%) l'existence de la corruption dans le secteur.

Les bonnes relations anciennes n'exonèrent pas le professionnel du paiement d'un pot-de-vin pour espérer que son dossier soit vite traité et parvienne jusqu'à la trésorerie.

Les prix sont fixés dans les clauses du marché, à la borne supérieure du répertoire des prix, dans le but de compenser les multiples tracasseries préjudiciables parfois au prestataire. Cette procédure paraît, selon les prestataires, spécifique à l'administration publique.

Les mécanismes de paiement sont, au contraire, simplifiés dans les entreprises publiques en général. En effet, celles-ci disposent d'un budget autonome, ce qui facilite les opérations de paiement. En effet, le directeur financier et comptable établit les chèques après avoir reçu du contrôleur de gestion, la certitude de l'inscription de la dépense au budget et de l'existence de ressources sur la ligne concernée pour payer le prestataire. Il signe le chèque que contresigne le directeur général de l'entreprise publique. Le bénéficiaire du marché peut, dans le cas d'un marché de fournitures en dessous du seuil, dès qu'il a livré les fournitures, bénéficier le jour même de son paiement. Aussi, dans le cas d'un marché de travaux, les échéances prévues au contrat sont payées en temps et en heure, tel que défini dans les dispositions contractuelles sans que le bénéficiaire n'ait à sacrifier du temps comme c'est le cas dans l'administration publique. Tout est réglé dans les bureaux de l'entreprise publique. C'est l'une des raisons pour lesquelles les professionnels préfèrent commercer avec les entreprises publiques.

En dehors de cela, comme déjà évoqué pour l'administration publique, les prix sont aussi fixés en tenant compte de la borne supérieure. Un stylo vendu dans le commerce à 500 FCFA, est acheté à 2500 FCFA en se conformant à la borne supérieure du répertoire des prix. Dès lors que

le prix fixé figure dans le répertoire des prix, le contrôleur de gestion autorise la dépense. Il ressort de qui précède qu'il existe des procédures et des règles qui constituent les mécanismes de bonne gouvernance et qui sont mises en application. Les gestionnaires ne se préoccupent pas généralement d'interroger l'efficacité de l'achat.

En plus, dans la pratique des affaires avec l'entreprise publique, les professionnels la perçoivent comme un lieu de corruption ou de collusions transgressives du cadre de « bonne gouvernance ». Si les tracasseries liées aux paiements sont éliminées dans les entreprises publiques, la corruption n'est pas exclue. En effet, les enquêtés identifient l'entreprise publique, partenaire aux affaires, comme un nid de corruption. Ainsi, « un marché conclu à 150 FCFA, on s'entend pour laisser 50 F à l'entreprise publique en plus des 10 à 20% sur le prix de base. Les gens s'enrichissent plutôt que d'enrichir la société. », estime le fournisseur n°5. Yasso (op. cit.) dans sa thèse, après avoir dépouillé un échantillon important de plus de deux cent personnes, parties prenantes des entreprises publiques, a abouti aux résultats selon lesquels « plus de 78% des fournisseurs interviewés reconnaissent avoir été " victimes " de la corruption contre 54% chez les clients ». Ce tableau réveillerait la curiosité de quiconque veut savoir et toujours savoir. Les clients, sans qui l'entreprise n'est pas, sont eux-mêmes inscrits dans la spirale de la corruption (corrupteurs ou corrompus). Alors une question émerge de ce paradoxe : sont-ils obligés d'avoir les entreprises publiques comme fournisseurs ? Difficile à répondre sans un travail approfondi sur la question. Mais il est clair que par l'effet de la corruption, ces clients qui l'acceptent en tirent pour leur compte par l'étalement de l'échéance de règlement sur une plus longue durée ou encore en termes d'accélération anormal des procédures pénalisant les autres acteurs du système. Le cas des fournisseurs est plus compréhensible mais pas pour autant justifiable ou défendable. La plupart des prestataires ont tenu le même discours qui se résume en ces mots : « si je ne fais rien, je ne peux avoir ce marché » ou encore « dans cette entreprise j'ai perdu le marché parce que je ne connaissais personne et je n'ai pas voulu donner quoi que ce soit, mon dossier était le meilleur au dépouillement et pourtant ! » (Yasso, 2014). C'est sur la base de ces résultats que l'auteur estimait que « 78% des fournisseurs enquêtés se trouvent de pleins pieds dans la corruption ». Cette illustration met en évidence la nature « corrompue » des procédures de passation des marchés publics pourtant conçues pour y pallier. Mais le génie des acteurs s'adapte à chaque nouvelle donne et trouve des stratégies appropriées pour transgresser les outils et règles de bonne gouvernance.

En résumé, l'administration publique expose les opérateurs économiques à une lenteur et à de la pénibilité pour être payés, ce qu'ils envisagent contourner en se prêtant au jeu de la corruption, génératrice d'un contrat psychologique sans que ce choix ne soit, pour autant, fructueux. Ils préfèrent donc faire commerce avec les entreprises publiques et retombent de plein pied dans la spirale de la corruption et dans la triche en utilisant à leur profit, le répertoire des prix. La pratique de la corruption donne naissance au contrat psychologique de la corruption.

5.1.3.4.1.1.2 Entreprise perçue comme un clan ou une « famille »

Les entretiens ont permis de mettre en exergue la vision clanique de l'entreprise publique perçue par des opérateurs économiques comme une famille. C'est, du moins, ce qui ressort des propos de nos enquêtés. Ainsi, le Gérant d'une société affirme que « *les agents recherchent leur intérêt puis celui de leur clan...* » (Fournisseur n°1 de la SBEE). Un autre de poursuivre, « *ça fonctionne comme une famille. Ce n'est pas facile d'y entrer à moins que tu te trouves un parrain à l'intérieur...* » (Fournisseur n° 2 de la SBEE). Ces déclarations montrent que l'entreprise publique est fermée aux « étrangers ». Seulement, ceux qui sont parents ou amis au personnel, surtout de direction, se voient offrir la possibilité d'y entrer. C'est les liens d'appartenance qui prévalent, l'identité commune ou rien. Aussi, exprimant son amertume, un opérateur économique que nous avons rencontré à l'occasion d'un colloque organisé au profit des acteurs de la dépense publique par le ministre de l'économie et des finances et qui n'a jamais eu la chance d'obtenir une possibilité de commande dans une entreprise publique, estime que « *les gens ne travaillent que pour leur famille. Tu ne peux pas gagner un marché dans ces entreprises si tu n'as pas de « parent ».* C'est pourquoi nous, on n'a rien. Or ceux qui sont fournisseurs viennent acheter des choses chez nous, donc ils n'ont même pas de boutiques. C'est des gens qui ont des entreprises sur papiers. Ils ne font que jongler...Mais comme c'est eux qui ont le pouvoir, on n'y peut rien. Mais chaque chose a son temps. C'est le pays ! ». A un autre assis à côté de nous et qui s'est invité dans la discussion d'apprécier son dynamisme qui n'est rien d'autre que l'expression de sa capacité à corrompre : « *si tu n'es pas garçon, tu n'y entres pas. Il faut savoir prendre les gens. Imaginez-vous les cadres nommés au Bénin ? Ils n'ont pas grand-chose comme salaire. Or, plusieurs familles comptent sur eux. Et eux, ils nous font gagner de l'argent en ayant les marchés. Quoi de plus simple de les faire sourire ? C'est les miettes qu'on leur donne là qu'ils prennent pour corriger leur image au village. Dans ce*

cas, si tu veux gagner de l'argent, lui il gagne quoi ? Il faut savoir lui promettre et surtout honorer la promesse lorsque tout sera bon. Voilà comment on gère ! ». Ces propos mettent en exergue une caractéristique contextuelle et culturaliste. Contextuelle compte tenu de la conjoncture du pays. Il n'y a pas d'emploi, la majorité de la population au chômage. Avec les effets du changement climatique, les terres ne sont plus fertiles et l'agriculture donne peu, encore que les gens ne s'y adonnent plus. Conséquences, lorsqu'un cadre est nommé, il subit le poids de tout une famille, un village voire une communauté. Le seul salaire suffit-il pour y faire face ? Non. Pour cela, l'imagination est à l'œuvre pour arrondir la fin du mois. Culturaliste par référence à la famille « large » en Afrique en général et au Bénin en particulier.

5.1.3.4.1.1.3 L'entreprise publique, outil de récompense politique

Les interviewés estiment que l'entreprise publique est un outil de récompense politique. Est-ce pour cette raison que le Chef de l'Etat en a fait sa chasse gardée ? Le mode de nomination, dans les faits, des DG transgresse les dispositions réglementaires afin que main libre soit donnée au politique pour y intervenir à volonté afin de recruter, placer des opérateurs économiques qui sont du clan politique. C'est le constat d'un prestataire lorsqu'il déclare que : « *la société d'Etat est une manne que les politiciens se partagent entre eux* ». Il poursuit en déplorant : « *la qualité de mon travail n'intéresse personne* ». De ce qui précède, il découle qu'il n'existe, dans la réalité, aucun attendu en termes de performance. Cette amère perception semble confirmer l'impression que nous avons gardée à la fin de notre mission dans le comité de trésorerie de la SBEE mais aussi au CNCB et dans toutes les entreprises publiques que nous avons eu l'occasion d'auditer. En effet, certains contrats signés par le directeur général, directement sur instruction venant de la présidence, viennent donner un coup d'arrêt ou mettre en échec toutes les mesures d'accompagnement qui ont pu être mises en place pour conduire ces entreprises vers un meilleur rendement et une meilleure efficacité. A titre d'illustration, l'objectif du comité de trésorerie, à la prise de service, en avril 2014, a été de contribuer à soigner l'idée que les clients-usagers ont de la SBEE (notamment par la réduction des délestages) en analysant et en performant les fonctions rattachées aux encaissements (système de facturation, guichet de paiement, les relations entre les agents et la clientèle) et aux décaissements (l'examen de toutes les dépenses et les procédures). Nous avons observé que la société avait, en avril 2014, une dette envers son fournisseur principal d'énergie électrique qui avoisinait les 27 milliards FCFA (environ 41 millions d'euros). En plus, les factures courantes d'environ 5 milliards FCFA

(environ 8 millions d'euros) n'étaient payées qu'à moitié, ce qui augmentait mensuellement l'assiette de la dette. Les ressources étaient distraites dans des choix peu satisfaisants. Cette réalité, totalement inconnue des clients que nous sommes aussi, était l'une des raisons du délestage fréquent qu'il fallait à tout prix corriger : la dette vis-à-vis du fournisseur principal. Nous avons convenu, en comité de trésorerie, après analyse des comptes de recettes et de dépenses de l'entreprise, de payer systématiquement les factures courantes et de contenir la dette, ce que les ressources de la société pouvaient permettre de faire. La mise en œuvre de cette mesure a eu effectivement un effet immédiat. Les délestages se sont raréfiés. Le Bénin est devenu un bon élève au sein de la Communauté électrique du Bénin (CEB). Malheureusement, de nouveaux contrats très onéreux et mal négociés ont été imposés à la DG, ce à quoi le comité de trésorerie n'avait pas le pouvoir de s'opposer. Par exemple, dans l'optique d'assurer la permanence du courant électrique, le gouvernement a sollicité le concours de deux sociétés AGREKO et MRI qui ont respectivement signé avec la SBEE un contrat de location de centrales thermiques d'une puissance totale de 80 MW en cas de déficit, pour pallier les effets de délestage.

Les contrats, conclus pour une durée de cinquante deux (52) semaines à raison de six (06) heures de travail normal par semaine, prévoient pour toute cette durée, les charges fixes (charges de mobilisation des groupes et le coût de la location) s'élevant, elles seules, à FCFA 9 366 203 200 (14 277 748 €). L'achat de l'énergie produite à un montant de FCFA 5,1 par Kilowattheure constitue les charges variables déterminées en fonction de la production. Les fonds décaissés dans le cadre de ces nouveaux contrats sont si élevés que la SBEE s'est retrouvée dans une situation de tension de trésorerie et est retombée dans les anciennes habitudes. Les factures courantes se sont remises à être accumulées augmentant d'autant l'assiette de la dette. Les délestages ont repris de plus belle avec une régularité qui exaspère l'ensemble des béninois, impuissants. Les deux sociétés censées prendre le relais de la CEB n'ont rien fait et pourtant se font payer des millions mensuellement au titre de la location. L'impuissance du comité de trésorerie mais aussi de la SBEE est illustrative de l'impossibilité des entreprises publiques à être performantes.

Cette perception de l'entreprise publique donne naissance un CP, celui de participer au partage de la richesse. Il faudra donc faire partie de ce clan pour bénéficier de ce privilège.

Il en ressort que :

- L'entreprise publique est un gouffre financier. *« Même les prix des marchés sont exagérés pour que chacun ait sa part. Ce qui revient à l'entreprise n'est pas beaucoup ».*
- L'entreprise publique est un lieu d'expression des appartenances politiques, ethniques et des parrainages sans lesquelles aucune chance n'est donnée à un candidat d'y entrer. *« J'ai eu la chance de rencontrer quelqu'un qui est mina [ethnie qui est surtout implantée dans la région sud-ouest du Bénin]. Il était bien placé et il m'a parrainé ».*

5.1.3.4.1.1.4 Les interactions familiales, sources d'un contrat psychologique anticipatoire

Certains événements familiaux créent chez des opérateurs économiques une croyance précoce en des attentes et promesses vis-à-vis de l'entreprise publique. En effet, le recrutement d'un membre de la famille dans l'entreprise crée au sein de la fratrie, la certitude que les opérateurs économiques bénéficieront de bon de commande ou de marché. Cette certitude est liée à la perspective d'une évolution de statut du frangin qui lui confère une position de pouvoir de l'entreprise.

Un mécanicien automobile, prestataire de service au CNCB, nous a rapporté qu'il n'avait jamais envisagé de partenariat avec l'entreprise publique jusqu'au recrutement de son frère dans cette organisation. *« Je n'avais au départ aucune connaissance de l'entreprise publique. C'est grâce à mon grand-frère qui y est rentré en 2010 »* a-t-il déclaré. Ce recrutement a suscité chez lui une attente dont la satisfaction est liée au statut de son frère. Un autre prestataire illustre cette idée en déclarant qu'il avait une attente depuis longtemps (correspondant au recrutement de son frère) mais, ajoute-t-il, *« mon frère n'avait pas assez de pouvoir »*. C'est donc le statut du frangin dans l'entreprise qui a déterminé le bénéfice systématique de bon de commande. *« Les véhicules de leur parc automobile me sont envoyés »* ajoute-t-il, alors même qu'il ne figurait pas sur la liste des prestataires agréés.

Ce constat se répète à la SBEE où la nomination du directeur administratif et financier a permis à son jeune frère d'envisager et de bénéficier d'un contrat d'assistance comptable et juridique sans figurer non plus dans le répertoire des fournisseurs agréés.

Les personnes interviewées n'ont pas exprimé formellement de promesses. Leur seule attente est de bénéficier d'un contrat qu'elles ont obtenu. Cette attente une fois satisfaite, bien

qu'économique, correspond à la stabilisation d'un contrat psychologique anticipatoire, donc né antérieurement au contrat formel.

Cet exemple soulève des remarques :

- Le recrutement d'un membre de la famille origine, ce qui correspond au même champ que la famille ethnique, ouvre aux autres de la même fratrie, des droits. Cette remarque d'ordre culturaliste met en évidence les implications des liens de parenté en Afrique en général et au Bénin, en particulier (Mutabazi, op. cit.). Cette approche précise la perception que les prestataires ont de l'entreprise publique, une entreprise clanique. Selon eux, « *l'entreprise publique, c'est le clan [...]. Les agents recherchent leur intérêt puis celui de leur clan* ». Dans cette optique, ils s'inscrivent dans la logique de la tragédie des non communaux (Heller, op. cit.) avec pour implication, d'exclure toute personne étrangère. Un interviewé illustre cette conséquence lorsqu'il soutient que « *ce n'est pas facile d'y entrer à moins que tu te trouves un parrain à l'intérieur* ».
- Cette base que nous qualifions d'ethnique est un des fondements les plus solides de contrat psychologique car elle donne lieu à la certitude de bénéficier d'un contrat, ce qui constitue l'attente anticipatoire car elle est subordonnée au bon de commande ou à un contrat. Les valeurs de solidarité au sein de la famille sont ainsi déterminantes. Chacune des parties s'engage à remplir son contrat. Le grand-frère est dans l'obligation d'aider son frère. Tout le monde s'engage à préserver les liens de famille. D'une façon générale, la nomination d'un membre de la famille à un poste important est célébrée par la famille restreinte mais aussi, la famille élargie restée au village qui considère de tels événements comme « une manne du ciel » déversée sur une famille jusqu'ici oubliée. « *Vous savez, c'est notre tour. Il ne faut pas laisser passer l'occasion. La chance n'a qu'un cheveu. Pendant longtemps, nous avons été exclus, personne ne nous connaissait. Par le fait du hasard, notre tour est arrivé et ça doit profiter à tout le monde* ». A cette étape, aucun des interviewés n'a explicité la promesse anticipatoire mais elle va de soi en écoutant le discours d'assurance. Il s'agit de la loyauté envers la famille et à un témoignage de reconnaissance.
- Les liens d'appartenance familiale engendrent une transgression du cadre de « bonne gouvernance ». En effet, nous avons mis en exergue le fait que les parents du personnel, bénéficiaires de contrat d'achat dans l'entreprise ne possèdent pas les documents de base dont la lettre d'agrément. La procédure est biaisée. Elle ne respecte pas le principe de « l'égalité des traitements ». Il y a du favoritisme qui repose sur la position de pouvoir d'un

membre de la famille mais qui n'est pas perçu comme tel par les intéressés. C'est plutôt, selon eux, de « la justice du ciel » ou de « la bénédiction divine ».

En somme, certains événements familiaux donnent naissance à un contrat psychologique et constituent, au même moment, des bases de ce contrat. S'y ajoutent certaines rencontres qui génèrent un contrat psychologique. Il importe d'en rendre compte.

5.1.3.4.1.1.5 Les rencontres, génératrices de contrat psychologique anticipatoire

Les rencontres sont les opportunités d'élévation et de réalisation de soi. Cela est un fait bien connu. L'écrivain français du XIX^{ème} siècle, Alphonse Daudet décrit dans *les Trente ans à Paris* (1888) : « rencontrer des hommes célèbres, il n'en faut pas plus pour enflammer l'ambition ». Certaines rencontres sont donc porteuses de promesses et d'attentes. En effet, de nombreux opérateurs économiques ont vu naître un CP vis-à-vis de l'entreprise publique à partir d'une rencontre fortuite. Un expert judiciaire a déclaré que « *tout s'est passé par surprise vers début 2011, lors de la campagne électorale. Je me suis retrouvé fortuitement à côté du DGA de la SBEE, nous avons échangé, il a promis me rappeler* ». Cette rencontre qui a eu dans le contexte des élections présidentielles met en évidence leur appartenance à la même « famille politique » de même que la solidarité qui en constitue le ciment. A une première rencontre, il a fallu que les valeurs qu'ils partagent soient bien ancrées pour susciter une telle promesse. « *Je vais te rappeler...* ». Cette phrase fort simple mais pleine de promesse est pourtant génératrice d'attente anticipatoire, celle-ci étant de trouver une place dans l'entreprise publique, fermée aux étrangers sans appui. La promesse tacite que l'opérateur économique peut faire, avant toute entrée dans l'entreprise publique, est d'apporter concrètement son expertise et de témoigner, en retour de la reconnaissance et de la solidarité au clan.

Les interviews collectées et analysées permettent d'affirmer que la perception que les opérateurs économiques se font de l'EP, les expériences familiales avec l'organisation publique et les rencontres inattendues donnent naissance, à un contrat psychologique antérieur au contrat formel.

5.1.3.4.1.2 La stabilisation du CP anticipatoire

Au regard de la nature des éléments sus évoqués, le CP anticipatoire peut s'éteindre ou se stabiliser pour aboutir à un contrat psychologique. En effet, les promesses non tenues peuvent émousser les attentes et promesses qu'elles entraînent. A titre d'illustration, lorsque le DGA promet qu'il va appeler et qu'il n'honore pas ses engagements, les attentes de l'opérateur deviennent infructueuses. De la même manière, le journaliste qui constate que « *les sociétés d'Etat sont une manne que les politiciens se partagent entre eux [...]* » et qu'il est normal qu'il ait sa part aussi, ne verrait pas sa part lui être versée s'il ne mettait pas des menaces à exécution : « *j'ai bénéficié d'un contrat à la SBEE en faisant pression. Le DG avait quelques dossiers compromettants dont nous avons connaissance* ». Pour d'autres, c'est l'accès de leur frère à un poste important, un poste de décision qui a facilité leur entrée entraînant des facilités, l'absence ou du retard de la lettre d'agrément. Ainsi, si ce dernier n'avait pas un poste de décision, aucun contrat n'aurait été signé au membre de sa famille. Il existe de nombreuses personnes au profit desquelles des lettres d'agrément sont délivrées mais qui ne sont jamais consultées pour une commande. Ainsi, l'inscription de fait ou de droit des adjudicataires interviewés dans le répertoire des fournisseurs et prestataires de service est due au fait que les promesses qui leur ont été faites ont été tenues.

Les actions menées ont alors permis soit d'interrompre le CPA, soit de générer le CP. Les actions mettent en évidence la base ou le fondement dudit contrat ainsi que son contenu.

5.1.3.4.2 Base et contenu de contrat psychologique

5.1.3.4.2.1 Base ou fondement de contrat psychologique

Des réponses collectées au cours des interviews, il ressort que tous les fournisseurs et prestataires ont bénéficié d'un bon de commande ou marché dans les entreprises publiques en s'appuyant sur une relation antérieure qui leur a servi d'appui. Leur CP repose :

- sur différents fondements ou bases,
- avec une émergence des clans politique et ethnique,
- et une interaction entre plusieurs bases de CP.

Le tableau ci-après présente les bases identifiées et les interactions observées dans certains cas.

Tableau 19 : récapitulatif des fondements de CP dans les achats publics

	POLITIQUE	ORIGINE (ETHNIE)	AMI (ENFANCE OU ECOLE)	PRESSIONS (MENACES)	MISE EN CONCURRENCE
INTERACTIONS	1				
	1	1		1	1

Source : interviews des fournisseurs et prestataires de service

Les bases politique et ethnique du CP apparaissent plus fréquemment que les autres dans les interviews. Il en ressort que les effets des clans politique et ethnique sont prédominants dans la relation d'achat dans les entreprises publiques. Ces résultats sont révélateurs de constats faits entre 2011 et 2013, lors de notre mission d'auditeur interne du gouvernement (AIG) et que nous allons illustrer.

En effet, en fin d'année 2011, lors d'un contrôle de l'ensemble des contrats encore valides au CNCB, nous avons examiné le contrat signé en janvier 2011 avec un cabinet de fiscalité dont la mission, au sein de l'entreprise, était « *d'assister et de conseiller les agents du service comptable et financier dans leurs tâches qui relèvent du domaine fiscal* » (contrat avec le prestataire). De façon plus précise, ils devaient contrôler les déclarations de Taxe sur Valeur Ajoutée. Dans ce contrat, le paiement des honoraires, prévu pour être versé par trimestre indivisible, normalement après la certification du service fait, est effectué mensuellement. Le personnel du service comptable et financier nous a informé qu'ils n'ont jamais bénéficié de conseil mais qu'ils recevaient l'ordre de payer les honoraires. Pour confirmer les déclarations, nous avons consulté les archives de ce service et avons constaté qu'il n'existe ni les rapports d'activités (normalement trimestriels) du prestataire ni la certification, par les bénéficiaires de la réalité du service. Aussi, l'attribution de cette prestation s'est faite sans que les procédures et principes ne soient mis en œuvre de façon transparente. En effet, ce cabinet n'est pas à jour de ses obligations fiscales. Il n'a pas reçu une lettre d'agrément qui lui ouvre droit à des prestations intellectuelles. Néanmoins, il a formellement contracté avec le CNCB et perçoit annuellement quinze millions (15 000 000) FCFA, soit environ vingt-trois mille (23 000) €. Curieux de comprendre les justifications de cet éléphant blanc, nous avons adressé un courrier à l'intéressé

pour l'inviter à une séance de travail dans le bureau de l'AIG qui est l'œil du Chef de l'Etat dans l'entreprise publique. Le contrôle se faisait dans une période de changement à la tête de la direction générale. La nouvelle directrice a beaucoup contribué aux investigations. Malheureusement, nous avons essuyé un échec. L'expert en fiscalité du cabinet n'a pas répondu à l'invitation. Joint par téléphone, il nous a fait savoir son indisponibilité et nous a martelé : « *j'ai été recommandé par le Président de la République lui-même. Je ne peux répondre à l'invitation de l'AIG parce que la Haute Autorité [appellation courante du Chef de l'Etat] m'emploie pour diverses commissions dans le cadre de l'inauguration de l'aéroport de Glo Djigbé [quartier au nord de Cotonou]. Ce sont des promesses de campagne et vous savez que c'est très important pour l'électorat du chef de l'Etat* ». Au cours de l'évaluation annuelle à l'Inspection Générale d'Etat en décembre 2011, nous avons appris par les autres collègues, auditeurs du gouvernement, que ce cabinet était présent dans la plupart des entreprises publiques suivant le même mode opératoire et dans les mêmes conditions.

Cet exemple met en évidence la transgression du cadre de « bonne gouvernance » qui se traduit par le non respect des règles et procédures dans l'attribution de la prestation et dans le paiement des honoraires. Le bénéficiaire paraît très serein et a semblé confiant lorsqu'il évoque sa relation avec le Chef dont il exhibe subtilement la protection. Il peut compter sur lui et vice versa (don/contre-don). Il s'agit d'un cas typique de CP à deux niveaux : le CP dans sa relation avec le chef d'Etat puis avec la direction générale. Le prestataire peut ou non remplir ses obligations contractuelles. Par contre, il attend d'être payé. En contrepartie, il garantit son engagement dans le parti, ce qui peut être perçu comme un « vol » au sens « d'extraction frauduleuse » pour les défenseurs du cadre de « bonne gouvernance ». Cette extraction est rendue possible parce que l'expert en fiscalité se retrouve dans le clan politique majoritaire, dont le chef au pouvoir détient de nombreuses prérogatives parfois en marge du cadre formalisé à savoir la nomination du DG qui comprend ainsi la logique et verse les rémunérations. C'est une mise en œuvre de la logique clanique du don-contre don obligatoire ou la norme de la réciprocité selon Goudner (1960, op. cit.). Pour lui, « *les gens ne doivent pas faire du tort à ceux qui les ont aidés* ». **La base du CP est politique.**

Les pressions exercées par les organes de presse pour bénéficier de contrat émergent aussi des interviews. Au nombre des cas de menaces ou pressions exercées par les organes de presse, nous avons relevé dans les interviews, l'usage, pour obtenir gain de cause, du pouvoir politique. En effet, un journaliste a témoigné avoir désiré un contrat en marge des règles et procédures car

sa perception de l'EP en fait le règne de l'anarchie, une manne distribuée entre amis, parents, politiciens : « *c'est une boîte qui paraît bien organisée mais c'est l'anarchie et le désordre. [...], beaucoup de primes, recrutements anarchiques, faux diplômes. Chacun fait rentrer ses parents et amis* ». Il a discuté avec le DG et s'est fait appuyer par le Ministre de tutelle qui n'ont pas pu s'y opposer car la menace était directe : « *ils ont compris qu'il vaut mieux être avec nous que s'opposer à notre demande* ». Le DG et son ministre de tutelle appartiennent au même clan politique et disposent de la même légitimité, dans les faits. Le journaliste a eu son contrat sans lettre d'agrément ni mise en concurrence préalables. **Le poids politique a encore dicté sa loi renforçant l'idée selon laquelle le clan politique est prédominant dans les bases possibles de contrat psychologique dans les achats publics.** Il y a lieu de souligner que, dans ce cas, le mode opératoire est différent. Alors qu'habituellement, la solidarité mécanique fonctionne entre les personnes identifiées comme appartenant au même clan, ici, c'est plutôt la menace qui a déclenché le contrat mais avec des exploitations du pouvoir politique prenant la forme de don/contre-don obligatoire.

Les relations amicales et le respect des procédures (mise en concurrence subséquente à une lettre d'agrément) que nous pourrions dénommer : cadre de « bonne gouvernance » émergent moins fréquemment, eux aussi. Le cadre de « bonne gouvernance est biaisé par des logiques claniques. En effet, disposant d'une lettre d'agrément qui le rendait de droit, éligible aux achats dans l'entreprise publique en cas de besoin, un juriste a été consulté au même titre que d'autres cabinets pour apporter son expertise dans un contentieux qui peinait à être résolu. Dans cette mise en concurrence, le prestataire a sollicité l'intervention de son cousin (du même village), secrétaire général du Président de la République qui a utilisé son poids politique.

De ce scénario, il ressort que, partant du cadre de « bonne gouvernance » normal, ce qui était une exception, le prestataire ayant le désir de montrer son expertise, les relations politique et ethnique ont été pourtant sollicitées. Manifestement, il y a la tendance à rechercher une aide sans laquelle beaucoup de personnes estiment n'avoir aucune chance d'être pris.

Nous pouvons donc affirmer que les CP dans les relations d'achat reposent sur une base clanique, que la contractualisation transgresse le cadre de « bonne gouvernance » et ne vise pas la performance de l'entreprise publique. En effet, la distraction des ressources qui se traduit par un paiement pour une prestation non réalisée réduit la contribution de l'entreprise à la richesse nationale.

5.1.3.4.2.2 Contenu du CP

L'analyse des résultats des interviews sur les bases et le contenu du CP dans les achats publics au CNCB et à la SBEE a permis d'identifier des attentes et des promesses qui agissent comme leviers de l'engagement des fournisseurs et prestataires dans les entreprises publiques.

5.1.3.4.2.2.1 Attentes des fournisseurs et prestataires de service

a) *Sécurité*

La quête de la sécurité par les fournisseurs et prestataires se traduit par la croyance en la pérennité de la relation contractuelle : « *garder les acquis* », « *garder mon contrat* », « *rester longtemps* », « *pérenniser ce contrat entre la SBEE et moi* ». C'est en ces termes que les interviewés expriment leur attente en terme de sécurité. En effet, loin d'envisager la fin de leur contrat, ils croient, en s'appuyant sur les obligations réciproques qui les lient à l'entreprise publique et à la solidarité clanique qui a donné naissance au contrat, à sa reconduction ad vitam. La sécurité monnayée a donc une finalité économique car elle met à l'abri du manque ou du besoin (Maslow, 1970), permanente inquiétude des Béninois en général, dans un contexte marqué par la rareté et l'insécurité.

b) « ... *garder la confiance...accordée* »

La notion de la confiance est une donnée essentielle du contrat transactionnel et du contrat psychologique dans le cadre des marchés publics. Cette notion est d'autant plus importante qu'elle est, selon Charreaux (1997), un élément du système de gouvernance.

A l'origine, l'engagement dans la relation de confiance est une décision volontaire même si le groupe d'appartenance prouve sa solidarité. En effet, l'opérateur économique qui adresse une demande d'agrément ou dépose une offre dans le cadre d'un achat public le fait par délibération volontaire à partir des critères exclusifs propres en dépit des solidarités qui peuvent se mobiliser.

Garder la confiance qui lui a été accordée revient à travailler pour cet objectif en tenant compte du contexte de l'entreprise publique perçue comme, « *créée pour que le gouvernement remercie ceux qui l'ont soutenu pour accéder au pouvoir...* ». Délibérément donc, l'individu s'engage à se rendre vulnérable vis-à-vis d'un autre (Deutsch, 1962). Dans un marché public, le

bénéficiaire ou l'adjudicataire et l'entreprise publique représentée par son directeur général s'attendent à ce que les obligations formelles de chaque partie soient remplies en terme de prestation d'une part et en terme de prix, d'autre part. Par contre, dans le cadre d'un contrat psychologique à l'intérieur duquel les attentes et les promesses de chacune des parties ne sont pas formalisées mais sont de l'ordre d'une représentation individuelle, les choses se complexifient.

La confiance se mesure à travers la construction d'une relation personnalisée et efficace (Breton et Wintrobe, 1986) qui, le plus souvent, est soutenue par les effets de la répétition des échanges, des solidarités actives et des compromis issus des relations collusives qui aboutissent à une compréhension rapide du rôle et des attentes de chacun notamment (Ring et Van de Ven, 1994).

Aussi, dans le contexte spécifique de l'entreprise publique béninoise, les critères de famille (au sens large), du pouvoir (ordre reçu de la hiérarchie et auquel les agents chargés de la sélection ne peuvent déroger au nom de la mutualisation hiérarchique ou du clan) peuvent solidifier la confiance. Dès lors qu'un fournisseur a été adopté (broken man) ou imposé (native man), il devient partie prenante d'un système dont il est censé s'approprier les valeurs partagées, que celles-ci soient orientées vers les intérêts de la collectivité ou non.

Un marché passé au CNCB alors que nous étions encore AIG, illustre parfaitement les mécanismes de la confiance. En effet, le CNCB devrait acquérir un logiciel comptable que nous avons recommandé à l'issue d'un audit du dispositif comptable et financier. En effet, l'ensemble des écritures comptables étaient encore tenues sur des registres-journaux papier de même que les comptes en T. Ce mode de fonctionnement donnait du fil à retordre au personnel du service de la comptabilité qui, après avoir écrit, reportait les écritures sur une feuille Excel dans l'ordinateur. Aussi, il était consommateur de temps, augmentait les risques d'erreurs et rendait l'élaboration des états financiers ainsi que l'analyse des budgets assez approximatives. L'achat d'un logiciel comptable a été vite conclu et la procédure d'achat a été lancée. La direction financière et comptable comportait un service comptable et un service financier. Chacun des acteurs a joué sa partition mais le prix d'achat du logiciel a été plus que triplé par rapport au prix inscrit au répertoire sans toutefois dépasser le seuil de passation de marché pour cette nature d'achat sans quoi, ils se retrouveraient dans un appel d'offre. Le processus de l'achat est donc totalement internalisé dans ces conditions c'est-à-dire conduit exclusivement par les organes de la PRMP internes à l'entreprise. La CCMP devrait réaliser les contrôles réservés à la DNCMP en cas de dépassement du seuil. Le fournisseur était connu d'avance. Il

aurait été recommandé pour deux raisons que nous avons découvertes dans les échanges : il est du même parti politique que la première autorité ; il est même reconnu pour son activisme dans le parti, dans son village; ensuite, il s'était rendu favorable aux conditions qui lui avaient été imposées et qui consistaient à coopérer notamment en portant sur sa facture le prix qui lui aurait été défini, en acceptant de mutualiser la manne, le mode de partage était connu. Le mot d'ordre a été donné à toutes les personnes qui devaient s'occuper du dépouillement et de l'analyse des offres. La confiance était nécessaire pour que l'opération fût possible. La seule rétribution du fournisseur était de faire une recette juste convenable qui lui permette de réaliser un bénéfice et de payer ses impôts à la hauteur de montant réellement décaissé par l'Office, donc enregistré dans sa comptabilité même s'il n'a pas perçu la totalité. En outre, il a obtenu la possibilité de former le personnel de ce service sur l'outil ainsi que la maintenance de l'outil sur trois années. Les prix de la formation et de la maintenance étaient en plus du prix de vente du logiciel. En contrepartie, il devait accepter de nourrir toutes les personnes impliquées et de coopérer en gardant le silence pour espérer continuer de bénéficier de traitements de faveur à l'occasion de marchés ultérieurs. Dans ce cas d'espèce, la publicité qui se limitait à une demande de cotation et les factures proposées émanaient du même candidat qui use du système du prête-nom. Les prix proposés sur les deux autres fausses factures étaient supérieurs à celui de la facture principale. La cellule de passation a orienté son choix sur le « bon prestataire », celui qui avait l'offre financière la « moins disante » c'est-à-dire dont le prix est le moins élevé. C'est en réalité le même, celui que tout le monde s'attendait à désigner. Toutes les personnes impliquées devaient avoir leur part dans cette manne.

L'entreprise a créé le contexte favorable à ce mécanisme et le prestataire complice a adhéré, ce qui établit des liens de confiance qui se sont construits à partir de l'appartenance commune et qui ont duré jusqu'à cette date, malgré le changement à la tête de la direction. Chacun a des attentes et croit aux promesses de l'autre partie qui ne sont pas encore déçues. Il nous a été rapporté qu'à la réception du chèque, le prestataire se faisait accompagner à la banque par le personnel de l'entreprise afin de retirer la part qui leur revenait sur le champ.

5.1.3.4.2.2 Les promesses

Que promettent-ils en retour, qui ne soit pas écrit dans les documents contractuels ?

Tous les interviewés nous ont dit qu'ils négocient, avec la chaîne de la direction administrative et financière, la commission qui s'exprime en pourcentage du montant perçu. C'est sans compter les obligations vis-à-vis du parti, du village ou encore de la paroisse qui ne sont pas, elles, négociables même s'il n'existe pas de pression. Il s'agit d'un engagement moral. Le prix du contrat est parfois rehaussé de commun accord jusqu'à l'extrémité supérieure autorisée par le répertoire des prix afin que chacun y trouve son compte. Les exigences sont telles que la direction est prête à faire des propositions inespérées ou inattendues : « *tant que nous sommes là, tu peux être tranquille. Tu peux même réduire tes effectifs* », a confié un directeur de société de gardiennage.

Les tableaux ci-après présentent les bases et contenus de CP ainsi que les éléments de transgression du cadre de « bonne gouvernance » de certains prestataires interviewés ou dont nous avons analysé les contrats.

Tableau 20 : Base et contenu du CP de Journalistes de presse écrite

	CONTENU DU CP	BASE	TRANSGRESSION DU CADRE DE « BONNE GOUVERNANCE »
Journalistes de presse écrite	<p>Attentes (physiologiques)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avoir un contrat et le pérenniser 2. Régularité des paiements mensuels <p>Promesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Des articles qui font la promotion de l'entreprise et du top management 2. Ne pas brandir les dossiers compromettants pour le top management (menaces) 	<p>Perception de l'EP :</p> <p>« manne distribuée entre les politiciens »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pas de consultation préalable ni de mise en concurrence ➤ Absence de lettre d'agrément ➤ Signature d'un contrat ➤ Non réalisation de prestations mensuelles ➤ Pourtant, paiement mensuel régulier.

Tableau 21 : Base et contenu du CP du Cabinet d'assistance et de conseil fiscal

	CONTENU DU CP	BASE	TRANSGRESSION DU CADRE DE BONNE GOUVERNANCE
Assistance et conseil fiscal	<p>Attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir le contrat d'assistance et de conseil fiscal <p>(Pas de perception de besoins physiologiques élémentaires)</p> <p>Promesse :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Loyauté. <p>(très visible et actif).</p>	<p>Politique :</p> <p>Recommandé.</p> <p>Il est présent dans plusieurs entreprises publiques.</p> <p>→Témoignage de reconnaissance.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pas de consultation préalable ni de mise en concurrence. 2. Absence de lettre d'agrément. 3. Signature d'un contrat. 4. Non réalisation de prestations mensuelles. 5. Pourtant, paiement mensuel régulier.

Tableau 22 Responsable de société de sécurité et Cabinet d'Avocats, contenu et base du CP

	CONTENU DU CP	BASE	CADRE DE « BONNE GOUVERNANCE »
Responsable de société de sécurité	<p>Attentes</p> <p>1. Sécurité de l'emploi</p> <p>2. Conserver la confiance</p> <p>Promesses</p> <p>Non exprimé</p>		<p>1. Absence de lettre d'agrément</p> <p>2. Signature d'un contrat</p> <p>3. Réalisation partielle de prestations (contrôle l'ayant découvert)</p> <p>4. Paiement régulier</p>
Cabinet d'avocat	<p>Attentes</p> <p>Prester dans les entreprises publiques</p> <p>Promesses</p> <p>Non exprimé</p>	<p>« Bonne gouvernance »</p> <p>A la fin de la procédure,</p> <p>Ethnie/politique (cousin de la même ethnie)</p>	<p>1. Existence d'une lettre d'agrément</p> <p>2. Consultation régulière</p> <p>3. Mise en concurrence</p> <p>4. (Le mode de sélectivité non révélé)</p> <p>5. Contrat.</p> <p>6. Prestations régulières</p> <p>7. Paiement régulier.</p>

Tableau 23 : Base et contenu du CP des informaticiens et mécaniciens

	CONTENU DU CP	BASE	CADRE DE « BONNE GOUVERNANCE »
Autres prestataires (informaticiens, mécaniciens)	<p>Attentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sécurité de l'emploi 2. Conserver la confiance <p>Promesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. « Faire la promotion du pouvoir... » 2. « Supporter une partie des charges de mon grand-frère 3. Participer au développement de notre région 4. « Distribuer... » (mutualiser) 5. «...faire correctement le travail... » 	<p>Amitiés</p> <p>Famille</p> <p>Ethnie</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence de lettre d'agrément 2. Respect de la consultation 3. Analyse des offres (choix du moins offrant) 4. Régularité de la prestation avec attestation du service fait. 5. Régularité du paiement.

De ces tableaux, certaines idées forces émergent, venant servir de résumé à cette sous-partie.

- 1- En premier lieu, le processus de CP comporte une étape anticipatoire qui s'éteint ou se stabilise au fil du temps. Le fait qu'il se soit stabilisé chez nos interviewés a permis de faire un travail d'investigation assez profond.
- 2- Existence de logiques claniques dans les commandes publiques (politique, ethnie/famille, écoles, amitiés). Le clan politique est dominant. L'ensemble des bases identifiées dans les discours est caractérisé par la solidarité, le don/contre don, l'assurance et l'appropriation des ressources destinées au peuple par le clan.
- 3- Non exclusivité des logiques claniques : perception des entreprises publiques notamment « manne gratuite : aller prendre sa part » ou nid de corruption.

4- Il y a aussi la bonne foi : travailler et gagner honnêtement sa paye.

Les uns et les autres servent de base au CP des fournisseurs et induisent généralement la transgression du cadre de « bonne gouvernance ».

5- Le clan le + disposé à la transgression est politique au regard de ses liens étroits avec le pouvoir exercé par le gouvernement.

6- Toutefois, la transgression n'est pas systématique. Ou n'est pas toujours tangible au niveau des mécanismes surtout dans le cas des commandes< seuil de passation. Les principes (LET) ne sont pas violés. ?

5.1.3.4.3 La rupture du contrat psychologique

Dans les achats publics, il arrive des cas de rupture de contrat psychologique. Des faits et propos apportent des éléments d'analyse sur la rupture du CP.

L'interview que nous avons conduite fait émerger un fonctionnement favorable à la rupture. Il s'agit du changement à la tête de la direction générale ou de l'Etat. Le DG nouvellement nommé était un exclu des clans dominants. Sa nomination entraîne un changement de CP pour les partisans de l'ancienne direction.

A quel moment la rupture intervient-elle ?

- Elle est antérieure à la rupture du contrat transactionnel.

En effet, dès que le DG est remplacé, le CP des fournisseurs peut se rompre. Ce changement modifie le cadre de naissance du CP et conduit de fait, généralement, soit à la naissance de nouveaux CP, soit à la rupture des anciens. Le cas illustré a entraîné une rupture parce que le nouveau DG avait été longtemps marginalisé et maltraité par le prédécesseur. Son arrivée bouscule le cadre de gouvernance existant. Selon le professionnel, « *le nouveau directeur est arrivé. C'était l'adjoint. Je ne pouvais pas m'approcher de lui. Vous savez que les deux ne s'entendaient pas ? Mais lui était au courant de tout, moi, je ne savais pas.* »

Les prestataires se retrouvent souvent entre le marteau et l'enclume dans le contrat relationnel. D'une façon générale, ils sont sélectionnés et espèrent la pérennité du contrat. Rester loyal constitue, pour eux, une promesse non écrite en contrepartie de leur attente. Ils sont donc très

prudents dans les liens qu'ils peuvent être amenés à entretenir au sein de l'entreprise. « *L'ami de mon ennemi est mon ennemi* » dit-on. En retour, ils savent qu'ils encourent aussi des risques lorsqu'une personne « rejetée » parvient aux affaires.

- Dès la nomination du nouveau DG, le CP est rompu.

Le cheminement vers la formalisation de cette rupture varie. Dans ce cas d'espèce, c'est le contrôle des prestations délivrées à la société : « *...il m'a collé un contrôle... vous savez que j'ai dû négocier mon départ pour ne pas me retrouver à la BEF aussi ?* ».

La rupture du contrat psychologique intervient avant la rupture du contrat formel qui la confirme, lorsque les attentes de la direction générale ne sont plus en phase avec les promesses du fournisseur. La nouvelle direction est à la quête d'une « bonne gouvernance ». On peut en déduire que le changement à la tête de la direction aboutit à une rupture anticipée du CP. La rupture est définitive avec la rupture du contrat transactionnel par l'entremise de la mise en œuvre du cadre de « bonne gouvernance ». [Dans la mise en application des mesures de réduction des coûts, imposées par le Comité de direction, la nouvelle direction générale commence par se débarrasser de façon cavalière des professionnels rattachés à l'ancienne direction en utilisant la stratégie de « vérification ». Il existe aussi la stratégie de la « montée des enchères ». Celle-ci vise à exiger un pourcentage très élevé du prix du marché, ce qui n'est pas tenable pour ces professionnels qui poursuivent le but de la rentabilité, donc la survie de leur société. Cette stratégie aboutit à un échec des négociations, ce qui comporte la rupture du CP qui devient un élément catalyseur voire un des éléments générateurs de la rupture du contrat transactionnel ou formel.

La naissance du CP et son contenu tels que le révèlent les interviews et la pratique observée et narrée nous permettent de mettre en évidence, au regard du cadre existant et du processus d'achat public, les éléments de transgression du cadre de « bonne gouvernance » ainsi que l'absence d'attentes en termes de performance publique. Le CP, loin d'être un long fleuve tranquille, est maintenu grâce au don/contre don obligatoire et est exposé à des risques de rupture permanents. En effet, le changement à la tête de la DG entraîne en général une rupture de CP qui peut être repris (reprise de CP) si les négociations sont fructueuses. Ce qui est certain, la transgression du « cadre de bonne gouvernance » inhérent aux fondements claniques de la relation d'achat éloigne

l'entreprise de toute possibilité de réalisation de la performance dans les entreprises publiques.

En somme, nous pouvons, en conclusion partielle, souligner, au regard des résultats des interviews, que les hypothèses de recherche sont en grande partie vérifiées.

- Dans les entreprises publiques, une constellation de clans se côtoient, qui sont fondées sur des « logiques claniques » c'est-à-dire la solidarité interne, le don/contre don ou la récompense, l'existence d'une autorité qui n'est pas toujours visible mais pourtant existante tant dans le clan politique qu'ethnique, garante du respect des valeurs.
- Le clanisme généralisé avec l'avènement du paternalisme (génétique ou adoptif) dans les EP comporte l'idée de la transgression du cadre de « bonne gouvernance », vue de l'extérieur du clan comme tel, ce qui n'est pas la conception des membres du clan.
- Cette solidarité rend service au clan formé et éloigne l'entreprise publique de la réalisation des objectifs de performance publique.

5.2 Les bases du contrat psychologique d'emploi

Explorer les bases du CP dans la relation d'emploi dans les entreprises publiques revient à examiner les accords non écrits dans la relation d'emploi, ceux-là qui sont de l'ordre de la perception individuelle et qui ne peuvent être cernés qu'en relation avec les travailleurs au travers d'interviews et d'observations. A travers les interviews, émergent le contenu et les fondements de ces accords non écrits qui sont examinés et analysés dans le contexte socioculturel béninois sous plusieurs angles : avant l'embauche, au recrutement, les mutations internes et les promotions. Le développement de ces aspects permettra de répondre à un certain questionnement que l'on peut présenter comme suit :

- Quelles sont les raisons qui motivent le recrutement d'une personne ?
- Qu'est ce qui, selon les perceptions, expliquerait la nomination des DG à la tête des entreprises ;

- Les recrutements, les mutations ou les promotions du personnel restent-ils conformes à un cadre défini ou liés à des facteurs non clairement définis ?
- Les attentes des employés sont-elles toujours satisfaites ?

Les questions posées aux administrés évoluent en fonction des réponses et de la disponibilité à s'exprimer sans retenue. Les enquêtés, victimes d'exclusion ou de rupture de contrat psychologique (sous une direction précédente), sont ceux qui nous paraissent répondre sincèrement, avec une certaine verve. Ils ont été réhabilités soit après la promotion au mérite, soit par une nouvelle direction ou non.

5.2.1 Les ressources humaines : moteurs du développement des EP

Les ressources humaines sont le facteur de production le plus important des entreprises publiques. En effet, les cadres interviewés les identifient comme les ressources les plus importantes de toute organisation. Un interviewé a confié que : *« quand vous venez au poste, les ressources les plus importantes que vous avez entre les mains, ce sont les hommes, il faut les mettre en confiance, les mettre à l'aise pour pouvoir obtenir le ou les résultats que vous voulez »* ? (Interview N°1) Il établit ainsi un lien entre la gestion des ressources humaines et la performance qui se traduit par l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette perception est appuyée par un cadre qui lie la qualité de la gestion du personnel à l'état de l'entreprise. Pour cette dernière, les problèmes auxquels l'entreprise publique est confrontée sont une conséquence de la qualité des RH : *« la gestion des RH constitue une dimension centrale de l'entreprise qu'il faut manipuler avec soin. C'est des éléments dont il faut tenir compte mais il y a certains qui ne voient rien hein, c'est la gestion mathématique des ressources humaines ; euh ! il faut, et puis d'ailleurs qu'est-ce que vous faites aux ressources humaines ? C'est la paie non ? C'est comme ça. Mais les ressources humaines constituent le cœur de l'entreprise. S'en passer conduit au chaos. Les problèmes de la SBEE sont les problèmes de gestion des RH »* (Interview N°6).

La gestion des RH, bien que mal appréhendée par certains agents, est préoccupante pour non seulement la réalisation des objectifs mais aussi pour la stabilité de l'entreprise, sinon *« bonjour les dégâts »* (Interview N°1).

5.2.2 Le contrat psychologique dans la relation d'emploi

La relation d'emploi met en avant les ressources humaines dont l'engagement total au service des objectifs de l'entreprise est d'abord fonction de leur perception des attentes et promesses.

Nous allons, après avoir défini le cadre général de la relation d'emploi dans les entreprises publiques béninoises, présenter puis analyser le matériau collecté suivant la chronologie ci-après : naissance du CP, contenu du CP d'emploi, bases ou fondements du CP d'emploi, la découverte de certains cas de rupture puis de reprise de CP d'emploi.

5.2.2.1 La relation d'emploi dans les entreprises publiques

Au CNCB et à la SBEE, les ressources humaines représentent un facteur important dans l'atteinte des missions qui leur sont confiées. La mobilisation de ces ressources a été soit :

- du ressort du gouvernement, dans le cas des répartitions systématiques,
- soit du ressort de la direction générale,
- soit du ressort des directions régionales, en ce qui concerne certains types d'emplois particuliers à la SBEE. En effet, la direction générale de la SBEE a laissé à ses directeurs régionaux, la latitude de recruter, pour une durée assez limitée ou de façon occasionnelle, des agents chargés de la relève des compteurs et de la distribution des factures aux abonnés mais aussi des « Klébés », les indics dont la mission est d'informer de tous cas d'anomalies telles que les fraudes.

Le manuel des procédures précise que tout recrutement est subordonné à l'existence d'un besoin de personnel dont l'évaluation financière est présentée explicitement dans le budget prévisionnel, validé par le collège des Administrateurs. A titre d'illustration, le budget du CNCB, exercice 2012, prévoit :

- *« Les émoluments des dix-sept (17) agents à recruter en 2012 qui se composent de :*
- *Trois agents pour appuyer l'auditeur Interne du Gouvernement.*
- *Quatre agents pour améliorer la qualité des prestations offertes aux usagers par la DONT [direction de l'observatoire national des transports] et la DAPCT [direction de l'assistance et de la promotion de la chaîne des transports].*

- *Dix agents de divers profils pour la direction générale et les structures qui s'y rattachent.*

L'incidence financière de ce recrutement s'élève à 117 909 521 FCFA pour l'année 2012 » (p. 19).

Le mécanisme de ces recrutements est précisé dans le manuel des procédures des entreprises. La relation formelle naît, en règle générale, dès lors que sont établis au profit des intéressés, un lien de subordination avec un supérieur hiérarchique, une fiche de tâches, un salaire. Elle est formalisée par un contrat écrit. Toutefois, le CP qui se définit comme la perception, par l'individu, des attentes et promesses qu'échangent son organisation et lui, cette perception étant constituée d'accords non écrits qui prennent la forme « de prophéties auto réalisatrices » laisse apparaître, chez l'individu, des prémices avant le contrat formel qui, lui, prend naissance à la réunion de conditions définies ci-avant.

Le cadre de « bonne gouvernance » étant explicitement décrit, nous allons rendre compte, à partir du contenu des interviews, des niveaux de formation du CP en deux étapes que sont le CP anticipatoire et le CP proprement dit.

5.2.2.2 La naissance du CP d'emploi dans les entreprises publiques béninoises

Le contrat psychologique d'emploi, le CP originel est lié à l'entrée dans l'entreprise. C'est pour cela que nous l'abordons au travers du prisme des recrutements, plus précisément des types de recrutement et de la représentation que les agents se font des entreprises publiques, soit avant leur arrivée, soit après leur entrée.

5.2.2.2.1 Les modes de recrutement des agents et les prémices de CP

Différents modes de recrutements émergent des interviews. Chacun de ces modes de recrutement donne naissance à des prémices de CP ou un CP anticipatoire.

5.2.2.2.1.1 Le recrutement par répartition systématique

- *« Moi, c'était au temps de la révolution, quand vous quittez les bancs, vous êtes déjà reparti, j'ai été envoyé à la SBEE pour travailler » (Interview N°1).*

- *« Je suis sorti en 1983. On a baptisé la promotion : "promotion tout est prévu". Donc, juste à la sortie, on a été réparti. C'est la première promotion des bacheliers, ce sont les bacheliers qui sont allés à l'université. Au moment où nous, on finissait, on ne passait pas des tests. C'est le conseil des ministres qui répartissait ceux qui ont fait les écoles. Donc je suis arrivé à la SBEE » (Interview N°3).*
- *« Je suis entré à la SBEE le 09 juillet 1986... C'est à la suite de notre formation au CPU (Collège Polytechnique et Universitaire) d'Abomey-Calavi, après 3 ans de formation en équipement motorisé et sorti avec le DTS (Diplôme d'Etude de Technicien Supérieur) en équipement motorisé. Après ça, c'était, en ce temps, des recrutements systématiques. Donc si un étudiant sort, c'est des répartitions systématiques qu'ils faisaient en ce moment. Mais nous faisons partie de la dernière promotion à être répartie systématiquement... » (Interview N°2).*

Les recrutements par répartition systématique ont été réalisés de 1983 à 1986. Par ce recrutement, les nouveaux diplômés de l'université nationale du Bénin (UNB) devenue Université d'Abomey-Calavi (UAC) sont répartis de façon systématique par le gouvernement béninois, en Conseil des Ministres, dans les structures des administrations publiques et dans les entreprises publiques au regard de leur profil. Ces répartitions s'analysent comme une opérationnalisation de la volonté du gouvernement de garantir des services de qualité dans le secteur public. C'est une modalité de recrutement au mérite. Les personnes ainsi recrutées n'étaient pas consultées au préalable. Elles ne connaissaient pas les entreprises et n'avaient pas exprimé leurs préférences. *« Ce n'est pas que quelqu'un a fait affaire pour se retrouver à la SBEE » (Interview N°3).* En d'autres termes, il n'y a pas l'intervention du jeu des relations. Ce même interviewé estime que c'est *« le sort qui les liait »*. En effet, il n'y avait pas d'objectifs personnels ni de motivations antérieurement à cette répartition.

Les prémices d'attentes et promesses naissaient à leur arrivée dans les entreprises publiques et se consolidaient en fonction des rencontres et discours entendus au cours du stage organisé à leur profit. C'est à l'issue de ce stage ouvrier qu'ils bénéficiaient d'un contrat formel. Les discours tenus par leurs supérieurs hiérarchiques, une belle carrière et de belles perspectives les attendaient. En effet, le directeur général qui les avait accueillis a contribué à donner naissance à un CP lorsqu'il leur a déclaré : *« vous êtes appelé demain à diriger cette maison, vous devez savoir comment elle fonctionne depuis le bas parce que passé à un certain temps vous n'aurez plus la chance d'apprendre »*. Cet énoncé ouvert communique subtilement des promesses et

garanties notamment le CDI puis la perspective d'une belle carrière, ce qui se transforme en attente chez les nouvelles recrues. La belle carrière suppose que l'entreprise leur a tracé leur parcours professionnel qui, au regard de leur niveau universitaire, devrait s'achever par le poste de directeur général ou tout au moins, l'occupation des plus hautes fonctions de l'entreprise. Cette perception les disposait déjà à accepter ce qui est souvent qualifié d'inacceptable dans le contexte sociologique béninois à savoir : se faire former et diriger par un moins diplômé que soi comme le décrit l'interview N°1, « *Après la facturation, j'ai été au dépannage. Vous savez, en ce temps-là, les hauts cadres étaient à la SBEE et celui qui était mon chef de dépannage, est-ce qu'il avait son CAP ? (Certificat d'Aptitude Professionnelle correspondant au niveau de BEPC au plus). C'est un électricien formé sur le tard, il était chef secteur et je m'asseyais derrière la bâchée et lui, le chef, s'asseyait devant avec son adjoint. Nous, on était assis derrière la bâchée et on allait faire le dépannage. Arrivé là-bas, on nous remettait la ceinture et on montait [sur les poteaux électriques] faire le dépannage et on descendait* ». Il existe donc un CP, alors antérieur au contrat écrit qui formalise les obligations des différentes parties.

5.2.2.2.1.2 Le recrutement par test

Le recrutement par test a commencé sa phase d'expérimentation dans les entreprises publiques aux lendemains des années 80 et fait suite à un processus qui varie en fonction des cas.

5.2.2.2.1.2.1 Après un stage académique

- « *J'ai effectué un stage académique en RH à la SBEE à l'issue duquel j'ai présenté un mémoire sur le thème : « Gestion des effectifs et performance de l'entreprise ». J'ai obtenu, après cette soutenance, la recommandation du jury pour être embauchée dans cette entreprise » (Interview N°6).*
- « *Si quelqu'un a le CAP, le DTI, je dis : "viens faire ton stage", et lorsque vous êtes là et que le besoin se fait sentir, nous, on peut vous proposer parce que ça serait anormal que la personne soit là, en train de faire un stage bénévole, disponible ou on constate qu'il a quand même la volonté de travailler, qu'il connaît déjà la chose, qu'il connaît déjà l'environnement et le fait bien, c'est en ce moment qu'on dit : "pose ta candidature", en ce moment vous misez sur celui que vous connaissez déjà et qui sait faire la chose et quand il*

y a de manque, maintenant vous pouvez faire appel à d'autres. Donc, ils sont passés comme ça sous ma main depuis que je suis à la centrale » (Interview N°2).

Dans l'environnement universitaire béninois, certaines filières offrent des possibilités de stage en entreprise. En effet, dans la pratique, les écoles ont un partenariat avec certaines entreprises et y envoient leurs étudiants pour effectuer des stages dans les domaines de leur formation. Avant de les envoyer, l'école présente à ses étudiants, les entreprises partenaires en leur donnant des informations leur permettant de postuler au regard de leur profil et de la problématique à aborder. L'étudiant peut choisir en toute connaissance de cause. Parfois, c'est l'étudiant qui dépose une demande de stage dans les entreprises qui paraissent les plus adaptées à lui offrir un stage au regard de sa spécialité. Dans ce cas, l'existence d'un bon carnet d'adresses est une grande aide pour recevoir une réponse favorable. Dans chacun des cas, l'étudiant construit des préférences ou des préjugés sur les entreprises à partir de son vécu et des discours qui lui sont tenus, soit par l'école de formation, soit par l'entourage ou par ses relations au sein de l'entreprise concernée. Il y a des prémices de CP d'emploi avant même d'arriver dans l'entreprise. Le stage académique leur permet de mieux élaborer ce contrat psychologique anticipatoire en exploitant *les politiques organisationnelles, les constructions sociales, perception du traitement qui leur est fait par les autres.*

En cas de recrutement, les cadres de l'entreprise préfèrent faire un recrutement interne en recourant aux stagiaires. Ces derniers connaissent déjà l'entreprise plutôt que de faire des recrutements externes. Toutefois, des critères de disponibilité, de compétence sont imposés. C'est cela qui favorise le paternalisme par « parrainage tardif ». Tous les stagiaires veulent rester et l'expérience a démontré que ceux qui bénéficient d'un contrat à durée déterminée (CDD), de deux ans, renouvelable une seule fois, sont d'anciens stagiaires qui se battent bec et ongle pour être reversés dans la convention collective à l'issue des quatre (04) années de CDD. Dans ce cadre, le CP évolue du statut de stagiaire à celui de CDD puis de CDI.

Aussi, dans la réalité, nombreux sont les salariés de ces entreprises qui offrent à leur famille (enfants, cousins et neveux), les stages académiques dans le but de les recruter ensuite. Aussi bien à la SBEE qu'au CNCB, nous avons observé que l'employeur de l'entreprise publique garantit l'emploi à ses parents (enfants, clan-ethnie, clan-religion) au sein de la même entreprise. Le contrat psychologique est antérieur à l'arrivée dans l'entreprise, ce contrat non écrit entre membres du même clan ou de la même « famille ». Cette disposition des employés de l'entreprise est l'un des éléments fondateurs de CP, formé de contrat normatif et de quasi

contrat, correspondant à la perception de l'entreprise comme un clan et comme une propriété du clan. Les béninois l'expérimentent au quotidien et les agents eux-mêmes le réclament ou le confient même lorsque cela les concerne. Pour illustrer cette assertion, nous allons citer notre propre secrétaire, madame A.S., fille d'un ancien cadre du CNCB qui, entre temps était décédé. Cette dernière, encore en CDD n'a pu être reversée parce que son père n'y était plus mais aussi, elle avait travaillé dans le département de l'AIG qui était une instance de contrôle destinée à faire appliquer le cadre de « bonne gouvernance ». Cette situation traduit la perception que le personnel se fait de l'EP comme offrant des avantages naturels qui peuvent être interprétés sous l'angle d'une propriété des familles ou clans exerçant dans ces entreprises. Il n'est pas rare que la présence d'un agent de la SBEE dans un quartier ou dans un village garantisse systématiquement l'éclairage public dans ce quartier ou dans ce village comme le traduit l'interview N°2 : « *Je suis de Fongba, Fongba n'était pas électrifié et grâce au DG qui est là, il n'était pas DG, il était DT. Je lui ai posé le problème et Fongba a été électrifié [...] Et en voulant le faire, j'ai commencé par les autres pour éviter les critiques et c'est moi qui suis le dernier à avoir le courant. Personne ne peut dire "voilà, il a amené le courant chez lui, il a priorisé sa famille"...* ». Aussi, un parent qui est employé de l'entreprise trouve une place à ses parents : « *aime et aide tes frères* ». Un adage public ne dit-il pas que « *celui qui travaille à l'hôtel vit de l'hôtel* ».

5.2.2.2.1.2.2 Après un emploi d'agent occasionnel

« *Ce n'était pas un recrutement. C'était un stage académique à l'issue duquel j'ai été retenu en tant qu'agent occasionnel. Donc au bout de 6 mois, il y a eu des tests, c'était une coïncidence. Etant déjà dans la maison, j'ai déposé mon dossier. On a fait le test écrit et ils ont donné un résultat ...et c'est comme ça que j'ai été retenu* » (Interview N°5).

Des entreprises publiques ont recours aux agents occasionnels pour réaliser certaines tâches. En effet, le coût assez élevé induit par le recrutement d'un agent à durée indéterminée conduit les entreprises à opter pour les « agents occasionnels » ou des « tâcherons ». A la SBEE, la direction générale a laissé aux directeurs régionaux le soin de procéder à des embauches de ces agents pour réaliser les tâches de terrain telles que le relevé des compteurs, la distribution des factures, les indicateurs communément appelés " Klébés ". Ce recrutement n'est pas formalisé. Toutefois, par le passé, il a abouti au reversement des intéressés dans la convention collective

de l'entreprise. Cette option qui consiste à passer par le stade d'agent occasionnel après un stage académique est fortement guidé par la recherche d'un emploi, la peur du chômage dans un contexte caractérisé par le manque de soutien. En effet, la fiche de tâche d'un agent occasionnel qui est celle des "taillables et corvéables à merci" est réductrice au regard du niveau académique des intéressés correspondant à BAC jusqu'à la maîtrise (Bac+4). Ce choix traduit une réalité socioéconomique marquée par une insuffisance manifeste de débouchés dans un contexte de pauvreté qui nécessite d'adopter une posture de survie notamment au regard de la nécessité de prendre le relais des parents en prenant en charge les petits frères et petites sœurs : « ...surtout que les parents étaient sans moyens. C'est grâce aux petits boulots que j'ai pu payer mes études. Maintenant, il faut faire face aux charges des petits frères et petites sœurs », et d'autre part, la saisie d'opportunités présentes : « tout est bon à prendre pourvu que je ne chôme pas L'essentiel est d'être dans l'entreprise, le recrutement et le reclassement arriveront tôt ou tard » (Interview 5).

Les cadres de l'entreprise ont utilisé ce tremplin pour trouver d'emploi à leurs parents. C'est la voie de l'espoir qui comporte un CP anticipatoire dont la formation débute parfois, avant le recrutement, avec les discours et promesses du parent, personnel de l'entreprise.

Depuis les années 2000, ce recrutement est demeuré oral. « Aujourd'hui, ce que l'on fait, c'est des tâcherons. Ce n'est pas des gens qui peuvent espérer un reversement. C'est des gens qui sont, certains sont constitués en mini-entreprise où on leur vend des tâches, il y a des cas comme ça. Mais c'est une situation qui existait avant que je n'arrive, ce n'est-ce pas moi qui les ai engagés. Donc, ça se faisait et ça été renforcé. »

En dépit des rappels des règles de « bonne gouvernance » et face à la persistance du besoin en effectif pour réaliser les tâches de relevé et de distribution de factures, la pratique se poursuit en l'absence de dispositions réglementaires qui l'encadrent expressément. Les DR continuent de bénéficier de dotations mensuelles pour rémunérer ces types d'agents. « Je gère des manœuvres ici à qui je paie près de 2 000 000F/mois » (Interview 6). Ces agents ont la mission de déceler et informer la direction régionale des cas de fraude sur les compteurs et les lignes : « quand je suis venu à ce poste par la grâce de Dieu, les releveurs, j'ai pris 8 sur 13 ici tout simplement parce qu'ils sont mes agents de renseignement sur les réseaux, sur les malversations et tous, ce sont eux qui passent de maison en maison pour distribuer les factures et constatent des fraudes qu'ils me signalent. Ils constatent par exemple que c'est une

poissonnerie qui paie dix mille (10 000) F ou quinze mille (15 000) F par mois. Ils me le disent. C'est en cela que je me lève pour aller corriger » (Interview N°4).

Selon ce même interviewé, les procédures d'embauche de ces agents par les directions régionales ne respectent pas une forme écrite. Chaque directeur y va de son gré sans bénéficier d'un contrôle : « j'ai fait rentrer de 2001 en 2004, quarante-et-une (41) personnes ».

Il s'agit d'un type d'agents qui jouit d'une relation ethnique ou paternaliste avec les supérieurs hiérarchiques qui les ont recrutés, parfois pour un but, autre que le travail qui leur est confié. En contrepartie, ils sont à la recherche de travail. Du fait de la nature de leurs tâches, ce que l'on pourrait qualifier de « tâches de seconde zone », ils sont assez proches des supérieurs hiérarchiques de l'entreprise car, tout en faisant le petit boulot, celui-là que personne ne veut, ils renseignent sur des événements et sont l'œil des DR. Cette proximité leur confère quelques avantages et crée le cadre de promesses et d'attentes non écrites, antérieures à leur titularisation qui, parfois, ne vient pas ou ne viendra jamais. Ce mode de recrutement comporte les prémices d'un CP. Chaque jour, ils expriment leur demande d'être reversés et font, en contrepartie, des promesses qu'ils tiennent déjà.

Le CP anticipatoire dépend du cas. Les personnes qui rentrent en stage ont un début de CP anticipatoire avant de transmettre leur demande de stage. Ce CP se précise durant le stage et se confirme lorsqu'il aboutit à un contrat saisonnier oral ou écrit. Le CP se crée à partir du contrat formel. Pour les personnes qui sont recrutées directement pour un contrat saisonnier, il existe un CP avant même d'entrer dans l'entreprise notamment lorsqu'un événement a créé une attente. Au cas où advient le reversement, le CP se confirme et évolue. Par contre, en cas de non reversement, le CP reste anticipatoire.

5.2.2.2.1.2.3 La quête des « cerveaux »

Certains cadres des EP ont été recrutés par référence à des critères de compétences distinctives comme en témoignent les propos de ce DR : « *Ils avaient acheté des groupes électrogènes et ils voudraient des mécaniciens qui peuvent conduire ces groupes. C'est comme ça qu'on a été embauché. En juillet 98, ils ont fait un concours de recrutement dans la maison et je faisais partie de ceux qui étaient reçus au concours » (Interview N° 4).*

Les délestages répétés ont conduit le gouvernement à acquérir des groupes électrogènes pour produire de l'énergie thermique. Les compétences étant indisponibles au sein de l'entreprise pour faire fonctionner et maintenir ces groupes, il a été procédé à la mobilisation de ressources extérieures. A leur arrivée pour un objectif bien précis, sont nés des prémices de CP. En effet, avant leur reversement dans l'entreprise, l'accueil qui leur est fait et les témoignages sur l'entreprise ont conduit à des attentes en termes de sécurité de l'emploi. Ainsi, avant de bénéficier d'un CDI, la perception qu'ils avaient des promesses de l'entreprise est de leur offrir des avantages en termes de sécurité d'emploi comme le témoignent les propos de ce DR. « *On était bien payé et l'entreprise n'avait pas les ressources pour faire le travail. C'est évident qu'elle envisageait mieux à nous reverser qu'à nous maintenir dans un contrat de prestation beaucoup plus coûteux pour elle. En plus, le DG nous a fait appeler plusieurs fois pour sonder notre position. Unaniment, nous étions disposés à être reversés. C'est moins pénible. Si vous saviez le soulagement d'avoir un travail en plein temps ! En contrepartie, nous nous appliquions et donnions notre disponibilité* » (Interview 4).

Ce DR et ses pairs bénéficiaient d'un traitement salarial abordable. Aussi, l'accueil qui leur était fait et les discours qui leur étaient tenus leur faisaient percevoir des signaux d'un reversement, donc de sécurité d'emploi qu'ils appelaient de leurs vœux au regard du contexte socioéconomique marqué par l'incertitude et la survie. Ils percevaient leur reversement comme une promesse et étaient en attente. Les prémices de CP existaient bien avant le reversement. Le CP est anticipatoire.

5.2.2.2.1.2.4 Recrutements fantaisistes ou anarchiques

Les recrutements fantaisistes et anarchiques traduisent le fait qu'ils ne sont pas prévus au budget national et restent exposés à la volonté des directeurs généraux qui tiennent compte ou non du profil.

- « *De 2006 à 2008, des recrutements informels ont été effectués, remplissant la SBEE d'agents incompetents. Il n'existait pas un cadre organique qui serve de guide à ces recrutements. Chacun y allait selon son pouvoir et ses envies* » (Interview N°6).
- En décembre 2012, de nombreuses dénonciations ont été exprimées à l'endroit de la direction générale du CNCB qui procédait à des recrutements sans que la forme réglementaire ne soit adoptée. Des courriers adressés à la direction générale constatent avec

amertume, « *un recrutement de dix (10) agents dans des conditions peu administratives* » (Lettre de l'AIG à la Directrice générale). En investiguant autour de ce constat, il a été clairement établi et confirmé qu'en effet, dix (10) agents, tous parents de directeurs, Ministre de tutelle, Président de Conseil d'Administration (ils portent le même patronyme) ont été recrutés au titre d'un contrat à durée indéterminée sans avoir au préalable satisfait aux procédures décrites dans le manuel qui lui est consacré. En dépit des rappels, les intéressés sont encore à cette date, employés de cette entreprise.

Et ce cas n'est pas le seul ! Antérieurement à cela, madame A.Z. accompagnée de deux (02) dames se sont faites recruter. La première a été faite directrice technique par la directrice générale au motif qu'elle est parente du Chef de l'Etat. Les deux autres aussi, bien que n'étant pas proches au plan ethnique, ont bénéficié de l'appui politique. Le besoin de recrutement n'existait pas. Néanmoins, un tel service ne peut être refusé sinon la DG perdrait son poste. « *AIG, il y a des services que je ne peux refuser de rendre* », nous a-t-elle confié lorsque nous lui avons demandé de nous apporter des éclaircissements sur cette augmentation des effectifs et de la masse salariale observés dans les informations transmises. La DG a profité pour recruter de nouveaux directeurs en plus de cette dame. Au bout d'un an, sous la pression des représentations syndicales qui brandissent l'argument budgétaire, ces directeurs ont été relevés et remis à leurs anciens services sauf madame A.Z. dont l'origine ethnique et politique la rendait « *indétrônable* ». En réalité, en écoutant les commentaires et les débats au sein de l'entreprise, les cadres de l'entreprise, qui ont fait leur carrière au sein de cette entreprise, devenus oisifs, veulent reprendre leurs droits et occuper les postes de directeurs techniques, ce qui constituait leurs attentes. L'évolution de la carrière des agents de l'entreprise publique s'apparente un peu à celle des entreprises familiales présentées par Ouchi en ce qui concerne le maintien des agents dans l'entreprise et leur évolution de la base au sommet.

- L'inspecteur général du ministère (IG M) chargé du contrôle administratif nous a rapporté une situation d'emploi atypique. En effet, « *il existe, dit-il, des personnes qui ne sont pas recrutées dans l'entreprise mais bénéficient d'un salaire mensuel. Elles sont extérieures à l'entreprise, originaires de la localité de la DG, installées dans ladite localité. Leur rôle consiste à servir de liaison entre la localité et la DG en vue de la faire rayonner dans sa région, en mobilisant à son profit les têtes couronnées, les jeunes, les femmes, bref l'électorat qui servira au chef de l'Etat. C'est ces employés atypiques qui conseillent à la DG, les rencontres et les messes de même que les actions sociales au profit des couches défavorisées qu'ils se chargent de transmettre* ». Les messes organisées à l'annonce de la

tentative d'empoisonnement du Boni YAYI, ancien président de la République par le M. Patrice TALON, nouveau président de la République seraient l'initiative de ces employés. Les voyages de la DG, de son adjoint et de leurs acolytes dans leurs localités respectives pour des réunions politiques (explicitement inscrites sur l'ordre de mission) même en week-end, ont toujours donné lieu à des frais de mission. Leurs déplacements et ceux de leur délégation sont payés par l'entreprise, les dons qui font l'objet d'une retransmission sur les chaînes de télévision et le salaire mensuel de ces « agents atypiques » sont supportés par l'entreprise. Les salaires de ces derniers sont versés sur leurs comptes bancaires sans que cela ne fasse l'objet d'accord écrit. En échange, ils jouent dans ce rapport, dont le fondement est ethnique mais aussi politique, un rôle politique très important au regard du mode de gouvernance du gouvernement. Ils informent sur tous les mouvements politiques dans la localité et proposent les stratégies pour ne pas se faire évincer, prennent, aux directeurs, les rendez-vous auprès des autorités administratives et les têtes couronnées pour entretenir leur image de même que celle du chef de l'Etat.

Le point de naissance de cet accord non écrit n'a pas émergé des échanges avec l'IGM. Toutefois, il s'agit de personnes ayant contribué ostensiblement à l'élection de l'ancien président et qui continuent d'entretenir l'électorat à son profit même si ce dernier n'est plus en mesure de se présenter aux prochaines élections présidentielles. Il s'agit donc aussi de consolider l'assise politique des DG dans la localité de même que leur avenir politique. En contrepartie, ils sont rémunérés par l'entreprise publique. Cela traduit l'appropriation des ressources de la collectivité par les agents des entreprises publiques au détriment de la collectivité.

- La nomination des directeurs et des assistants des directeurs : Le DG de la SBEE est un cadre de la SBEE qui a gravi tous les échelons de la société, ce qui correspond à ses attentes dès son entrée dans l'entreprise. Le DG qui l'a précédé n'était, par contre, pas de la SBEE. **La nomination de l'un et de l'autre n'a pas respecté les normes écrites.** En effet, l'accès à ce poste fait partie des attentes du nouveau DG qui avait déjà construit un contrat psychologique durant le stage ouvrier à partir des discours entendus du DG qui l'avait accueilli en 1983 : « Vous êtes appelé demain à diriger cette maison, vous devez savoir comment elle fonctionne depuis le bas parce que passé à un certain temps vous n'aurez plus la chance d'apprendre. » (op. cit), ce qui leur a permis d'accepter, malgré leur niveau universitaire, le stage ouvrier qui leur imposait de se sacrifier et de s'humilier au cas où leurs supérieurs avaient un niveau intellectuel inférieur aux leurs. En un mot, l'accueil et

les discours ont véhiculé des perspectives qui ont été interprétées comme des promesses par les nouveaux répartis. Comme le définissaient Rousseau et al. (2014), le CP s'entend du « *processus par lequel les individus ont l'habitude d'interpréter les actions de l'organisation en fonction de promesses attendues* » (p. 45-46).

Il s'agissait donc d'un contrat psychologique anticipatoire, antérieur au contrat formel. Le cas du CNCB est un peu particulier car la DG n'était pas un cadre de l'entreprise. En effet, contrairement aux dispositions de la Loi régissant les entreprises publiques et sociétés d'Etat qui stipulent que le conseil d'administration désigne le DG en son sein, le propose au ministre qui, à son tour, défend cette proposition en conseil des ministres qui l'adopte, la nomination des DG est faite sur proposition du Chef d'Etat. De nombreux DG célèbrent leur nomination en organisant de grandes réjouissances, des messes au cours desquelles, ils expriment leur reconnaissance ainsi que celle de leur localité au Chef de l'Etat. Ils renouvellent, à ces occasions, leur engagement à ses côtés. « *Vous avez déjà vu une poule chercher à manger à ses poussins et d'autres poussins viennent manger ça ? Jamais. C'est ses poussins qui doivent manger... Je suis FCBE 100%, et si en 2016, un autre arrive et ça sort encore de FCBE, je suis prêt à le soutenir* » (Interview N°1).

Les recrutements ou nominations, par favoritisme ou du fait de l'appartenance à une certaine « famille » politique ou région (ethnie), sont monnaie courante dans les entreprises publiques par transgression des règles contenues dans le manuel des procédures. Le point de naissance du CP varie en fonction du cas.

Il ressort des discours recueillis que les recrutements dans les entreprises publiques ont pris plusieurs formes dans le temps. De la date de leur entrée dans l'entreprise par divers canaux à leur reversement de façon définitive dans la grille des salaires de l'entreprise, le moment où prend naissance le CP d'emploi dépend de la forme du recrutement. En effet, le contrat formel est rédigé après l'entrée dans l'entreprise. La formation du CP est antérieure au contrat formel à partir duquel il se précise et se développe tout au long de la carrière.

En somme, la formation du contrat psychologique prend naissance avant le contrat formel qui, pour les agents, devrait être un contrat à durée indéterminée. Le point de départ de ce CP anticipatoire semble, à l'analyse des interviews, se situer entre l'entrée dans l'entreprise et la signature du contrat formel. La première attente de tous ces agents étant de bénéficier d'un contrat en échange d'une promesse qui est la courtoisie, la disponibilité

et les allégeances. Si certains ont formé leur CP anticipatoire à partir des discours, d'autres, c'est la représentation même des entreprises publiques qui y a contribué ainsi que le contexte socioéconomique caractérisé par le chômage. Pour les premiers, c'est la génération des plus anciens dans les années 80. Pour les seconds, il s'agit des plus jeunes, venus à l'entreprise dans le courant des années 90.

Le tableau ci-après récapitule le CP anticipatoire par type de recrutement ainsi que les facteurs favorables à la formation de ce contrat.

Tableau 25 : contenu de contrat psychologique anticipatoire par mode de recrutement.

TYPE DE RECRUTEMENT	NIVEAU DE RECRUTEMENT	CONTRAT FORMEL	FORMATION DU CP ANTICIPATOIRE	FACTEURS FAVORABLES
« Par répartition systématique »	Gouvernement (1883-1986) Après les études universitaires	Après le stage ouvrier de 06 Mois	OUI (Pendant le stage ouvrier donc après l'entrée dans l'entreprise) <u>A</u> : Occuper les plus hautes fonctions de l'entreprise en contrepartie de leurs compétences. <u>P</u> : disponibilité, courtoisie et sacrifice.	« Suivre son sort » Discours des supérieurs hiérarchiques
Par test, après stage académique	Direction générale Après les études universitaires	-soit après le test postérieur au stage académique -soit après CDD postérieur au stage académique	- Début de formation de CP antérieur à l'entrée dans l'entreprise. - En cours de stage, avant le test de recrutement : paternalisme tardif <u>A</u> : être recruté CDI <u>P</u> : dévouement, loyauté aux parrains et/ou à l'EP, compétence.	1-Contrat normatif : disposition du personnel à faciliter le recrutement des membres de leur famille (clan) 2-discours de présentation de l'EP aux postulants (donne envie d'y travailler, de se faire utiles) 3-priorité au recrutement de stagiaires disponibles, compétents, volontaires : développement du paternalisme 4-discours durant le stage 5-découverte de l'entreprise.
Emplois occasionnels	DR	1-A l'occasion des recrutements 2-Jamais	- Antérieur à l'entrée dans l'entreprise - Au cours du travail <u>A</u> : être reversé dans l'entreprise en CDI	1-Contrat normatif : disposition du personnel à faciliter le recrutement des membres de leur famille (clan) 2-Agents de renseignement du supérieur (paternalisme) 3-chômage

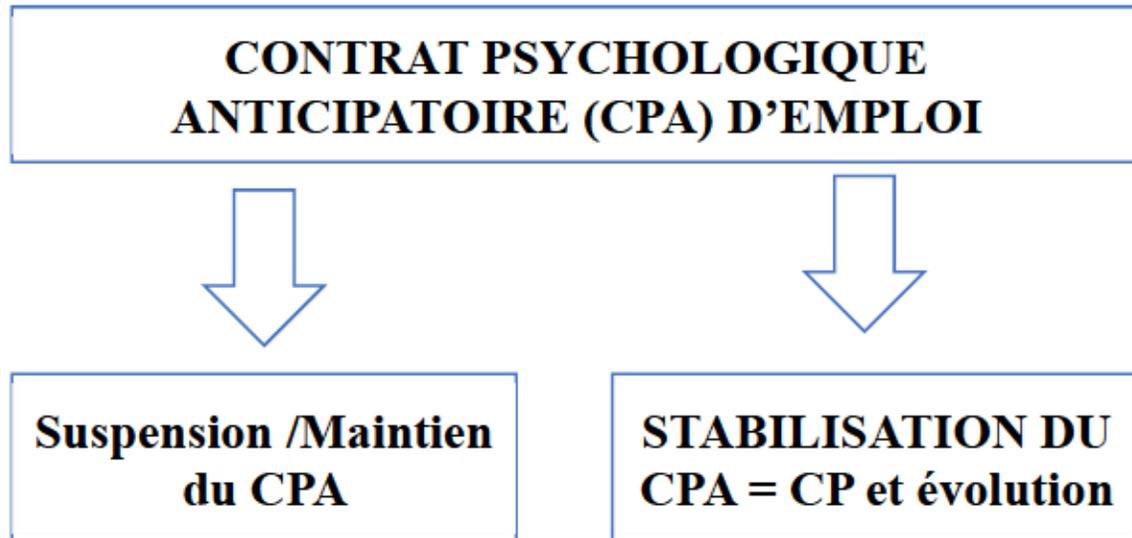
			<p>P : loyauté envers le supérieur hiérarchique</p> <p>NB : le contrat demeure anticipatoire dans la plupart des cas.</p>	4-déficit de personnel
Compétences distinctives	Gouvernement/DG	Après les tests de recrutement sanctionnés par le reversement dans la grille des salaires des entreprises.	<p>Une fois dans l'entreprise</p> <p>A : sécurité d'emploi (carrière tracée)</p> <p>P : compétence et disponibilité</p>	<p>1-compétences recherchées et exploitées</p> <p>2-représentation de l'entreprise publique (carrière ascendante, nombreux avantages)</p> <p>3-chômage</p>
Recrutements fantaisistes ou anarchiques	Gouvernement DG	Immédiatement à leur arrivée (en marge du cadre de « bonne gouvernance »)	<p>A : sécurité d'emploi (carrière tracée)</p> <p>P : faire allégeance au système qui les a portés</p>	<p>1-contrat normatif : disposition du personnel à faciliter le recrutement des membres de leur famille (clan) – EP perçue dans la pratique comme leur propriété.</p> <p>2-forte influence du politique (« <i>le poisson pourrit par la tête</i> »)</p> <p>3-Exploitation des EP comme facteurs de rayonnement du parti au pouvoir dans les différentes régions politiques (but électoraliste)</p> <p>4-Représentation des EP : vache à lait d'une poignée de personnes</p>
Nomination des DG	Gouvernement	Décret de nomination	<p>Dans l'entreprise, les cadres aspirent à cette fonction</p> <p>De l'extérieur, ce sont les relations politiques</p> <p>A : devenir DG</p>	<p>1-ancienneté dans l'entreprise</p> <p>2-compétences avérées</p> <p>3-intensité des activités politiques</p>

			<i>P : soutenir le gouvernement, « je suis FCBE 100%, et si en 2016 un autre [président] arrive et ça sort encore de FCBE je suis prêt à le soutenir. »</i>	4-au nom des équilibres, proposer à la nomination des cadres d'une région donnée
--	--	--	---	--

5.2.2.2.2 Contenu et base du contrat psychologique

Le contrat psychologique d'emploi dont la formation débute généralement avant l'entrée dans l'entreprise se stabilise puis se développe avec le reversement dans la convention collective de l'entreprise, marqué par un contrat de travail. L'espoir d'un reversement non encore obtenu maintient le contrat au stade anticipatoire notamment dans le cas des emplois occasionnels ou atypiques. Le schéma ci-après récapitule ces constats.

Figure 7 : Evolution du contrat psychologique anticipatoire



Le contenu du CP est présenté suivant le mode de recrutement. Par contre, son fondement s'appuie sur les perceptions des différents acteurs, sur les logiques claniques mais aussi sur l'équité et l'éthique. Ces bases seront regroupées par nature avant l'analyse.

Les perceptions des acteurs ont également fait émerger des cas d'évolutions, de rupture et de reprise de CP dont nous rendons compte dans la suite de notre travail.

En fonction du mode de recrutement, nous avons observé, au travers des interviews et des observations, que les fondements ou base varient en fonction des contenus de CP.

5.2.2.2.2.1 Satisfaction et témoignage de reconnaissance pour le travail bien fait

« ... mon plaisir, c'est quand il y a une panne. Quand je vais pour la réparer, parce que les gens sont dans l'obscurité, on dit : "on a appelé le technicien de Natitingou, il vient, il y a

la lumière. C'est une joie". Donc quand on réussit dans sa vie vraiment vous êtes heureux. J'aime réussir dans ma vie ». (Interview 3)

- « Quand je sais que la personne est méritante et travaille bien, j'essaie de faire sa promotion » (Interview 6).
- « L'accès à ce poste par test m'inspire beaucoup de fierté et me donne de l'ambition qui va être mise en évidence avec la bénédiction du directeur général » (Interview 6).
- « Ce que j'attends de la SBEE, c'est que, après avoir fait le travail, si je le fais bien qu'on ne me traite pas comme on l'a fait il y a quelques années, quand je faisais bien mon travail. Ça fait qu'aujourd'hui, je suis même réticent à bien faire le travail. C'est un système, quand vous faites bien le travail, ça se retourne contre vous parce qu'en le faisant bien, vous bouchez des trous, ces trous-là animaient un certain nombre de trucs, arrosaient des fleurs, Ces fleurs-là vont se faner, et demain ils vont se retourner contre toi » (Interview 5).
- « Il y a des agents qui estiment qu'on ne reconnaît pas leur valeur. Moi, quand je suis venu ici, il y a des gens qui sont partis d'ici, ils sont revenus et ils ont dit qu'ils vont travailler avec moi. J'ai dit mais pourquoi vous avez quitté les ressources humaines ? Puisque ... la carrière doit être tracée... Ils ont dit que la personne [l'ancien directeur] ne reconnaissait pas ce qu'ils faisaient. Que tu fasses bien ou pas, les gens s'en fichent et c'est pour cela qu'ils ont préféré partir » (Interview 6).

La satisfaction du besoin paroxysmique ou de l'idéal de soi qui est le bonheur découle de la joie des clients ou du travail bien accompli. Passion pour le travail et le travail efficace c'est-à-dire couronné par la satisfaction des clients sont le refrain de ces cadres. Ceux-ci ont intégré la question de la performance. Les cadres concernés ne sont pas, en général, mus par les intérêts personnels à savoir la poursuite de postes « juteux » mais plutôt l'image de l'entreprise. Cette catégorie de cadres concerne particulièrement ceux qui ont été répartis systématiquement et qui estiment que le « sort les liait » ou qui sont arrivés à l'entreprise sur la base de tests en faisant valoir leurs compétences. Pour ces cadres de l'entreprise publique, la passion réside dans le travail bien fait. Par exemple, comme l'exprime un directeur, « ... mon parrain aujourd'hui c'est la masse, c'est la clientèle ». Ainsi, le travail bien accompli et ayant entraîné la satisfaction des « clients-usagers » procure bien-être et joie aux cadres. En termes de promesses, l'entreprise leur créera les conditions de réalisation de ses attentes à savoir l'affectation, l'équité et le témoignage. Une supérieure hiérarchique met en place un système de récompense basée sur l'équité. Selon cette dernière, « tu n'as pas fait [d'heure supplémentaire] et tu vas me dire de

cocher. Pendant ce temps-là, je suis en train de démotiver celui qui a fait, et tu vas recevoir la même chose que celui qui a fait. Sincèrement je ne sais pas faire ça. Et si moi-même je n'ai pas fait, je ne vais pas demander ». Ceux-là ne se focalisent guère sur les aléas de la carrière.

En effet, la réalisation de soi ne tient pas compte des considérations géographiques. Un cadre exprimait son bonheur alors qu'il était affecté dans une région désaffectée, située à près de 800 km de Cotonou, au point où ses parents lui demandaient s'il y était envoyé par punition : *« quand j'allais là-bas mes parents ont failli pleurer pour dire : qu'est-ce que tu as fait à tes patrons pour qu'ils t'envoient là-bas ? Moi j'ai dit que c'est une promotion. Ils disent promotion ? Il n'y a pas de promotion ici et c'est jusque là-bas qu'on t'a envoyé ? Je suis allé là-bas et dans la vie aujourd'hui je peux te dire que le temps que j'ai passé là-bas c'est un temps très court mais c'est le meilleur temps de ma vie ».* Ainsi, s'il leur est enlevé leurs possibilités de réaliser leur travail et d'être apprécié à leur juste valeur pour cela, ils vivent une déception, ce qui crée une rupture de CP.

L'éthique qui fait place aux vertus et aux valeurs telles que le travail bien fait, la satisfaction de la clientèle, l'esprit d'équité dans le traitement des agents constituent la base de ce CP.

5.2.2.2.1.1 Stabilité et sécurité de l'emploi

- - *« ... aujourd'hui, les hommes sont à la recherche de l'emploi. Chacun veut, malgré que nous disions qu'ils ne sont pas agents de la SBEE, que c'est ponctuel, chacun veut gagner l'estime ou bien la confiance pour se faire maintenir, quitte à demain s'il peut devenir agent, donc il n'y a pas autre promesse pour dire je vais vous faire ceci, je vais vous faire cela, je vais vous aider à devenir agent de la SBEE » (Interview 3).*
- - *Au CNCB, « de nombreux stagiaires trouvent les moyens de se faire recruter en CDD après une période de stage académique. A l'issue de la période de CDD qui correspond à deux années renouvelable une seule fois, ils démarchent pour être reversés. Le mode opératoire généralement adopté est de se trouver un parrain (le paternalisme) sur lequel ils s'appuient pour obtenir un reversement formel. Dans la réalité, ils ne disent pas clairement leurs intérêts personnels. Ils mettent plutôt en avant l'intérêt pour l'entreprise et leur disponibilité à se mettre au service entièrement de leur parrain qu'ils sensibilisent en racontant leur réalité sociale que le parrain, touché, s'engage à faire des démarches. « Enfant unique...parents malades...enfants à charge...foyer monoparental ».* la secrétaire du

département d'audit interne du gouvernement, madame A.S., était aussi en CDD lorsqu'elle m'a été affectée. Elle est venue au CNCB par l'intermédiaire de son feu papa, ancien cadre de l'entreprise et sa maman aussi, cadre d'une autre entreprise publique. En arrivant à mon département, elle était heureuse et, avec raison, car son affectation devait aboutir à un CDD. Elle ne le savait pas mais elle avait eu l'assurance que c'était sa chance. C'est sans compter avec les machinations et la perversité d'un système de clan. Elle n'a jamais pu être reversée même si, sous ses yeux, de parents du Président, de directeurs, de ministre et d'administrateurs ont été recrutés avec un CDI, cas sur lesquels elle a participé aux enquêtes administratives. Elle a crié à l'injustice mais rien n'y fit. Elle a été victime de la mission de l'AIG qui est de faire respecter le cadre de « bonne gouvernance ».

Ce cas typique permet de constater que la « bonne gouvernance » est soumise à rude épreuve et que les transgresseurs se constituent en clans.

5.2.2.2.1.2 La perspective de carrière

« Comme attendu, c'est peut-être de rechercher à faire des recyclages pour améliorer ma connaissance... » (Interview N° 3).

« 2017 va commencer et c'est notre promotion qui serait la plus ancienne dans la maison. C'est là où je voudrais en venir. Et à l'heure où nous sommes en train de parler, tous les jours que Dieu fait, je sensibilise ceux que je dois sensibiliser. Ce n'est pas pour les diriger nécessairement, il pourrait arriver le moment je dirai tel personnel n'a qu'à prendre » (Interview N°4).

« Mes attentes n'ont même pas fait les 40%. Je ne suis pas satisfait. Ce n'est pas satisfait au poste hein, mais ce que j'envisage... » (Interview N°4).

Les cadres de l'entreprise, en raison de ce qu'ils ont une ancienneté dans l'entreprise, aspirent non seulement aux plus hautes fonctions dont la plus élevée est celle du directeur général mais aussi à l'obtention des avantages qu'offre naturellement l'entreprise publique. A un an de son admission à la retraite, ce directeur régional estime qu'il lui peut encore faire un stage de recyclage. Cette attente qui paraît formelle met en évidence une perception de l'entreprise publique comme offrant des opportunités gratuites à ses salariés sans avoir à en tirer du fruit. Soit, il n'existe pas de suivi de carrière, soit, c'est le contrat normatif qui inscrit les avantages

à obtenir quelle que soit l'ancienneté sans se soucier des questions de performance. Au cours d'un de nos audits, nous avons observé avec les acteurs que le personnel a bénéficié de primes pour des activités normalement inscrites dans la mission permanente de l'entreprise. En effet, il s'est fait payer des primes et indemnités prévues à la convention collective pendant que la santé financière était hypothétique.

L'entreprise publique dispose des moyens pour le faire. Les observations que l'AIG a faites à ce sujet pour arrêter cette prévarication ou appropriation des ressources publiques à des fins partisans dans l'optique de « la bonne gouvernance » ont marqué le début des hostilités qui ont conduit in fine à la suspension du département par le Chef de l'Etat. Cette description donne un fondement politique au CP.

Aussi, dans l'absolu, l'occupation du poste n'est pas l'objectif rigide des directeurs techniques. Ils souhaitent jouer un rôle dans le choix des prochains DG, ce qui leur conférerait une position de pouvoir non négligeable. Donc, il reste encore à tirer de l'entreprise contrairement au directeur général : « *La SBEE m'a tout donné et je n'attends plus rien. C'est la SBEE qui attend de moi* » (Interview N°1). Contrairement au DG, les attentes non écrites des directeurs techniques émergent au fur et à mesure de leur évolution dans la hiérarchie. Ce directeur régional interviewé a des objectifs qui ne sont pas encore atteints. Il mobilise les moyens tels que les recrutements de parents, la sensibilisation et les pouvoirs magico-religieux pour accéder au poste de DG ou pour se donner une position sociale de pouvoir au sein de l'entreprise. « *...ma vision était de recruter des gens pour que dans un futur proche, pour qu'ensemble, on fasse une lutte pour améliorer ceci. C'est dans ce dessein là que je recrute* » (Interview N°4).

La dimension magico-religieuse a servi d'outil de management, ce qui pourrait permettre une autre forme de management culturel : le management magico-religieux. En effet, ce cadre utilise ses pouvoirs magiques pour assurer la sécurité de son personnel exposé aux attaques maléfiques desquelles il le délivre puis utilise subtilement cette forme particulière de paternalisme pour recruter des adhérents à sa cause : « *Si on rassemble les 108 agents que je dirige, au moins, je sais 95 vont parler de moi en bien, mais ce n'est pas le laxisme* ». Ceux-ci l'appellent « papa » et lui confient leur vie. Le CP fait référence à une multitude de mécanismes et repose sur des bases ethnique et magique en mobilisant les contours du paternalisme.

5.2.2.2.2 La transgression de la « bonne gouvernance », terme du CP d'emploi

La transgression constitue le mode opératoire ou le code social des personnes qui s'identifient au clan des transgresseurs, situés en général, au niveau du top management. Elle semble parfois se généraliser au point d'être transformée en règle. « *Les procédures existent, ... la direction générale, à un moment donné, nous a écrit pour nous dire d'arrêter tout. Les gens le savent, ils savent qu'ils sont dans l'informel et c'est comme si aujourd'hui on leur vend de tâches qu'ils exécutent et ils sont payés sur la tâche* » (Interview N°2). En effet, la direction générale qui formalise la suspension des emplois occasionnels mais qui, au même moment, alloue les ressources pour les payer cautionne la transgression. L'intérêt de cette caution, pour eux, est que des personnes parfois recommandées par la direction générale devront être recrutées pour ces emplois occasionnels qui, même s'ils font l'objet de prémices de CP, donnent la garantie de l'employabilité donc, de rémunération, de parents ou d'amis. Les propos d'un cadre illustrent cette thèse : « *C'est ceux qui sont dans le système de "tu me tiens, je te tiens" qui arrivent facilement à placer des gens. Tu as rendu service par ici. En contrepartie, toi-même, tu demandes autant* » (Interview N°5). Il exprime le don-contre don obligatoire.

Ce mode opératoire est intégré au CP. De façon imagée, "ce que tu me demandes, tu l'obtiendras mais, je transgresserai des règles. Si tu y tiens, tu l'auras et toi aussi, tu vas devoir transgresser si nécessaire pour m'accorder ce que je veux". Ce n'est jamais ainsi formalisé mais les acteurs l'intègrent facilement. Le clan se forme. Les identités se construisent de même que la tolérance. Ce qui peut être analysé comme du « vol » pour les personnes intègres et loyales, ne l'est pas pour les transgresseurs. Il s'ensuit des exclusions de même que l'intolérance qui apparaissent comme une sanction des personnes loyales et intègres, entraînant une rupture de leur CP : « *J'ai connu un temps mort. Conseillère, que j'ai ressenti comme une punition. Cela a fait suite au procès que j'ai fait aux recrutements anarchiques qui s'opéraient pendant que j'étais DRH, de 2006 à 2008* » (Interview 6)

Les échanges avec les personnes rencontrées et nos propres observations que nous avons essayées de narrer font ressortir, en fonction du cas, des CP et leur base dont l'essentiel se résume comme ci-après :

- CP de la corruption
- Les attentes personnelles au détriment des intérêts de la collectivité
- La carrière bien tracée pour se prémunir contre l'incertitude et la sécurité d'emploi ;

- Les besoins physiologiques (base Maslow), ce qui permet de satisfaire ses propres besoins puis aux besoins de sa famille. le besoin est un état de manque qui éloigne le sujet d'une situation d'équilibre appelée apostasie.
- Recrutement, générateur d'un CP de pouvoir : les attentes en termes de pouvoir (faire le nouveau directeur), et en échange, les subalternes sont recrutés pour servir d'agents de renseignement puis lui apportent du soutien en cas d'actions mobilisatrices. Il s'agit d'un CP de pouvoir.

Toutefois, il apparaît opportun de préciser certains aspects claniques, constitutifs de l'environnement culturel des acteurs, et qui émergent facilement des entretiens.

5.2.2.3 Le Clan, la face immergée des accords d'emploi non écrits dans les EP béninoises

Le clan apparaît comme une dimension culturelle essentielle des entreprises publiques béninoises en ceci qu'elles sous-tendent les accords non formels des relations d'emploi. **En sus des expériences que nous avons vécues et narrées et qui accordent un fondement clanique mais aussi éthique au CP, les interviewés ont mis à notre disposition des témoignages qui permettent d'avancer sans risque de se tromper que le clan, révélateur des traits socioculturels du Bénin, est très présent dans les entreprises publiques.** La perception de cette réalité est transcrite dans les propos du directeur qui affirme que : *« le système à la SBEE c'est un système de "tu me tiens, je te tiens hein", et quand vous n'êtes pas dans ce système-là, vous avez tous les problèmes du monde. C'est comme à mon retour à la DCF maintenant, j'ai tous les problèmes du monde. La seule chose qui me sauve, c'est que je connais le boulot, les gens se sont ligüés pour bloquer le travail »* (Interview 5).

Nous allons rendre compte, à partir des interviews, de la manifestation du clan dans le CP.

5.2.2.3.1 La croyance en un être supérieur, fondement du CP : entre résignation et assurance

- - *« C'est moi que Dieu a vu »* (Interview N°1).
- - *« Mon parrain, c'est Dieu »* (Interview N° 2).
- - *« Le sort nous liait »* (Interview N°3).

- - « ... tout le monde veut être au grand poste or ils ne savent pas que Dieu a l'ordre des choses » (Interview 4).
- - « ...il me rappelle pour dire qu'il veut m'envoyer en Inde, pour une réception. J'ai accepté, je suis allé et je suis revenu. Je me sens redevable à Dieu et non à un homme » (Interview N°4).
- - « ...tu n'es pas le propriétaire de ce monde. C'est Dieu seul qui contrôle tout. [...] Il y a des choses qui peuvent se passer dans ce pays, on peut s'asseoir et dérégler ça de manière que cela ne produise jamais. [...] Un jour, quelqu'un devrait être nommé DG ici. On m'a appelé à 8h15 pour me dire qu'il faut qu'on fasse un colis pour aller le voir. J'ai dit "celui-là, si on nomme celui-là, moi je vais rester où ?". J'ai dit : "on ne va pas le nommer hein". Ils ont répondu : "non, c'est celui-là que le ministre a nommé". Le ministre même qui devrait le nommer, il est arrivé à l'échangeur de Ganhî avant de se rappeler qu'il y a conseil des ministres. Avant qu'il n'arrive là, le conseil a commencé. Or YAYI Boni n'accepte jamais le retard » (Interview 4).

Les agents perçoivent leur carrière ainsi que les événements qui marquent leur vie dans l'entreprise comme une manifestation de la volonté des dieux. Même si cela passe par le supérieur hiérarchique, c'est un cadeau de DIEU envers qui ils sont redevables. En effet, la souveraineté de Dieu est une vérité partagée. Cette perception qui émerge dans l'entreprise est tirée de la société béninoise où la croyance en un Dieu ou en des divinités à qui un culte est voué, organise et explique les événements qui surviennent dans la vie de chacun. Ces considérations permettent d'accepter aisément ces événements, de les comprendre et de se donner l'assurance que même si l'homme y joue un certain rôle, il est un canal qui ne peut retenir la volonté de Dieu.

5.2.2.3.2 La politique, clan moteur des CP d'emploi dans les EP

- - « Vous ne pouvez que soutenir le gouvernement [...]. Si le chef de l'état, je fais une représentation schématique, c'est lui qui a la boisson dans la bouteille, il a le verre, il a la bouteille et le contenu dans sa main et le verre, vous vous mettez devant lui, vous le critiquez, vous l'insultez et après vous dites donne-moi un peu à boire, est-ce qu'il voit ? Vous donnez à boire ! Vous avez la force pour l'insulter, il ne vous donnera jamais, et c'est

naturel. Vous avez déjà vu une poule chercher à manger à ses poussins et d'autres poussins viennent manger ça ? Jamais c'est ses poussins qui doivent manger » (Interview N°1).

- - *« Politique, je vais faire la politique mais je n'ai pas encore commencé, mais ça ne va pas rater parce que j'ai compris que la technique seule ne suffit pas. J'ai compris » (Interview N°5).*

Ces perceptions permettent d'analyser la politique comme l'une des bases les plus fortes du CP d'emploi. Elles mettent évidence tous les traits caractéristiques du clan. Le soutien inconditionnel au chef de l'Etat qui est présenté comme un père ou « un chef de clan » dans un rapport de poule et de poussin, donc filial. Cette analogie est très forte en ce sens que la poule accorde son affection et sa protection à ses poussins, excluant naturellement les autres sauf dans les cas de « l'exogénie ». La poule est dépositaire de la boisson, du verre et dispose de la latitude de servir uniquement ceux qu'elle reconnaît. En d'autres termes, les ressources publiques sont la propriété exclusive du chef de l'Etat et de ses « enfants ». Il s'agit d'une représentation assez sectaire ou clanique de la sphère du Chef de l'Etat qui a tous les pouvoirs et de sa relation avec le peuple. C'est la force de cette représentation et sa matérialisation dans la société béninoise, qui conduisent de nombreux cadres à devoir faire la politique car les connaissances techniques seules ne suffisent pas. En effet, cette représentation se diffuse jusqu'au plus bas niveau de l'administration au regard du mode de nomination des DG, de leur relation perçue par les observateurs, avec le chef de l'Etat et du traitement de faveur qui est fait à ceux qui sont dans la sphère. De nombreux recrutements ont été faits, en marge des procédures écrites, sur demande de l'autorité politique. Au même moment, certains agents entre temps en CDD et démarchant leur reversement, ont été remerciés à la fin de leur temps de CDD. Ce traitement à deux vitesses est source de frustrations et traduit une forme de favoritisme tout autant que d'exclusion.

La dynamique démocratique dans laquelle le Bénin s'est inscrite depuis 1990 et qui s'opérationnalise par le gouvernement du peuple par le peuple n'est qu'un trompe l'œil. Celui à qui le peuple a délégué ses attributions pour conduire ses destinées, dans un élan de cohésion nationale, semble s'être inscrit dans un fonctionnement d'appartenance, de filiation, d'exclusion. La nomination du DG d'entreprise publique est perçue comme une illustration du don-contre don, une forme de récompense à laquelle ce dernier semblait s'attendre. Un directeur général nous a confié qu'il a œuvré à l'élection du Président de la République en vendant toute sa propriété foncière, ce qui lui a permis de disposer de ressources pour mobiliser l'électorat à

son profit dans sa localité. « *L'argent ne m'a même pas suffi. Heureusement, les autres partisans m'ont aidé* » a-t-il ajouté. C'est pour cela que les DG ainsi que les ministres de la République organisent de grandes messes dans leur localité aux lendemains de leur nomination sous forme de témoignage de reconnaissance. A travers le nouveau promu, c'est toute une région du pays qui est honoré et cette nomination doit impacter très vite le développement local, le ressortissant servant de lien entre sa localité et le gouvernement en termes de projets et d'actions de développement. Ces grandes messes sont supportées par les ressources publiques et prennent la forme d'une reconnaissance collective en même temps qu'un nouvel engagement pris pour servir la cause du Chef de l'Etat c'est-à-dire se maintenir membres du clan. Il en ressort qu'un lien peut être établi l'appartenance politique et ethnique. Les partis ont en général, un fort ancrage régional. Celle-ci sert aussi de base à la formation de CP d'emploi comme peuvent le traduire les perceptions recueillies.

5.2.2.3.3 L'appartenance ethnique, facteur de perception d'attentes et de promesses non écrites

- « *...personne ne viendra développer ton village ou ta commune à ta place* » (Interview 2).
- « *... j'ai fait rentrer de 2001 en 2004, quarante-et-une (41) personnes. Dans les quarante-et-une (41) personnes, il y avait 8 seulement de Dogbo, du Mono-Couffo, il y avait dix-huit (18) et le reste est d'un peu partout.* » (Interview N°4).
- « *Je te mets là. Mais en retour... et puis on est originaire de la même zone géographique* » (Interview N°5).

Ces quelques témoignages mettent en évidence la perception que les cadres font de l'appartenance à une région. Selon eux, le développement de leur région leur incombe avant tout. C'est une idéologie qui a cours au Bénin. Cela signifie que chacun devra s'investir en exploitant ses ressources, son statut et ses relations pour participer au rayonnement de son village ou de sa région. Un directeur pense que « *c'est les ressortissants qui doivent développer leur terre natale. Donc, il faut l'aimer ... Ça peut être un coin reculé, il faut l'aimer puisque c'est là que Dieu a voulu que tu sois né...* » (Interview 2). Faire rayonner son village sous-entend des actions. Selon les interviewés, c'est en apportant la lumière, ce qui est de l'ordre du contrat normatif ou en recrutant des ressortissants c'est-à-dire « des frères » ou leurs fils qui, en échange (don contre don), répondent naturellement aux sollicitations de leur frère ou parent qui les a recrutés. C'est généralement plus facile lorsqu'ils parlent la même langue.

En sus de l'appartenance ethnique, le paternalisme bat son plein dans les reversements et le bénéfice de divers avantages.

5.2.2.3.4 Management paternaliste, une réalité sociale en expansion

Les personnels des entreprises publiques de même que ceux qui aspirent à y travailler, en manque de soutien, identifient dans l'entreprise, un directeur capable de les adopter. Ici, la barrière de la langue et des activismes politiques tombent. C'est bien la perception de nombreux cadres lorsqu'ils se confient :

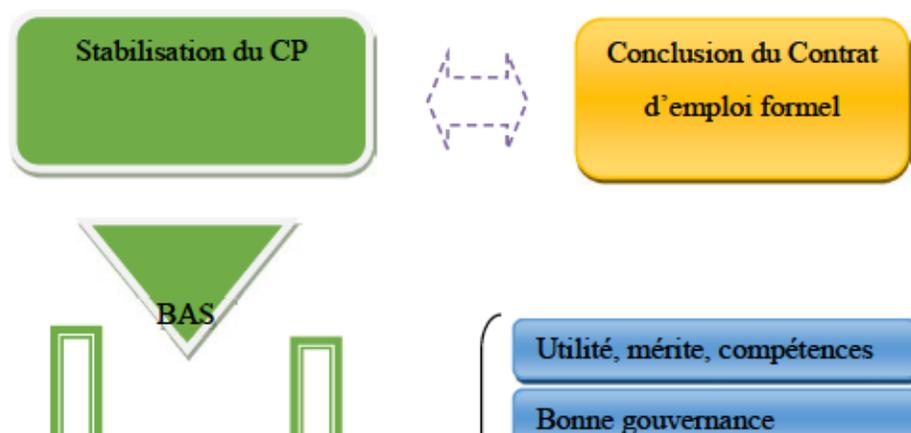
- « ...tout le monde à des parrains, il n'y a pas celui-là que vous allez toucher, vous lui donnez de demande d'explication maintenant, 2h après, on va vous appeler... ».
- « Si les gens ne connaissent pas quelqu'un dans le circuit pour savoir qu'il y a quelque chose comme ça, ils ne peuvent pas. » (Interview 3).
- « Toutes les semaines, je donne des demandes d'explication. Mais avant qu'on ne t'envoie la réponse, il y a des gens qui t'appellent. » (Interview N°4).
- « Si vous n'avez pas de parrain bon, vous n'êtes pas du bon côté » (Interview 5).
- « Parce que pour être nommé, il faut passer par des gens, il faut avoir des parrains. Mais moi, quand j'étais venu, je ne connaissais pas, n'ayant pas pris par ces circuits là je ne connaissais pas ces circuits. Je m'étais fait beaucoup d'ennemis, je ne le savais mais après je l'ai su » (Interview 5).
- « ... pour ton travail là, je ne te reproche rien. Mais, j'ai besoin de mettre en place mon équipe... » (Interview 5).

Le paternalisme ou le parrainage a pris du pas sur le mérite au même titre que l'ethnie et l'appartenance politique. Le parrain ou « le parent adoptif » sert d'appui ou de protecteur tout comme le chef de clan de management qui a pris le relais des formes classiques connues puis se diffuse subtilement dans l'ensemble de l'entreprise en s'apparentant au management social. L'entreprise prend la forme de la coexistence de « familles » avec son lot d'impunité, de favoritisme, de protection. Chaque directeur met en place son équipe composée en grande partie des membres de ces familles au sein desquels il existe une redevabilité réciproque.

En résumé, les bases du CP sont multiples. Elles peuvent être éthiques ou claniques. Finalement, on peut soutenir qu'elles sont même exclusivement claniques car même ceux qui se fondent sur le cadre éthique, donc exclus par les autres qui tendent, dans leur mode opératoire, à transgresser les règles, se constituent en clans. Il s'agit du clan des exclus, le mode de sa constitution étant l'exogenèse.

En somme, le processus du CP d'emploi peut se schématiser, à partir de sa stabilisation, de la manière suivante :

Figure 8 : Processus du CP d'emploi



La vie de l'entreprise est soumise à une évolution qui permet d'enregistrer, quelle que soit la base des contrats psychologiques, des cas de rupture de CP. Ces cas sont enregistrés à l'occasion des changements à la tête ou de règles mais aussi lorsque l'agent reçoit des entailles dans ses convictions.

5.2.2.4 Rupture de CP, une douloureuse expérience

- « ... je vous ai dit qu'à un moment donné, je suis retourné au contrôle. Les conditions dans lesquelles je suis retourné au contrôle ne pourraient pas me permettre de dire que c'est..., ce n'est pas une promotion. On peut taire le nom, mais souvent, ces genres de choses, on considère que c'est ...mais je l'ai pris sportivement, ça m'a permis de me former dans ce domaine, de savoir ce qu'on fait au contrôle. J'étais directeur régional, ça m'a rabaisé un peu. [...] Je défendais une cause des contractuels et il n'était pas d'accord. On s'est retrouvé au Ministère et à la sortie, le directeur me dit : "tu ne peux pas être dans mon équipe et être contre mes instructions » (Interview 3).

- « *Ce que j'attends de la SBEE, c'est que, après avoir fait le travail, si je le fais bien qu'on ne me traite pas comme on l'a fait il y a quelques années, quand je faisais bien mon travail. Ça fait qu'aujourd'hui, je suis même réticent à bien faire le travail. C'est un système, quand vous faites bien le travail, ça se retourne contre vous* » (Interview N°5).
- « *Je faisais partie de la cellule de passation des marchés où on devait faire une commande d'outillages. Les gens ont porté les prix jusqu'à deux cent cinquante et quelque millions (250 000 000) FCFA [soit environ 381 098 €] alors que sur internet, ça n'atteignait même pas quatre vingt dix mille (90.000.000) FCFA [soit 137 195€]. On m'obligeait à faire la commande et j'ai refusé. Ils m'ont dit " si tu ne fais pas, tu vas te retrouver à un lieu que tu ne crois pas". J'ai dit : " c'est ça que je veux, et ils me l'ont fait effectivement". Le 29 décembre 2009, ils m'ont envoyé à Parakou [dans le nord] comme chef d'agence* » (Interview 4).
- « *J'ai connu un temps mort. Conseillère, que j'ai ressentie comme une punition. Cela a fait suite au procès que j'ai fait aux recrutements anarchiques qui s'opéraient pendant que j'étais DRH, de 2006 à 2008* » (Interview 6).
- « *J'attends cette promotion depuis longtemps et ils ne me l'accordent pas. Je ne sais pas pourquoi* ».

Les cadres des entreprises publiques ainsi que les agents vivent l'expérience de la rupture régulièrement. Les attentes non satisfaites traduisent cette rupture du contrat.

Lors de notre passage au CNCB, madame A.S. qui a été mise à notre disposition par l'entreprise pour animer notre bureau est parvenu à l'entreprise pour un stage non rémunéré en 2009 par l'intermédiaire de son papa qui était un cadre de la même entreprise. Après ce stage qui a duré six mois, elle a bénéficié d'un contrat à durée déterminée avec l'appui de ce dernier. Entre temps, son papa est décédé. Le premier contrat de deux ans lui a été renouvelé en 2012 au moment où nous l'avions identifiée comme pouvant servir au bureau de l'AIG. Son contrat était sur le point d'être rompu. Sa mise à notre disposition lui a donné une lueur d'espoir. Elle a changé de paternité, de son « père géniteur » au « père adoptif ». Elle nous appelait « papa » et cette appellation a créé subtilement un rapport filial avec les limites qui étaient celles de nos exigences morales. Contrairement à ses attentes, le « père adoptif » que nous étions, en dépit de notre audience, devait faire respecter ou mettre en place le cadre de « bonne gouvernance » afin de limiter les injustices, les prévarications à outrance. Cet exercice nous a attiré des malveillances. Au moment de la reverser, bien que ce recrutement soit prévu au budget de

l'entreprise puis validé par les administrateurs, il y a eu des mutismes et des obstacles que nous avons perçus comme un règlement de compte. La dame n'a pas bénéficié de son CDI. Cette situation est semblable au ressenti des cadres punis pour avoir opposé les règles et procédures aux tentatives de transgression. Ainsi, si nous avions encouragé les transgresseurs ou les « tricheurs », madame A.S aurait été reversée comme personnel permanent de l'entreprise. Ses attentes se sont soldées par un échec. Elle espérait ce reversement pour améliorer ses revenus mensuels avec les primes, indemnités et divers avantages auxquels elle ne pouvait prétendre dans son ancien statut. Cette amélioration de ses rémunérations lui aurait permis de mieux satisfaire ses besoins vitaux, pour garder un « nom », « sans boulot, pas de nom, ... vaut mieux mourir » disait-elle, et pour préserver sa famille. Cette rupture a, pour elle, de lourdes conséquences :

- Brutal retour à la réalité des appartenances.
- Perte de sa rémunération mensuelle qui lui permettait de subvenir aux besoins de tous ses frères et de sa famille, papa étant décédé et maman gravement malade, « comment vais-je m'en sortir avec toutes ces charges ? mes frères seront laissés pour compte ? ».
- Le regard social qui renvoie la honte, « tout le monde va se moquer de nous... », « que vont penser les gens ? ».
- La peur : « maman pourra-t-elle se relever de sa maladie ? », « comment trouver un autre boulot avec ce pays dans lequel nous sommes ». Effectivement, sa maman est décédée quelques mois plus tard. En outre, les demandes d'emploi qu'elle a déposées depuis 2014 n'ont pas encore prospéré.
- Le père adoptif que nous avons été n'a pas pu aller au bout car nous n'avions pas d'appartenance clanique pour transgresser. Nous faisons partie des exclus. En outre, nous avons voulu donner une forme à son recrutement au regard de notre fonction, en respectant le cadre de bonne gouvernance. Cette démarche a échoué et la carrière de cet agent a été interrompue à cause de l'exclusion dont nous avons été victime. Nous ne sommes pas du clan et nous pouvons véhiculer les logiques claniques contrairement aux autres « pères adoptifs » ou « aux pères géniteurs » encore présents dans l'entreprise qui auraient tout fait pour y arriver car il y a d'autres mobiles tels que :
- Perpétuer la présence familiale dans l'entreprise, un mode de transmission. Un agent nous a confié que son père a « financé... ». Mais cette intervention de son papa a consisté à

l'accompagner dans sa passion pour le métier qu'il a vu son papa faire. Son papa était, en effet, aussi électricien de la SBEE. Son accoutrement, l'amour du métier, sa fierté après avoir ramené le courant suite à une panne ont suscité en lui l'amour de ce même métier : « *en voyant mon papa monter au poteau, je voulais faire comme lui* ». Mais aussi, il avait des ambitions personnelles, « *garantir ma retraite, subvenir aux besoins de ma famille* ». Après ses études d'électricité, il a bénéficié d'un stage au sein de l'entreprise grâce à l'intervention de son papa. A l'issue de ce stage, il est retourné à la maison en attendant un test de recrutement. Mais ne voulant pas rester oisif et perdre sa chance, il a accepté d'être employé comme manoeuvre en 1998. Cela a été possible grâce à son papa qui « *a négocié avec le DGA* ». En 2004, il y a eu un test et il a réussi puis a bénéficié comme madame A.S. d'un contrat de deux (02) ans renouvelé une fois. Ainsi, en 2008, il a été reversé mais difficilement. Son papa avait « *payé 500 000 FCFA* » a-t-il confié et ajouté que la SBEE leur assurait « *la survie, l'accès facile au travail, la garantie du quotidien. L'avenir était prometteur* ». Cet acte posé est une corruption. Ce mode opératoire a, de tout temps, produit généralement ses effets car il crée entre le corrupteur et le corrompu, un échange d'attentes et de promesses qui sont, dans ce cas, explicites, même si ces attentes et promesses ne sont pas formalisées. Une fois rentré à la SBEE, il avait eu d'autres attentes liées à sa carrière. Il en ressort que ce salarié avait un contrat psychologique anticipatoire qui, à son intégration de la société, s'est mis à évoluer. En effet, il espérait un stage qui lui a été promis, ce qui lui aurait permis de passer de la catégorie d'agent d'exécution à celle d'agent de maîtrise. Il a été déçu. Le contrat psychologique est rompu : « *la SBEE m'a promis de me faire suivre un stage à la CEB suite au test auquel j'ai réussi. Si j'avais fait ce stage, j'aurais changé de catégorie : M2 plutôt que E3. Je serais devenu agent de maîtrise. J'aurais eu un poste de responsabilité et mon salaire aurait augmenté* ». La quête permanente du mieux caractérise les agents qui, bien que satisfaits, ne sont pas motivés pour autant. De nouvelles attentes liées à la réalisation de soi et traduites par des facteurs de motivation naissent. Mais, elles sont déçues. Cette rupture du contrat a eu un impact sur lui : « *je suis démotivé. Ceux qui ont l'argent sont nommés et pas moi. Pourquoi ?* » au point où il envisage ne jamais mettre un de ses enfants dans un tel « pétrin » où il y a beaucoup de souffrances et d'injustice. Entre temps, son papa est admis à la retraite. La retraite ou le décès rompent le lien. Après le départ de son papa, la rupture du contrat a été vécue par cet agent qui ne compte pas perpétuer le nom de la famille dans l'entreprise.

- - ou obtenir, grâce à cette adoption, une reconnaissance comme c'est l'illustrent les propos d'un directeur régional. Celui-ci nous a avoué qu'il recrutait pour, en échange, bénéficiant de leurs services en retour : « *...ma vision était de recruter des gens pour que dans un futur proche, pour qu'ensemble, on fasse une lutte pour améliorer ceci. C'est dans ce dessin là que je recrute. J'ai recruté une fille, je ne connais même pas son nom, la fois dernière, comme guichetière...* ». Les jeux de pouvoir participent aux motivations des recrutements.

Dans l'échantillon de la population interviewée, les cadres de l'entreprise publique qui ont connu l'expérience de la rupture du CP sont constitués en majorité de ceux qui sont recrutés suite à un test et qui perçoivent leur carrière comme devant être tracée, donc exempte des manœuvres aléatoires, fondées sur les actes de mauvaise gouvernance. Ils se voient comme méritants, ils croient au cadre de « bonne gouvernance », ils ont des attentes qui sont de l'ordre du management éthique puis sont réfractaires aux transgressions. Leurs attentes sont battues en brèche et leurs promesses aussi car, selon eux, l'organisation qui les a recrutés sur test, est garante du respect des règles et de l'équité. Ils le ressentent comme une punition. La carrière est analysée comme une succession d'étapes que suit un agent depuis son recrutement dans une organisation jusqu'à son désengagement. Elle inclut les apprentissages, les promotions et comporte une perspective de « développement », une « logique d'avancement » (Kanter, 1989) qui se traduit par une progression prévue et ressentie tant dans le cadre transactionnel que relationnel. Selon Bastid et Bravo (2006), la carrière se rapporte à une organisation au sein de laquelle tout individu espère gravir des échelons hiérarchiques.

La conception de la carrière, dans les entreprises publiques, a varié dans le temps et est fonction du mode de recrutement ainsi que des circonstances qui ont concouru à l'embauche de l'agent. Si le cadre existant permet d'appréhender une approche objective de la carrière, les perceptions par l'individu de son propre parcours mettent en évidence une approche subjective de la carrière.

Sans nous y étaler, la carrière objective que les sociologues de l'Université de Chicago (1937) ont définie comme « une succession de statuts et de postes bien définis dans une entreprise structurée » est inscrite dans les Accords d'établissement des entreprises publiques béninoises.

Au CNCB, les travailleurs, après leur embauche, sont classés en trois grands groupes en fonction de leur diplôme ou de leur qualification professionnelle. Le premier groupe correspond

aux agents d'exécution, le deuxième groupe, ce sont les agents de maîtrise, les cadres moyens et assimilés. Enfin, le troisième groupe comprend les cadres supérieurs. Au sein de chaque groupe, il existe des catégories socioprofessionnelles. L'accès à chacune de ces catégories est subordonné au respect du cadre réglementaire existant.

Les personnes recrutées grâce à l'intervention du clan (politique, parent, religion) ont aussi vécu la rupture lorsqu'intervient un changement dans l'entreprise ou dans le clan à savoir décès du parent, départ du parent à la retraite, changement à la tête de direction générale ou de l'Etat. Cette rupture est source de frustrations. En effet, vis-à-vis de leurs collègues, ils sont perdants. Vis-à-vis de leurs parents ou socialement, la rupture est mal vécue. Elle crée un sentiment de honte et le déshonneur.

5.2.2.5 La reprise du CP d'emploi

Les personnes qui expérimentent une rupture du contrat psychologique pour de multiples raisons à savoir le défaut de parent ou parrain, le déclin du clan dominant ou l'adversité découlant de l'intérêt porté à la « bonne gouvernance » et à l'éthique ou encore la non appartenance à un clan, adoptent l'attitude de la résignation ou se nourrissent d'espoir. C'est cela que traduisent les mots de ce directeur lorsqu'il confie dans sa langue maternelle : « *minchéde nanwa dougan Bo nan wa blonou mi* » (Interview 5) [un de mes parents viendra au pouvoir et rendra justice = espoir]. Cette expression traduit une perception de l'entreprise publique : « à *chacun son tour* ». En effet, la minorité qui obtient toutes les grâces verra sonner son glas ou sa déchéance un jour ou l'autre. Ne pouvant quitter l'entreprise, les « laissés pour compte » attendent leur tour. C'est pour cela que pendant que certains se résignent, d'autres ont recours à la lutte acharnée, espèrent l'instauration de la « bonne gouvernance » venant d'en haut pour que reprenne le CP.

5.2.2.5.1 La lutte acharnée, un moyen de reprise du CP

L'attitude d'espoir face à la rupture du CP a été observée au CNCB. En effet, la DG nouvellement nommée a effectué un recrutement externe pour pourvoir aux postes de directeurs techniques en lieu et place des anciens de l'entreprise qui estimaient que c'était leur droit et leur temps d'occuper ces fonctions. Pendant une année entière, ils se sont battus avec

acharnement en utilisant la presse, les syndicats, l'argument de l'augmentation des charges pour débaucher les directeurs parvenus. Ils ont retrouvé leurs postes. La rupture de CP qu'ils ont connue avec ces nouveaux recrutements ne les a pas découragés. Ils ont gardé l'espoir et se sont battus pour qu'il y ait reprise du CP.

5.2.2.5.2 « La bonne gouvernance » ou la voie de reprise du CP

« S'il n'avait pas eu les tests, vous n'auriez pas l'ambiance-là hein ? ... c'est des critiques. C'est parce qu'il y a eu des tests maintenant que tout le monde a compris, c'est très bien c'est très bien comme ça ».

A la SBEE, un nouveau directeur, l'ancien DGA, a été nommé. A son arrivée, il a fait valoir le principe de la nomination au mérite en procédant à un recrutement interne. Tous ceux qui souhaitent être nommés à un poste postulent puis sont soumis à un concours, confié à un cabinet indépendant. Ceux qui ont pu satisfaire aux épreuves des tests ont été effectivement nommés. Ce mode de promotion fondé sur la transparence, l'équité et le mérite a modifié la perception des nominations. Les anciens directeurs mis au garage c'est-à-dire ayant connu une rupture de contrat ont été restaurés. Curieusement, ceux qui étaient parvenus aux affaires sur la base des relations ont retrouvé leur juste place dans l'entreprise. Le mécanisme de sélection a pris appui sur le cadre de « bonne gouvernance » et cela a rétabli la confiance et amélioré l'équité.

5.2.2.5.3 « Minchédé nanwa dougan Bo nan wa blonou mi » ou l'espoir ...

En dehors de la « bonne gouvernance » qui constitue une expérience exceptionnelle dans cette entreprise, les personnes qui ont connu une rupture de contrat psychologique placent leur espoir dans l'arrivée d'un sauveur, un parent ou parrain pour rétablir le CP. C'est bien l'idée que véhiculent les propos du directeur que nous avons interviewé lorsqu'il avance, la mort dans l'âme, que : « minchédé nanwa dougan Bo nan wa blonou mi », [un de mes parents viendra au pouvoir et me le fera aussi] (Interview 5). A travers ces propos, c'est l'idée de la perpétuation des logiques claniques fondées qui est mise en avant. Ce directeur pense que les logiques claniques ne peuvent disparaître des relations d'emploi. Elles représentent un mode de fonctionnement profondément ancré dans la conscience collective. Comment donc obtenir réparation si une personne ne vient au secours ? La forme que prendra cette réparation est la

perpétuation de la transgression, du « don/contre don obligatoire » avec ses corollaires que sont l'exclusion, l'anarchie, la division, les frustrations car elle consiste à prendre une revanche pour le développement du clan.

La rupture du CP, fait fréquent dans les entreprises publiques, s'explique par de nombreux facteurs. Elle peut conduire à une reprise de CP, soit dans le cadre de la perpétuation des pratiques claniques, de l'instauration de la « bonne gouvernance » par le biais de la lutte ou non.

5.3 Performance des entreprises publiques et vérification des hypothèses

Cette section est consacrée, au regard des bases et contenus de CP dans les marchés publics et de CP d'emploi, à (1) l'analyse de la performance puis à la (2) vérification des hypothèses.

5.3.1 Performance des entreprises publiques : une notion insaisissable dans la réalité des EP

La question posée était de savoir pourquoi un cadre de bonne gouvernance est-il défini alors que, dans le même temps, les attentes et promesses perçues par les différents acteurs à fort ancrage culturel et institutionnel conduisent à le transgresser, tendant à percevoir l'impossibilité de ces entreprises à s'inscrire dans la dynamique de la performance.

La performance publique répond à l'approche d'Iribarne et Verdoux (op. cit) qui peut se traduire par le mix :

- de l'efficacité socio-économique qui vise surtout l'équité dans la redistribution des revenus et dans l'offre des prestations,
- de la qualité du service avec en perspective, la satisfaction des usagers
- et de l'efficacité économique avec l'idée de la maîtrise et de la réduction des dépenses, de la meilleure utilisation des ressources, donc de la rationalisation.

L'analyse des implications du CP dans les achats publics sur la performance publique s'appuie sur les informations collectées au cours des interviews et de faits narrés puis analysés.

La performance est-elle, au regard de la réalité des MP, réalisable dans les entreprises publiques ?

Nous allons l'analyser suivant les deux volets : les achats publics et les relations d'emploi.

5.3.1.1 La performance publique, un rêve dans les achats publics

Le tableau ci-après récapitule, à partir de certains points saillants du processus des MP et des faits collectés dans la vie économique de l'entreprise, la place de la performance.

Tableau 26 : la relation entre le processus des achats publics et la performance

Points du processus de passation des MP	Description	Implications	
❖ Existe-t-il un Code des marchés publics ?	Il existe un code des MP qui est mis en œuvre dans les organisations publiques	Transparence, responsabilité, équité	.
❖ Le marché est-il toujours opportun ?	Les marchés sont passés sans que le besoin ne soit toujours réel.	Distraction des ressources publiques qui sont appropriées par les acteurs Réduction de la valeur ajoutée Faible contribution à l'économie nationale	Impossibilité de réaliser des objectifs de performance
❖ Les prix sont-ils toujours conformes au répertoire des prix ? Sont-ils conformes aux prix pratiqués sur le marché ?	Dans les cas étudiés, les prix ne sont pas toujours conformes, ni au répertoire des prix ni au marché. Ils sont en général exagérés pour faciliter leur mutualisation au sein de la hiérarchie de l'entreprise publique et du clan.	Distraction des ressources Réduction de la valeur ajoutée Faible contribution à l'économie nationale	
❖ Y a-t-il une publicité adéquate ?	La publicité dans le cadre d'une demande de cotation est soit inexistante, soit généralement biaisée	Atteinte à la « bonne gouvernance » Perception d'iniquité	

	pour accorder le plus de chance aux candidats connus d'avance.		
❖ L'analyse des offres est-elle objective ?	Elle est émaillée de subjectivité, l'attributaire étant connu d'avance. Marchés attribués sans analyse des offres, parfois sous pression.	Perception d'iniquité, Frustrations, Collusions transgressives du cadre de « bonne gouvernance » <i>naissance d'un CP de la corruption</i>	
❖ Dans l'exécution du contrat, y a-t-il un intérêt pour la qualité ?	Paiement du titulaire sans que ses obligations contractuelles soient respectées. Ni la prestation, ni sa qualité ne sont des préoccupations.	Transgression de la « bonne gouvernance » Insatisfaction des clients Distraction des ressources	

Source : interviews et expériences vécues

Dans ce tableau, nous pouvons observer que le cadre de « bonne gouvernance » a été institué pour faciliter l'objectivité, la transparence, la responsabilité et l'équité dans la conduite des achats publics. Cependant, à l'épreuve des faits, ce cadre est, de tout temps, transgressé autour de contrats psychologiques de corruption au sein des acteurs qui se rencontrent pour s'approprier le patrimoine public. Cette logique et les mécanismes utilisés conduisent à (1) l'insatisfaction des clients, l'atteinte des objectifs de qualité des prestations est loin d'être la préoccupation des parties qui se partagent la manne (ce qui s'oppose à la gouvernance clanique de Ouchi visant le rayonnement de l'entreprise familiale par la confiance et la fidélité gagnées de la part des clients), à (2) l'appauvrissement de l'entreprise, ce qui entraîne une réduction de la contribution de l'entreprise à l'économie nationale donc des dividendes à reverser dans les caisses de l'Etat (et qui est contraire à la gouvernance clanique de Ouchi, fondée sur les aspects culturels de la contribution de l'entreprise à la Nation), appauvrit l'entreprise au profit des individus organisés en clans et conduit à l'impossibilité des entreprises publiques de réaliser la performance publique.

5.3.1.2 Le contrat psychologique d'emploi et performance publique, des notions inconciliables ?

En quoi le contrat psychologique d'emploi peut-il influencer la performance ? Nous avons identifié deux niveaux :

- Les cas des recrutements non transparents qui se traduisent par des recrutements autorisés par les administrateurs des entreprises, laissés aux soins des directeurs régionaux. Il s'agit des occasionnels pour lesquels le cadre de gouvernance admis n'est pas respecté.
- Les recrutements fantaisistes qui constituent les cas les plus fréquents : c'est les CDD négociés qui durent quatre ans pour chacun des agents ou les versements systématiques dans la grille des salaires des entreprises, sous la pression du politique ou sur initiative unilatérale de la direction, sans se préoccuper au préalable de la pertinence de ces recrutements pour l'entreprise.

Ces choix entraînent une augmentation des coûts pour l'entreprise alors même que ces personnes n'apportent pas une plus-value qualitative en matière de travail à l'entreprise. Les mécanismes qui sont mis en œuvre sont parfois ceux du CP de corruption à travers lequel certains hauts cadres de l'entreprise utilisent leur position de pouvoir pour percevoir, sur le dos de l'entreprise, des intérêts privés en échange d'une offre d'emploi quitte à ce que la charge induite par ce recrutement repose pendant toute la durée de la carrière, sur l'entreprise, réduisant la capacité de celle-ci à contribuer à l'économie nationale. Au même moment, l'insuffisante compétence de ce type d'agent peut avoir de négatives répercussions sur la qualité des prestations de l'entreprise entraînant du coup l'insatisfaction des clients.

L'augmentation des charges financières de l'entreprise, réduisant sa contribution à l'économie nationale (ce qui n'est pas conforme à la gouvernance clanique de Ouchi, fondée sur les aspects culturels de la contribution de l'entreprise à la Nation) et la satisfaction des clients. La plupart des directeurs techniques interviewés ont considéré la satisfaction des clients comme un facteur essentiel de la performance de la SBEE. L'interview des clients constitués des « clients-usagers » de la SBEE a été révélatrice de la profondeur de l'insatisfaction. En effet, près de 78 % des interviewés ont exprimé leur insatisfaction en utilisant des expressions telles que « du tout pas ! », « pas du tout satisfait », « pas du tout ! », « non pas du tout », « Non pas du tout. Ils ne sont pas sérieux ». Le caractère affirmé de la non satisfaction des clients laisse supposer une évidence comme quoi, pour eux, la question ne mériterait pas d'être posée. Les clients sont

déçus et lient cette insatisfaction et la qualité des agents qu'ils jugent incompetents, corrompus, discourtois et ponctuels au poste tel que le traduisent quelques uns des propos :

- « *Comportement non exemplaire ; vol ; escroquerie et coupure anarchique des compteurs quand bien même on est en règle... »*

- « *... mauvais relevé des compteurs et retard de réaction face à une panne signalée »*

(Incompétence des acteurs de la SBEE).

- « *Certains agents sont accrochés aux pourboires lorsqu'on les sollicite pour le re-branchement... »*

- « *Certains prennent de l'argent et demandent au propriétaire du compteur à procéder à un truquage du compteur pour que celui-ci consomme moins... »*

- « *Les agents sont trop corrompus surtout ceux de terrain. »*

(Certains perçoivent des intérêts personnels au détriment de l'entreprise et proposent un service en contrepartie, généralement le truquage du compteur, minorant ainsi la consommation de l'énergie électrique, donc le montant facturé puis payé par le client).

- « *Retard avéré des agents au service... »* (ils perçoivent leur salaire en entier pourtant leur retard a fait perdre des recettes d'une journée à l'entreprise).

- - « *Les guichets sont parfois fermés avant l'heure de fermeture alors que nous devons travailler ».*

(Ils s'approprient les ressources de l'entreprise car le temps travaillé ne convient pas au temps payé. En outre, ils ternissent l'image de l'entreprise en décourageant les clients et en n'encaissant pas les fonds qui leur sont apportés par les clients).

De ces propos recueillis, il apparaît que les clients ne font pas confiance aux agents de ces entreprises. Ces derniers volent les ressources de l'entreprise et minorent le montant versé par les clients. Ce faisant, ils réduisent les recettes de l'entreprise de même que le résultat et la contribution à l'économie nationale.

5.3.2 Vérification des hypothèses de recherche

H1 : *Il existe, dans les entreprises publiques, une juxtaposition de clans qui opèrent suivant des logiques propres.*

Après l'analyse des faits et données collectés lors des interviews et des observations des agents, cadres et fournisseurs des entreprises publiques béninoises, il apparaît que ces organisations publiques sont perçues comme des clans et/ou une coexistence de clans. En effet, d'une part, les entreprises publiques sont des entités fermées qui ne sont accessibles qu'aux personnes bénéficiant d'un appui à l'intérieur ou de l'extérieur. Ainsi, la plupart des fournisseurs déclarés adjudicataires de marchés sont dans une logique de don-contre don, une solidarité entre des personnes constituées en clan, celui-ci s'appuyant sur et prenant la forme de la structure formelle existante (qui fait quoi ?) mais toutefois, par transgression des procédures et règles (comment on fait pour désigner le bénéficiaire d'un marché ou pour recruter ?).

Aussi, les clans se côtoient dans l'entreprise. Ils prennent plusieurs formes, ethnique, familiale, religieuse, la forme dominante étant le clan politique avec, aussi, des emprises ethniques. La prédominance du clan politique réside dans le pouvoir détenu par un groupe dont le chef de clan est le président de la République, celui-ci disposant, dans les entreprises publiques de « délégués » que sont les directeurs généraux, nommés suivant une procédure transgressive. Ces personnages relaient les logiques claniques à travers les modes de recrutement et dans la conduite des processus d'achats publics. Ces clans de nature classique sont supplantés par une nouvelle forme qui se généralise. Il s'agit du clan « paternaliste ». Le chef paternel par filiation ou par affiliation est la mode dans les entreprises publiques. C'est le parrainage qui peut, encore être dénommé, le « paternalisme abouti ».

L'adage populaire dit explicitement que, dans les entreprises publiques, ce n'est pas « *qu'est-ce que tu sais faire ?* » ni « *quel diplôme as-tu ?* » mais « *qui connais tu ?* » ou « *c'est qui ton parrain ?* » Cette réalité s'est généralisée dans le secteur public béninois à savoir les administrations et entreprises publiques béninoises et constitue donc la nouvelle forme de clan qui supplante toutes les formes de relations.

Toutefois, la logique clanique n'a pas, de tout temps, expliqué les recrutements ni l'attribution des marchés. Il y a la perception des entreprises publiques comme des « vaches à lait » constituant le contrat normatif des personnels et fournisseurs de ces entreprises, ce qui pousse à s'approprier ses ressources et son temps.

Aussi, certaines personnes sont recrutées dans l'entreprise sur la base du mérite et sont étrangères aux clans et à leurs logiques. Il en est de même pour les fournisseurs qui désirent profondément apporter leur savoir-faire à l'entreprise, suivant les procédures de la « bonne gouvernance ». Leur perception étant celle de l'équité et du mérite, en lien avec leur mode de recrutement.

H2 : Les logiques claniques constituent la base du CP d'emploi et de commande publique, ce qui explique la transgression des règles et mécanismes du cadre de « bonne gouvernance ».

Les logiques claniques caractérisées par la solidarité qui conduit à s'approprier les ressources publiques au profit du clan, le don/contre don obligatoire et la transgression de la « bonne gouvernance », représentent le fondement des recrutements et des achats publics.

Mais ces logiques ne sont pas exclusives. Il y a aussi le mérite et la corruption, celle-ci étant destinée à satisfaire les besoins physiologiques. Le CP de la corruption rend actuelle l'idée que tout peut s'acheter. La corruption s'appuie sur la filiation/affiliation et la confiance.

Ces logiques permettent aux individus de réaliser leurs objectifs privés et/ou ceux du clan, ce qui se traduit par des actions au profit d'autres membres du clan (politique, ethnique, parentale) ou de la localité d'origine.

Ces actions visent à satisfaire des attentes en transgressant généralement les règles et procédures et représentent la base des accords non écrits entre les employés et l'organisation de même qu'entre celle-ci et les fournisseurs.

H3 : Les logiques claniques éloignent les EP de la réalisation des objectifs de performance.

La base clanique de la relation d'emploi et dans les achats publics éloigne de manière claire, les entreprises publiques de la performance. En effet, elle comporte les pratiques transgressives : les règles ne sont pas respectées. En conséquence, à cause de l'absence de transparence, l'organisation ne peut répondre de la qualité des personnes recrutées ni des prestations délivrées par les fournisseurs retenus dans un achat public.

Dans cette recherche, nous ne pouvons établir de lien scientifique entre la qualité des personnes et la mauvaise qualité des prestations. Toutefois, nous pouvons attester de la mauvaise qualité

de la prestation décriée par les clients qui pointent du doigt la carence des agents. En ce qui concerne les fournisseurs, ils ne sont pas évalués sur la qualité de leur travail, celle-ci n'étant pas la préoccupation première des parties prenantes.

Aussi, les recrutements notamment, ne répondent pas toujours à un plan de recrutement. Il y a donc dépassement des effectifs prévus et inscrits au budget. Une personne recrutée entraîne de nombreuses charges telles que les cotisations sociales, les diverses primes et indemnités auxquelles elle peut prétendre, et dont le coût total réduit d'autant la contribution financière de l'entreprise à l'économie nationale. Il en est de même pour les achats qui sont passés au profit de l'entreprise sans que les fournitures ne soient livrées ou quand elles sont livrées, sont stockées sans pouvoir servir.

C'est plutôt les objectifs de clans ou de « famille » ou les objectifs propres des personnes contractantes qui sont poursuivis. La performance clanique traduite par son développement, son renforcement et les objectifs personnels prévalent sur les intérêts de l'entreprise.

A côté des logiques claniques, il y a la perception des entreprises publiques qui prend la forme d'un contrat normatif à l'intérieur de l'entreprise et d'un quasi contrat à l'extérieur. Cette perception donne lieu à des logiques d'action qui ne servent pas les intérêts de l'entreprise mais plutôt ceux des individus.

Ces réalités sont plus prégnantes de nos jours que dans le passé où le gouvernement avait fait des choix du mérite afin d'assurer aux entreprises publiques une gestion efficace et efficiente.

L'éloignement de la performance est donc favorisé par un ensemble de facteurs convergents dont au premier chef, le gouvernement. « *Le poisson pourrit par la tête* », nous confiait un directeur interviewé. En effet, le gouvernement, au regard de ses visées électoralistes, utilise les entreprises publiques comme son objet de gratitude, de récompense généralement en transgressant les règles qu'il a lui-même adoptées. Un directeur parvenu à la tête de l'entreprise dans ces conditions, est fragile et se laisse aller à toute demande dont la satisfaction entraînerait la transgression du cadre existant. Il lui est impossible de s'inscrire franchement dans une logique de performance publique. Il se forme un CP de la transgression avec en miroir les logiques claniques et la corruption qui permettent de définir le secteur public béninois.

Le second facteur favorable à la non performance est la recherche de la sécurité d'emploi dans un contexte marqué par le chômage et surtout la peur du chômage. Une de nos

interviewées, ancienne candidate à l'emploi, mise au chômage après 4 années passées en CDD au CNCB, et que nous avons rencontré par hasard dans un magasin, nous a rapporté que « *la réalité de la recherche d'emploi au Bénin est plus profonde qu'aucune statistique ne peut le révéler vraiment... Avec ma maîtrise en Comptabilité-Audit-Contrôle de gestion, toutes mes demandes d'emploi sont restées infructueuses depuis mon départ de cette entreprise. Plus de trente (30) demandes sans suite. J'ai demandé à enseigner, à surveiller les examens. Rien. Parfois, je vais dans les centres d'examen, espérant que des surveillants soient absents pour faire du remplacement. Juste pour avoir de quoi vivre et faire vivre ma famille un jour ou deux. Huum ! Vous savez ce qui se passe ? Les responsables des centres prévoient eux-aussi des gens pour assurer ce remplacement. Tu attends et on te dit "tu vois. Pas de place pour toi". Je suis désespérée. Je suis prêt à tout pour avoir un emploi. Quand j'étais encore au CNCB, je prenais ma moto pour aller au boulot et je rentrais le soir sans souci et même parfois, râlant après la faible rémunération qui m'était faite. Quand on me parlait du chômage, je ne savais pas que c'était à ce point dans le pays ? J'ai pris part à l'un des concours entachés de fraude. Je n'ai pas été retenue. Maintenant, ces concours sont annulés par le nouveau gouvernement. Je pense déjà à me remettre à l'apprentissage pour apprendre un métier. Je vais apprendre la peinture. Une femme peintre, ce serait atypique non ?* ». Derrière cet humour, c'est la description d'un mal social profond que vivent de nombreux diplômés et l'impact sur l'individu en termes d'insécurité, de la perte de la personnalité qui sont mis en exergue dans notre société béninoise où le regard de l'autre a tout un sens. Dans ce contexte, les logiques claniques et la corruption prennent parfois le relais avec une force qui est révélatrice du malaise.

6. CONCLUSION GENERALE : LE DECLIN NATUREL DU « CLAN BENINOIS » POUR L'EMERGENCE DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES

Le clan selon OUCHI, en science de gestion est un mode de coordination alternatif à la bureaucratie dans la recherche de la performance, entendue comme la maîtrise des coûts. Cela n'est pas vérifié dans les entreprises publiques béninoises où le clan présente des dissemblances et des orthogonalités.

En effet, la mobilisation du contenu du clan dans les entreprises publiques béninoises, a nécessité de rendre compte des fondements culturels d'une notion utilisée en science de gestion par cet auteur, ce qui a permis de motiver au plan théorique, l'idée que la culture est consubstantielle à toute démarche d'analyse de la performance (Mutabazi, op. cit., Pesqueux, op. cit., d'Iribarne, op. cit. et Barth, op. cit.) notamment dans les organisations africaines. La redéfinition des contours de cette notion dans le contexte africain en général, et béninois en particulier (social et des entreprises publiques) puis l'exploration conduite pour voir si elle constitue ou non fondement des accords non écrits ont permis d'aboutir à des conclusions intéressantes qui donnent lieu à des connaissances empiriques et à des questionnements.

6.1 Le Clan, base du contrat psychologique : entre intérêts égoïstes et impunité

Il existe, dans les entreprises publiques béninoises, des contrats psychologiques qui imbriquent attentes contractuelles et contrat relationnel, non écrit :

- **dont le contenu, traduit par :**
 - des gains monétaires et économiques individuels et/ou collectifs (dans le cadre d'une négociation au moment de l'embauche et sur la durée des contrats d'achats publics),

- la relation d'emploi ou d'achat public à durée indéterminée, source de sécurité,
 - un degré élevé d'interdépendance entre les parties contractantes, fondé sur le respect des logiques, la loyauté vis-à-vis du groupe ou de la personne ayant favorisé l'accès à l'entreprise, ce qui conduit au maintien de la relation.
- est fondé sur la tradition puis sur l'équité par ordre d'importance,
- une tradition qui s'est construite dans le temps, faisant de l'entreprise publique, un clan avec des valeurs propres, celles de la loyauté et de la solidarité notamment face à l'étranger, qui identifient les membres (personnels, fournisseurs, cadres) et délimitent leur perception de l'entreprise publique comme un clan fermé à toute personne hétérogène qui la considèrent (l'entreprise) comme leur propriété plutôt que celle de la collectivité nationale ;
 - un endroit où se côtoient les clans de nature, soit politique, soit ethnique, soit religieux, soit paternaliste à caractère transversal ; leur fonctionnement reposant sur des logiques propres, le don/contre-don obligatoire et visant l'objectif de la préservation de leurs intérêts et de leurs périmètres (logique de pouvoir) qui constituent la performance du clan,
 - avec une envolée / généralisation du clan paternaliste, en l'occurrence le paternalisme adoptif ;
 - elles se substituent à l'organisation publique et définissent à leurs membres, par transmission orale ou dissimulée de codes, des objectifs de la performance clanique en lieu et place de la performance de l'entreprise ; celle-ci étant plus utile pour la collectivité nationale que celle-là ;
 - leurs logiques étant transgressives du cadre de « bonne gouvernance », sur fond de triche et favorables à l'appropriation.
- Mais sans que l'équité ne soit totalement bannie du fondement du CP de certains personnels qui, parce qu'ils croient en la « bonne gouvernance », caractéristique de leur hétérogénéité par rapport aux clans constitués, sont exclus, exclusion qu'ils vivent comme une rupture de CP avec la possibilité d'une reprise grâce à l'espoir et aux convictions.
- Les relations contractuelles sont formelles (cas des recrutements ou des attributions de MP transparents) ou informelles (cas des recrutements et attributions de MP fondés sur des

logiques claniques). Dans ce dernier cas, malgré le caractère informel, un formalisme se met en place pour donner un sens juridique aux relations contractuelles tout en entretenant l'informel.

- La gestion de la carrière ou la perpétuation d'un marché public est de la responsabilité du parrain ou du chef de clan sur fond de loyauté vs à vis du clan ou du chef de clan.

6.2 La quête de la sécurité : faire carrière ou être fournisseur à vie

Les fournisseurs et les demandeurs d'emploi auprès des entreprises publiques béninoises sont dans une quête permanente, celle de la perpétuation de leurs relations. Les mécanismes pour arriver à leur fin sont de deux ordres. Il s'agit du canal clanique, de la corruption et parfois, de l'assemblage des deux.

Cette quête effrénée met en exergue certaines réalités convergentes : (1) la situation socioéconomique du Bénin caractérisée par la pénurie d'emploi, le chômage et la force des appartenances puis (2) la perception de l'entreprise publique comme disposant d'une manne gratuite. Ce faisant, elle est capable d'apporter la solution aux problèmes d'emploi.

En effet, la vie de communauté qui implique la conscience d'une obligation de prendre en charge la fratrie parfois laissée pour compte ou la nécessité de survie dans un contexte marqué par la généralisation du chômage, l'inexistence de débouchés sauf par le biais de relations, conduisent à saisir les opportunités ou à faire « feu de tout bois ». Aussi, la quête de la rentabilité amène un entrepreneur à scruter du côté de ces entreprises. Il y a, avant toute chose, un intérêt personnel qui va utiliser le canal des relations et de la corruption sans lesquelles la chance d'entrer dans ces organisations publiques à caractère commercial et/ou industriel est mince.

Le canal clanique est le plus visible. Cela a donné de l'importance à l'idée selon laquelle, sans appui, aucune issue n'est possible. Le clan a ainsi vu son pouvoir accroître et prend aujourd'hui de nouvelles formes avec la forte généralisation du clan paternaliste, plus précisément, du paternalisme adoptif. Le passeport, c'est « qui tu connais ? », ce que tu sais faire vient ensuite.

La frontière entre le don/contre don obligatoire, une des logiques du clan, et la corruption paraît mince. En effet, l'obligation de rendre le don par un don est une des logiques que chaque

membre identifié du clan met en pratique. Ce contre-don peut être individualisé (directement à celui qui a fait le don ou à l'un de ses recommandés) ou rendu à la collectivité (généralement au village, à la paroisse). A titre d'illustration dans le clan politique, la nomination d'un DG à la tête d'une entreprise publique est le témoignage d'une reconnaissance, celle d'avoir participé directement ou par relations interposées) à l'accession au pouvoir du Chef de l'Etat. Cette nomination lui offre de nombreux avantages sur le plan financier, social mais aussi politique, en termes de pouvoir. Cette nouvelle nomination le dispose à rendre un service qui lui sera demandé. Il rend des services difficiles, tels que des embauches de personnes non prévues au plan annuel de travail, la signature de contrats à des fournisseurs qui ne rendront pas le service mais qui seront payés et ne sont pas inquiétés car ils sont inscrits dans la spirale du don/contre-don. A leur tour, ils paieront le tribut à une tierce partie pour avoir pris part au don, une spirale sans fin. Le don/contre-don transgresse les règles de bonne gouvernance et constitue un système inefficace et inefficace. Le peuple qui a pouvoir de demander des comptes de la gestion de ses ressources ne le fait presque jamais parce que l'ensemble des acteurs appartiennent au même clan et sont ainsi liés. C'est ce qui explique l'« inaboutisme » des divers dossiers de malversations financières dont certains directeurs généraux ont été accusés.

Qu'en est-il de ceux qui ne sont pas inscrits dans cette spirale du don/contre-don pour aussi bénéficier et être protégés ? Ils recherchent un appui, une aide, une adoption. Un père ou une mère par adoption est indiqué. Le rituel est simple : le respect par intérêt pour gagner la confiance puis la conscience de corruption.

6.3 La corruption dans les relations publiques

Les premiers modèles de corruption (publique) sont des métaphores de modèles d'agence où un fonctionnaire (l'agent) utilise le pouvoir qui lui a été délégué par la collectivité (le principal) pour tirer un avantage personnel de la vente de biens ou services publics (contrats publics...) (Becker et Stigler, 1974 ; Banfield, 1975 ; Rose-Ackerman, 1975, Rose-Ackerman, 1978 ; Klitgaard, 1988). En somme, le pouvoir exercé par délégation, par le fonctionnaire, et l'asymétrie d'information liés à cette délégation créent le terreau favorable à la corruption. Cette notion peut donc se définir comme l'utilisation d'un pouvoir délégué pour un bénéfice personnel. La corruption est un des moyens de recherche d'avantages personnels par certains fonctionnaires ou employés qui s'approprient les biens de la collectivité. Cela se traduit par des

transferts de la richesse collective vers ces agents à travers une manipulation des règles de l'activité (Krueger, 1974). Si cette appropriation de richesses fait suite à l'utilisation abusive d'un pouvoir délégué, il s'agit de corruption. Corrupteur et corrompu peuvent tous les deux être à la recherche d'avantages. Le corrupteur est l'initiateur visible de la spirale. Le fournisseur peut chercher à obtenir un marché ou à être maintenu comme fournisseur (c'est le cas le plus fréquent) auprès de l'entreprise en versant des pots-de-vin. Il peut donc être amené à définir exclusivement les prix de la borne supérieure du répertoire des prix même si les articles ne valent pas autant. Les ressources qu'accapare abusivement le second sont sa rente. Un adage béninois dit que « *quand la bouche a mangé, les yeux ont honte* ». Le corrompu est lié et ne peut plus apporter les corrections qui minimiseraient les coûts pour l'entreprise. Parfois, insinue-t-il indirectement au fournisseur ou aux parents désireux de faire embaucher leurs enfants, les prix à payer ou les montants à verser.

En somme, le don/contre don et la corruption sont des logiques d'appropriation, par une poignée de personnes, de la ressource publique au détriment de la performance, en exploitant astucieusement les règles établies ou en les transgressant. Si parfois, ils nourrissent un groupe qui offre ses services en termes de pouvoir, ce qui expliquerait l'impunité, il ne peut être exclu la recherche d'intérêts personnels.

Quelques apports théoriques émergent des travaux de terrain et méritent d'être exposés.

6.4 Apports théoriques et analyse contributive

Le cadre théorique mobilisé pour conduire le plus utilement que possible, les travaux empiriques, très dense peut être enrichi par :

6.4.1 La reprise du contrat psychologique

La rupture du contrat psychologique est liée, au regard de nos travaux, à la perte du pouvoir par le clan, le changement à la tête du gouvernement ou de la direction et de nouvelles méthodes de management. Cette rupture est très fréquente et est vécue comme une déception. Si les attentes et promesses non écrites, quelles qu'en soient les bases, ne venaient pas à être honorées, ce qui entraîne, chez les employés ou les fournisseurs, de la frustration et de la déception,

l'espoir ne disparaît pas pour autant. Cet espoir est fondé au regard des aléas que comportent les logiques claniques et/ou la corruption. Trois modes ont été identifiés comme favorables à la reprise du contrat psychologique :

- L'arrivée d'un parent qui fera justicier,
- La mobilisation des forces de l'entreprise pour rétablir des accords non écrits notamment par les manifestations syndicales ou les manœuvres des personnes recrutées par transgression des procédures et qui sont disposées à rendre le don, ce qui renforcera davantage, le clan auquel ils appartiennent,
- La mise en œuvre du cadre de « bonne gouvernance » notamment par un directeur qui fait reposer le contrat psychologique sur l'équité au profit des fournisseurs du fait de leur non appartenance aux clans.

6.4.2 La généralisation du clan paternaliste ou la voie du déclin naturel des clans

Un contexte marqué par la pratique du « qui tu connais ? » et non pas « que sais-tu faire ? » et « quel est ton curriculum vitae » annule la chance de ceux qui n'ont pas de clan et génère de nombreuses frustrations. En effet, le fait d'appartenir à un groupe politique et d'y militer de façon visible, d'être d'une certaine origine (parfois le nom suffit à déclencher des faveurs ou à percevoir des attentes de droit ou des promesses), d'une certaine religion ou secte ou d'une école de formation, créent un contrat relationnel qui s'étend au-delà des seules personnes du front office. Ce contrat crée des passe-droits. Finalement, toutes les personnes extérieures à ces groupes constitués et à leurs démembrements (ou relations) sont exclues des attentes et promesses devenues légitimes. La question de la survie et du rayonnement social étant une constante, toute personne dans le besoin de travailler ou de voir sa société survivre identifie, dans son environnement un papa qui prend la casquette de « parrain ». Celui-ci est le riche du quartier. Parfois, c'est en pleine rue que la demande à peine voilée de parrainage est adressée au nom de la gérontocratie, à un monsieur ou à une dame qui se distingue par son apparence et son rayonnement. De nombreux parents adoptifs naissent, chacun ayant, en dehors de leurs enfants naturels, de nombreux enfants adoptifs. Ils rentrent naturellement en rivalité avec les groupes classiques. L'efficacité de ces nombreux contrats relationnels est mise à mal au regard des débouchés assez limités et des nombreux concurrents, portés par des parrains aussi puissants.

Il en résulte que le système du clan, à son apogée avec la généralisation du clan paternaliste, plus précisément, le paternalisme adoptif appelé le « parrainage » ou la « cooptation », porte naturellement les germes de son extinction naturelle. Ainsi, le déclin du clan s'amorce pour céder place au mérite, avec en toile de fond, la persistance d'un clan, le clan politique très fort du fait de ses liens avec le pouvoir politique et au sujet duquel, nous formulerons des solutions.

6.4.3 Pour un retrait du "politique" de la gouvernance des entreprises publiques

La logique du mécanisme de transfert de la tragédie des « communaux » à celle des « non communaux » dans le but de contenir l'appropriation sans contrôle des richesses de la collectivité s'est traduite, dans les entreprises publiques, à la mise en place d'une organisation et d'un cadre de « bonne gouvernance ». Dans la pratique, l'organisation mise en place ainsi que règles sont prises en otage par un régime politique, délégataire du peuple, qui, en exploitant l'ignorance de ces règles, par le délégant, s'accapare vertement les ressources publiques. Cet accaparement prend de nombreuses formes, notamment les recommandations d'embauches de personnels, de fournisseurs ou l'orientation des termes relatifs aux rémunérations en ce qui concerne les contrats de prestations, tout ceci avec la complicité passive ou active d'administrateurs choisis sur mesure car appartenant tous à l'administration centrale, nommés par décret présidentiel. Il y a un monopole politique par le clan politique dont l'ancrage ethnique donne à observer un fonctionnement népotiste dont la force réside dans le pouvoir politique, ce qui est permissif aux abus et génère les nombreuses frustrations, les iniquités flagrantes puis fait désertier la performance. L'exemple le plus frappant a été donné par les concours organisés en janvier 2015 au profit de la fonction publique et qui ont été entachés de fraudes. En effet, des candidats et non candidats, porteurs de noms de membres du gouvernement et de hautes personnalités de l'Etat ont été déclarés admis. Ces concours ont été annulés près de dix-neuf mois plus tard et ont révélé le fonctionnement politico-ethnique d'une société qui construit insidieusement, chez les béninois, en général, un CP fondé sur le clan politico-ethnique. L'éthique et l'équité ont cédé la place aux logiques du clan.

Au regard de ce constat, il n'est pas cohérent de préconiser la dissolution du clan qui est un élément d'identification des béninois et qui prend de nouvelles configurations avec le clan paternaliste. Un des interviewés a reconnu que le clan est une caractéristique africaine et il n'est pas possible de gouverner en Afrique, en ignorant ses réalités.

« Certaines réalités sont à prendre en compte telles que les pesanteurs politiques. Vous savez, nous sommes en Afrique. Il y a le poids de la famille. On vous oblige à faire des choses qui ne sont pas conformes aux procédures... il ne faudra pas exclure les cas exceptionnels ou sociaux [...] Il ne faut pas dire les procédures, c'est le rendement et oublier tout le reste. Il y a des contextes dont il faut tenir compte. Par exemple, tout le monde doit commencer le travail à 08h, vous avez dans votre effectif quelqu'un qui par exemple, est Dah [chef traditionnel, très respecté dans la société africaine en général et béninoise en particulier] et qui doit faire un certain nombre de rituels par exemple, qui vont faire que celui-ci ne sera pas à l'heure. Vous devez en tenir compte. Il ne faut pas s'enfermer et dire voilà, c'est comme ça » (Interview N°6).

Il s'agira plutôt de l'encadrer pour que la performance des organisations et institutions publiques soit le principal. L'encadrement va consister au recul du clan politique.

6.4.4 Le recul effectif du politique

En effet, en s'appuyant sur les règles et procédures, il faudra organiser le « minimalisme politique » au sein des entreprises publiques et céder véritablement place au marché. Ce retrait qui consiste en la réduction de l'emprise de l'Etat dans les entreprises est nécessaire à la maîtrise des logiques claniques et va consister en la participation des professionnels privés et du personnel au capital des entreprises publiques. Celles-ci sont un patrimoine national. Leur gestion et leur avenir concernent donc l'ensemble des béninois.

6.4.5 La participation des privés au capital

La participation des professionnels privés permettra de résoudre deux problèmes. Le premier problème est celui de la perception de ces entreprises comme des clans, fermés aux étrangers. Les professionnels privés sont dans une logique de rentabilité. En y arrivant, ils pourront y transposer cette logique et contribuer à la transformation de cette perception. Ensuite, elle va rompre avec l'homogénéité du bord politique des anciens administrateurs, tous membres d'un cabinet ministériel et nommés en Conseil des Ministres, sur proposition de leurs ministres respectifs. Ce mode de nomination qui institutionnalisait le clan politique sera remis en cause. Enfin, l'entrée des professionnels privés va améliorer la qualité des outputs des administrateurs qui exerceront effectivement leurs prérogatives, notamment dans le domaine

de contrôle du directeur général qui sera proposé à ce poste par les administrateurs eux-mêmes, sans recevoir de pression externe. L'excès à éviter dans ce cas, c'est la conduite des entreprises publiques suivant la seule logique de rentabilité, ce qui dénaturerait la dimension publique de ces entreprises. La performance dans le secteur public prend en compte la satisfaction des usagers-clients dans un esprit d'équité.

6.4.6 Et la participation des salariés au capital

La participation du personnel au capital comme l'ont proposé de nombreux interviewés, « *participer le personnel de la société, sincèrement c'était vraiment bien, au point où les gens ont pris la société comme leur propriété* », permettra-t-elle de motiver le personnel, améliorer le rendement et respecter les deniers publics. Cette approche s'inscrit dans une vision propriétaire soutenue par Alchian et Demsetz (1972) pour qui le comportement des agents et l'efficacité des entreprises dépendent de la définition des droits de propriété qui influencent leur motivation. En effet, ces droits déterminent les conditions d'appropriation du surplus créé par l'activité productive. La part aux dividendes dépendrait exclusivement du niveau de participation et non plus, de pourcentages définis par le gouvernement qui sont exigibles même en cas de résultat déficitaire, ce qui traduit là encore, la perception que le personnel a des entreprises publiques. Pestieau et Gathon ((1996) se sont, quant à eux, positionnés dans le contexte des entreprises et services publics pour se demander si la performance est, oui ou non, une question de propriété ou de concurrence au regard du contexte de l'ouverture des marchés. Pour eux, c'est plutôt l'efficacité technique qu'il faut prendre en compte, celle-ci étant basée sur la construction de la frontière de production par rapport à laquelle l'activité productive de l'entreprise sera comparée. Cette notion évoque de nombreux présupposés que sont les besoins à satisfaire, les moyens à mettre en œuvre, les restrictions réglementaires. C'est dans l'optique de la satisfaction des usagers-clients que l'ensemble des employés devront se mettre. Leur prise de participation aiderait à s'engager pour réaliser cet objectif et changera la perception générale des entreprises publiques.

6.4.7 Ne pas exclure les logiques claniques

Tout en constatant l'impossibilité de supprimer l'effet du clan dans ces organisations publiques, il est donc utile de « *discuter des cas particuliers au sein des instances de décision de l'entreprise telles que le CA, le CODIR* » (Interview 6) afin d'éviter que ces logiques soient utilisées par une poignée de personnes, au détriment de la collectivité.

6.4.8 Les règles et leur « internalisation »

L'établissement des règles est une étape. Leur connaissance en est une autre. Il revient donc au sommet stratégique, de les divulguer afin que l'ensemble des acteurs internes et externes à l'entreprise contribuent à en surveiller la mise en application.

6.4.9 L'amour du travail et le sens de la Nation

Les Japonais de Ouchi ont cultivé l'amour du travail, ce qui leur permet de se concentrer aux tâches prescrites pour produire de bons fruits. Cette caractéristique les valorise puis donne la garantie que la qualité des hommes va finir par contribuer à la richesse nationale. Le Bénin devra, en dépit des appartenances, copier utilement le Japon par l'instruction civique afin que l'amour de la Nation prenne le pas sur les considérations claniques et intéressées.

Conclusion

La notion de CP a fait l'objet d'une dense théorisation qui a pu être exploitée dans le cadre du présent travail de recherche. Par contre, le fondement clanique du Contrat Psychologique a émergé au cours des interviews et observations qui se sont déroulées dans un contexte nouveau : celui des entreprises publiques béninoises dans lesquelles le Contrat Psychologique d'emploi et des marchés publics n'avait jamais été questionné. En le faisant, nous avons choisi la voie de l'audace pour souligner l'inefficacité des méthodes de résolution des transgressions du cadre de « bonne gouvernance ». A l'évidence, le clan a fondé un Contrat Psychologique de la sécurité et de la survie suivant des logiques de la triche puis de corruption (pour se faire adopter).

Les logiques claniques tendent vers leur apogée avec le paternalisme adoptif ou le parrainage et vont entamer leur déclin tant, il sera difficile de satisfaire aux attentes de tous les enfants qui finiront par opter pour l'équité, longtemps délaissée.

La transgression du cadre défini est l'une des méthodes du clan. L'équité à naître puis à développer avec la participation des professionnels privés et du personnel, l'instauration des règles partagées par tous et le regain du nationalisme par le biais de l'Instruction civique aideront à la corriger sans annuler le clan qui est un facteur d'identification. Cette idée est très partagée par certains cadres de ces entreprises. L'une d'elle a déclaré que « *si on fait un bon recrutement à partir de maintenant, si on prend la décision de ne plus recruter n'importe quoi, et n'importe comment, ça peut, car c'est à l'entrée que tout se joue* ».

La présente recherche vise à combler ce vide pour envisager des actions plus efficaces. Elle a consisté à interroger le lien entre l'impossibilité des entreprises publiques de réaliser la performance et le fondement clanique du contrat psychologique des parties prenantes des entreprises publiques dans deux contextes que sont les achats publics et les relations d'emploi.

Bibliographie

1. ABRAHAM, N. et TOROK, M. *L'écorce et le noyau*. Paris : Aubier-Flammarion, 1978.
2. AGUESSY H. Cadre théorique : les concepts de tribu, ethnie, clan, pays, peuple, nation, état, etc. et les sociétés africaines. *Présence Africaine*, 1983, N° 127-128, , pp. 17-42.
3. ANDERSON, N. & Thomas H. D. C. Work group socialization. *Handbook of Work Groups*, 1996, p. 423-450.
4. ARGYRIS, C. *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey, Homewood, Illinois, 1960. *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte, 2001.
5. AYISSI, L. *Corruption et gouvernance*, Paris : L'Harmattan, 2008, 153 p.
6. BACCUZAT, O ; CASSEL, B. *CHERES, TRES CHERES ENTREPRISES PUBLIQUES*. France : PLON, 2012, 211 p.
7. BADOT, O. *Théorie de l' "entreprise agile"*, Paris : L'Harmattan, 1998.
8. BAKAJIKA, T.B. *Epuration ethnique en Afrique : les « Kasaiens » (Katanga, 1961 – Shaba 1992)*. Paris : L'Harmattan, 1997.
9. BANCOLE, A. La répartition géopolitique des ethnies au Bénin et la floraison des partis politiques, *Identités ethniques et Intégration nationale. Jalons pour une éthique de l'intégration*. Paris : Flamboyant, 1998, pp. 67-93.
10. BARNARD, C. I. The functions of the executive , *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines. Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIème siècle*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007.
11. BERNARD, A. Adolescence, filiation et affiliation. *Journal Enfance*, 1988, Tome 41, n°1, pp. 87-93.
12. BARON, C. La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. *Droit et Société*, 2003, n°54, p. 338.
13. BARTH, I. 'impossible réforme de l'université, une analyse par les sciences de gestion » in *Comprendre le management tel qu'il s'enseigne et se pratique*, blog.educpros.fr/isabelle-Barth/2013/05/21.
14. BLONDEL, M. *Du pré carré à la compétence collective*. La Tour d'aigues : éditions de l'aube, 2011, 245 p.
15. BOISSIEU, C. *Les systèmes financiers. Mutations, crises et régulation*. Paris : Economica, 2004, 206 p.

16. BLANCERO, D. M. & KLEINER, G. L. The anticipatory psychological contract: Employer/employee obligations and job choice, Paper presented at the Academy of Management, Chicago, 2001.
17. BOELAERT, E. Le clan équivoque. *Aequatoria*, 1948, N°1, pp. 13-19.
18. BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. Les économies de la grandeur. *Carnet du Centre d'Etudes pour l'emploi*. Paris : PUF, 1987.
19. BONTE, P., IZARD M., Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie, 1991 : Puf, 2ème éd.
20. BOUDON, R. et alii, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 1999.
21. BOURDIEU, P. *Méditations pascaliennes*, Paris : Seuil, 2003.
22. BOZEC, R. L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats, *L'Actualité économique*, vol. 80, n° 4, 2004, p. 619-654.
23. BRIQUET, J-L; SAWICKI F. *Le clientélisme politique dans les sociétés contemporaines*. France : PUF, 1998, 325 p.
24. BUNDERSON, J. S. How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, pp. 717-741.
25. BLANCERO D. M. & KLEINER G. L., « The anticipatory psychological contract: Employer/employee obligations and job choice », Paper presented at the Academy of Management, Chicago, 2001.
26. BOZEC, R. L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité économique*, vol. 80, n° 4, 2004, p. 619-654
27. CAMPOY, E., CASTAING, S., GUERRERO S., Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données. Comportement organisationnel. Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle. 2005, De Boeck, Bruxelles, p. 111-153.
28. CAVANAUGH, M. A. & NOE. R. A., *Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract* , *Journal of Organizational Behavior*, 1999, p. 323-340.
29. CHANUT, O. PACHE G., « *Le contrat psychologique : comprendre et pérenniser une relation de franchise* » in *Economie et Société*, 2011, Vol. 45, N°45, pp. 913-939.
30. CHARPENTIER, P. *Management et gestion des organisations*. Paris : Armand Colin, 2007, 312 p.
31. CHARREAUX, G. Le gouvernement des entreprises, Paris : Economica, 1997, pp. 421-469.
32. COURADE, G. *L'Afrique des idées reçues*. Paris : BELIN, 2007, 396 p.
33. DAUDET, A., Trente ans de Paris, 1888.
34. DESLAUMIERS, J-P. *Recherche Qualitative, guide pratique*, Mc Gaw Hill, 199.
35. DEMETRIOS, A. Bonne gouvernance, professionnalisme, éthique et responsabilité. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2/2006, Vol 72, pp. 159-176.

36. DIJON, X., NDONGMO, M. L'éthique du bien commun en Afrique. *Regards croisés*, L'Harmattan, 2011, p. 9.
37. DOKENIYA, A., GARRITY, C., PRADHAN, S. Renforcer la gouvernance et la lutte contre la corruption pour réduire la pauvreté. L'approche stratégique de la Banque mondiale. *Revue Tiers Monde*, 4/2010, N°204, pp. 129-146.
38. DRAGO, R. *Quel avenir pour les entreprises publiques ?* Paris, PUF, 2001.
39. DULAC, T., DELOBBE, N., GRIES, A. *The impact of personal and organizational values on the content dimensions of the psychological contract. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology*, 2003, Lisboa, Portugal,
40. DUMEZ, H. *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche*, Magnard-Vuibert, 2013.
41. FAUGERE, J-P ; VOISIN C. *Le système financier français. Crises et mutations*. Luçon : Nathan, 1994, 223 p.
42. FERREOL, G. *et al. Dictionnaire de Sociologie*. Paris : Armand Colin, 2001.
43. FILHO, C. S *Histoire critique des monopoles. Une perspective juridique et économique*. Paris : LGDJ, 2010, 131 p.
44. Fiske, S. T. & Taylor, S. E. *Social Cognition*. New York: NY Random House, 1984.
45. FUKUYAMA, F. *The End of History and the Last Man*. New York : William and Co, 1993.
46. GARETT, H. *The tragedy of the commons*, 1968, pp. 1243-1248.
47. GATHON, H-J. & PESTIEAU P. La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique*, 1996, Volume 47, n°6, pp. 1225-1238.
48. GIBERT, P. *Tableaux de bord pour les organisations publiques*. Paris : DUNUD, 2009, 287 p.
49. GODBOUT, J. Le don au-delà de la dette. *Revue du MAUSS*, 2006/1, n°27, pp. 91-104.
50. GORTNER, N.H. & MALHER, J.& NICHOLSON, J.B. La gestion des organisations publiques. *L'Actualité économique*, 2004, vol. 80, n° 4, p. 619-665.
51. GRIFFIN, D. W. & ROSS, L. Subjective construal, social inference and human Understanding. *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego : Academic Press, 2001, Vol. 24, pp. 319-359.
52. HACHIMI, S. Y. Des limites de l'Etat aux vertus du marché : effets de la privatisation sur la performance des entreprises publiques. *Perspectives Afrique*, 2005, No1, Vol 1, pp. 59-89.
53. HARDIN, G. The Tragedy of the Commons. *Revue Science*, 1968, p. 1243-1248.
54. HELLER, M. The tragedy of the Anticommons: Property in the transition from Marx to Market. *Havard Law Review*, 1998, Vol 111, N°3, pp. 621-688.
55. HERNANDEZ, E-M. *Le management des entreprises africaines*, Paris : L'Harmattan, 2012.
56. HIBOU, B. Retrait ou redéploiement de l'Etat ? *Critique Internationale*, 4/1998, n°1, pp. 151-168.
57. HOUE, P. *Le développement local au défi de la mondialisation*. France : L'Harmattan, 2001, 249 p.

58. HOUNGBEDJI, A. Le chef du clan et le droit de la famille dans les coutumes du Bas-Dahomey. *Revue juridique et politique : indépendance et coopération*, 1967, vol. 21, N°4, pp. 603-624.
59. HOUNTONDJI, P., Etat et société face à la mondialisation de l'économie. *Economie et Société au Bénin d'hier à demain*, Paris : L'Harmattan, 2009.
60. HYDEN, G. Structure sociale et développement économique africains. *Stratégies pour un nouveau développement en Afrique*, Paris : Economica, 1990, pp. 51-76.
61. D'IRIBARNE, P. La logique de l'honneur. Paris : Seuil, 1989.
62. IRIBARNE, P. et VERDOUX, S. *La haute performance publique. Comment piloter et évaluer les performances des organismes publics*. Paris : Afnor Editions, 2008.
63. JENSEN, M.C. et MECKLING, W.H. Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. Les contre-performances des entreprises publiques sénégalaises, un problème de gouvernement ? 2003 ? *Revue africaine de gestion*, N°1, p. 4.
64. JULLIEN, F. Le Traité de l'efficacité, 1996 : Grasset et Fasquelle.
65. KALIEU ELONGO, Y. *Droit et pratique des sûretés réelles*. Cameroun : Presses Universitaires d'Afrique, 2010, 236 p.
66. KANTER, R. M. Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms. *Comportement Organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck Université, 2006, 1^{ère} Edition, Vol 2, 366 p.
67. KAUFMAN, D. KRAAY, A. MASTRUZZI, M. Governance indicators 1996-2008, World Bank, 2010.
68. KIAMBA, C-E. Le bien commun en Afrique : entre tradition et modernité. *L'éthique du bien commun en Afrique. Regards croisés*, Paris : L'Harmattan, 2011, pp. 19-34.
69. KICKUL, J. R. et NEUMAN, G et PARKER, C. et FINKL, J. Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and citizenship behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2001, pp. 77-93.
70. KING J.E., « White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract : Implications for human resource management », *Human Resources Management*, vol.39, n°1, p. 91-99, 2000.
71. KOENIG, G : *Management stratégique. Vision ; manœuvres et tactiques*. France : Nathan, 1990, 399 p.
72. LABURTHE-TOLRA, P. et WARNIER, J-P. *Ethnologie Anthropologie*, Paris : PUF, 1998, p. 68.
73. LARROU, G. DUCOS, J. RUFFIE, J. Etudes hémotypologiques des populations de la région M'Zab. *Bulletins et Mémoires de la Société d'anthropologie de Paris*. 1962. vol 3, N°3-4, pp. 354-371.
74. LEFEBVRE, M. *Le jeu du droit et de la puissance. Précis des relations internationales*. France : PUF, 2015, 682 p.
75. LE GOFF, J-P. *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. France : La Découverte, 2006, 141 p

76. LELOUP *et al.* La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société.* 4/2005, Vol. 7, p. 321-332.
77. LEMIRE, L. Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 2005, vol 1, n° 1, p. 4-21.
78. LE MOIGNE, J-L. *Les systèmes de décision dans les organisations.* Paris : PUF, 1974, 244 p.
79. LEPLAY, F. *L'organisation du travail selon la coutume des ateliers et la loi du décalogue.* Paris, 1870.
80. LETOURNEAU Ch. Le clan primitif. *Bulletins de la Société d'Anthropologie de Paris*, 1889, IIIème Série, tome 12, pp. 265-273.
81. LEVY-LEBOYER, C. *Evaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Paris : Eyrolles, 2007, 297 p.
82. LOWIE, R. *Traité de sociologie primitive, Les classiques des sciences sociales,* Québec, 1936.
83. MABIALA-BAMBI, L-C. *Le don/contre don à travers le prisme de l'engagement organisationnel : Cas des Afro-Subsahariens dans les emplois atypiques en Île-de-France,* Thèse de Doctorat, IAE Paris, 2014.
84. MAINE, H.S. *Ancient Law.* Encyclopédie Universalis. Paris, N°6, 7/2008.
85. MARTINET, A.-C. Epistémologie de la connaissance praticable : Exigences et vertus de l'indiscipline ? dans Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon Ch., Jolibert A., *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion,* Pearson Education, Paris, p. 28.
86. MARTINET, A. Ch. *Stratégie.* Poitiers : Vuibert, 1983, 322 p.
87. MARTINET, A.C. et PESQUEUX, Y. *Epistémologie des sciences de gestion,* Paris : Magnard-Vuibert, 2013, p. 39.
88. MAUSS, M. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques.* *Sociologie et anthropologie,* PUF, Paris, 1950.
89. MERCIER, P. *Tradition, changement, histoire : les « somba » du Dahomey septentrional.* Paris : Anthropos, 1968.
90. MERCIER, S. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique, *XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,* 2001, p. 4.
91. MERCIER, P. Remarques sur la signification du " tribalisme " actuel en Afrique Noire. *Cahiers d'études Africaines,* 1978, pp. 61-80.
92. MINTZBERG, H. *Grandeur et décadence de la planification stratégique.* Paris : Dunod, 1994, 455 p.
93. MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations.* Paris : Les Editions d'organisation, 1984, 434 p.
94. MINTZBERG, H. *Le management. Voyage au centre des organisations.* Paris : Eyrolles, deuxième édition, 2007, 703 p.
95. MORGAN, G. *Images de l'organisation.* Paris : Université Laval, 1989.

96. MORGAN, L.H. *Systems of Consanguinity and Affinity of the Human Family*, Smithsonian Contributions to Knowledge, 1871.
97. MORGAN, L.H. *Ancient society*. New York: Gordon Press, 1877 in Encyclopédie Universalis, N°6, Paris, 7/2008. OPTNER, S.L. *l'analyse des systèmes et les problèmes de gestion*. France : Dunod, 1968, 139 p.
98. MURDOCK, G.P. Social Structure. Paris: *Encyclopedia Universalis*, 1949 N°6, 7/2008.
99. MORRISON, E. W. & ROBINSON, S. L. The employment relationship from two sides: Incongruence in employees and employers' perceptions of obligations. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, UK: Oxford University Press, 2004, p. 161-180.
100. MORRISON, E. W. & ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 1997, p. 226-256.
101. NELSON, D. L. et QUICK, J. C. et JOPLIN, J. R. Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. *Journal of social behaviour and Personality*, 6, 1991, p. 55-72.
102. NIANG, M. *Le clan des WADE : Accaparement, mépris, vanité*, L'Harmattan, Octobre 2011, 272 pages.
103. NIZET, J. et PICHAULT, F. *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*. Paris : L'Harmattan, 2011.
104. OGIEN, A. *La gouvernance, ou le mépris du politique*, Cités, n°32, 4/2007, pp. 137-156.
105. OUCHI, A.G. Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980.
106. PESQUEUX, Y. Présentation pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes, *Recherches*, 2006, p. 19-40.
107. PESQUEUX, Y. *Gouvernance et Privatisation*, Paris PUF, 2007, p.26-27.
108. PESQUEUX, Y. et TYBERGHEIN, J-P. *L'école japonaise de l'organisation*, afnor éditions, 2009.
109. PESQUEUX, Y. *L'entreprise multiculturelle*, Paris : L'Harmattan, 2010.
110. PESQUEUX, Y. *Contrat social et contrat psychologique*, document de travail, 2010.
111. PESQUEUX Y., *L'organisation de la transgression. Formaliser l'informel ?* Paris : L'Harmattan, 2014, 271 p.
112. PINÇON, M. et RENDU, P. Un patronat paternel. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, 1995, pp. 95-102.
113. PLANCQUAERT, M. Missionnaires des Bayaka (Kwango), l'exode des populations vers les centres et l'ébranlement de la famille rurale. *Famille noire en Afrique, XVIIème semaine de Missiologie de Louvain*, 1946, p.67.
114. PORTER, M. *L'avantage concurrentiel des nations*. Lonrai : InterEditions, 1993, 883 p.

115. PORTER, M. *Choix stratégiques et concurrence*. Paris : Economica, 1982, 426 p.
116. DE PRINCE POKAM, H. *Communauté internationale et gouvernance démocratique en Afrique*. Paris : L'Harmattan, 2012, P15
117. REYNAUD, J.-D. *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin, 2004.
118. ROEHLING, M. The origins and early development of the psychological contract construct, *Journal of Management History*, 1997.
119. ROUCHY, J-C. Transmission intergénérationnelle dans le groupe d'appartenance. *Revue Dialogue-Recherches sur le couple et la famille*, 2009, pp. 149-160.
120. ROUSSEAU, D. M. et GRELLER, M.M. *Human resource practices: Administrative contract makers in Human Resource Management*, 33, 1994, p. 385-401.
121. ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, CA: Thousand Oaks, Sage, 1995.
122. ROUSSEAU, D. M. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001, p. 511- 541.
123. SCHEIN, E. *Organizational psychology*, 3e éd., Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1980.
124. SCHICK, A. L'Etat performant : Réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas dans les faits. *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, Volume 3, n° 2, 2003.
125. SCHICK, P. et Vera J. et Bourrouilh-Parège. *Audit interne et référentiels de risques*. Paris : Dunod, 2010, p. 23
126. SHORTER, E., *Naissance de la famille moderne*, Paris : Seuil, 1977.
127. SICOT, D. Le retour du paternalisme. *Science et Vie Economie Magazine*. Paris, N°64, 1990, pp. 19-25.
128. SIMS, R. Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resources Management*, vol. 33, p. 373-382, 1994.
129. STEIN, D. J. Schemas in the cognitive and clinical sciences. *Journal of Psychotherapy integration*, 2, 1992, p. 45-63.
130. THOMAS, D. C. et AU K. et RAVLIN E. C., Cultural variation and the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, 2003, p. 451-471.
131. TIXIER, J-P. *du monopole au marché - les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. Paris : la découverte, 2002, 196 p.
132. TODOROV, T. *Nous et les autres. La réflexion française sur la diversité humaine*, Paris : Seuil, 1989.
133. TROMPENAARS, F. *L'entreprise multiculturelle*. Paris : Maxima, 1994.
134. YASSO, D. *La bonne gouvernance à l'épreuve des faits : le cas des entreprises publiques du secteur maritime au Bénin*, Thèse de Doctorat, IAE Paris, 2014.
135. YIN, K. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*, 2è Ed. 1994.

Autres documents

1. Banque Mondiale, *Rapport économique sur le secteur des entreprises publiques*, N°4686-BEN, Vol.3, Mars 1984, P.2.
2. Forum, Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, www.oecd.org/fr/développement/efficacité, Paris du 28 février au 2 mars 2005, consulté le 8 avril 2012.
3. Union Africaine, Charte Africaine de la Démocratie, des Elections et de la Gouvernance adoptée par la huitième session ordinaire de la Conférence, tenue le 30 janvier 2007 à Addis-Abeba (Ethiopie).
4. Bénin, Constitution de la République du Bénin de 1990 publiée par Stéphane Bolle, octobre 2007, www.la-constitution-en-afrique.org/article-13320091.html.
5. Bénin, *Journal L'Echiquier*, N°442, 16 juin 2014.
6. Bénin, Loi N°88-005 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Entreprises Publiques et Semi-Publiques, 26 avril 1988.
7. Bénin, Loi N° 2011-20 du 12 octobre 2011 portant lutte contre la corruption et autres infractions connexes en République du Bénin
8. Bénin, *Journal La Gazette du GOLFE*, N°1448, 3-8 février 2014, Cotonou, pp. 2-10.
9. Bénin, Conférence économique nationale, synthèse des recommandations, Cotonou, mai 1997
10. *Encyclopédie BORDAS*, volume 2, Allemagne, 1997.
11. *Encyclopédie Universalis*, N°6, Paris, 7/2008.
12. Ferréol G. et al, *Dictionnaire de Sociologie*, Armand Colin, Paris, 10/2001
13. Le Robert, *Dictionnaire de Sociologie*, Seuil, Tours, 1999.
14. Silem A. et al., *Lexique d'économie*, Dalloz, 13^{ème} édition, Toulouse, 2014.
15. Décret N° 2011-479 du 08 Juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics
16. Loi N°2009-03 du 07 août 2009 portant Code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin.
17. Loi N°88-005 du 26 Avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques, article 48, p. 12.

18. Décret N°2010-496 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Personne Responsable des Marchés Publics, des Commissions de passation et des Cellules de contrôle des MP.
19. Décret N°2011-479 du 08 juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des MP
20. Décret N°2010-495 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement (AOF) de la Direction nationale de contrôle des MP (DNCMP)
21. Décret N°2010-494 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des MP (ARMP).
22. Décret N°2011-478 du 08 juillet 2011 portant Code d'éthique et de moralisation dans les marchés publics et délégation de service public.

Annexes

Annexe 1 : Carte du Bénin



Annexe 2 : Interviews des clients

TRAME DES INTERVIEWS

CLIENTS

1. Depuis combien de temps êtes-vous client ou abonné de l'entreprise ?
2. Etes-vous satisfait ?
3. Si non, quelles sont vos attentes ?
4. Si oui, comment se traduit votre satisfaction ?
5. Décrivez-nous les comportements des agents de la SBEE ?

AXE D'ANALYSE DES INTERVIEWS DES CLIENTS

La relation que les clients de la SBEE entretiennent avec la société couvre le processus d'activités qui prend départ avec l'abonnement et comporte la pose du compteur, la consommation du courant électrique, la relève des compteurs, le dépôt de la facture, le paiement de la facture, l'entretien et la maintenance.

Cette relation prend la forme d'une relation commerciale fondée sur un contrat commercial qui peut être examiné sous la double dimension du contrat transactionnel dont les termes sont contenus dans les documents d'abonnement et règlements de l'entreprise et du contrat relationnel qui est contenu dans cette relation transactionnelle et qui prend la dénomination académique de « marketing relationnel » avec une composante psychologique. C'est cette dimension qui est fortement intéressante car elle va donner lieu à des perceptions ou à des croyances : la croyance aux attentes et promesses de la société électrique à l'endroit des clients puis vice-versa, la croyance aux attentes et promesses des clients envers la société, représentée par son management. Ces croyances donnent naissance à des obligations implicites, non formalisées dans les textes fondateurs et dans les documents stratégiques (inexistants), seule la mission de fourniture d'énergie électrique est explicitée sans que soit précisé le contenu de cette mission demeurée vague et générale. Le respect de ces obligations va créer les conditions de fidélité c'est-à-dire, de la pérennité du lien contractuel.

Les indices d'une relation de type clanique n'ont pas été identifiés dans les données recueillies. Le seul élément qui est apparu chez un seul interviewé est l'existence d'une relation privilégiée favorable à la qualité du service. La nature clanique de cette relation n'a pas été empiriquement investiguée. L'axe d'analyse clanique va être abandonné au profit du contrat psychologique.

Collecte des données

Pour explorer les aspects non écrits de ce contrat relationnel entre la SBEE et ses clients, nous avons procédé à un entretien dans quatre départements à savoir l'Atlantique, Ouémé, Atacora, Mono. Ces départements correspondent à des régions suivant les découpages effectués par la SBEE pour assurer efficacement la prestation de vente de l'énergie (structure divisionnelle). Au total, le territoire de couverture de la SBEE est réparti en huit (08) régions. Dans ces régions, la relation commerciale avec les clients est assurée par des Directions régionales, par délégation du directeur général. L'entretien a porté sur cent quarante quatre (144) clients correspondant à cent quarante quatre (144) ménages disposant d'une police d'abonnement auprès de cette société. Le délai d'abonnement des ménages interviewés varie entre plus de 50 ans et un mois. Cet échantillon est constitué des abonnés au réseau conventionnel postpaid tel que présenté dans le tableau ci-après. Il existe aussi des abonnés au réseau prepaid. Nous n'avons pas obtenu de la société les statistiques concernant ce segment d'abonnés. Il s'agit d'un service plus récent. Selon les informations obtenues de la direction financière et comptable, les abonnés au réseau prépayé ne représentent que 2% environ du total des abonnés. Les données recueillies sont très riches au regard de la convergence de certaines déclarations, ce qui autorise à limiter l'interview à cet échantillon.

A partir des données recueillies, nous allons analyser le contrat psychologique entre les clients et la SBEE. La notion de contrat psychologique questionne les croyances que chaque partie au contrat a des attentes et des promesses de l'autre partie, attentes et promesses qui la déterminent. Deux questions apparaissent :

- Quelles sont les attentes et promesses de la SBEE vis-à-vis des clients? le client en a-t-il une claire perception ?
- De la même façon, quelles sont les attentes et promesses des clients de la SBEE vis-à-vis d'elle ? la SBEE, représentée par le management, en a-t-elle une forte représentation et une certitude ?

En un mot, quelles sont les attentes et promesses des uns et des autres vis-à-vis de la seconde partie ? Cette question est liminaire car elle va déboucher sur une autre plus importante, celle de la satisfaction des attentes et de la réalisation des promesses dans les deux sens. Il s'agit d'examiner le comportement de la relation commerciale entre la SBEE et ses clients au-delà des contrats écrits.

La satisfaction des clients

La satisfaction des clients est le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience de la relation commerciale.

Les attentes peuvent être explicitées par la notion du besoin que Charpentier définit comme « un manque dont la satisfaction permet à l'individu d'atteindre un état d'équilibre que la cybernétique nomme homéostasie ». L'attente, vue sous l'angle du manque, crée un déséquilibre chez l'individu. Par exemple, le citoyen qui sollicite un branchement au réseau de l'énergie électrique a besoin d'électricité pour ses activités économiques et/ou pour son ménage. En attendant que ce manque soit comblé par la SBEE, le demandeur est dans un état psychologique d'impatience. Il est parfois inquiet. Le contrat, déjà à sa genèse, a donc une forte dimension psychologique.

La plupart des directeurs techniques ont considéré la satisfaction des clients comme une dimension essentielle de la performance de la SBEE. Il n'existe pas de document stratégique qui présente des objectifs relatifs à la satisfaction des clients ni d'indicateurs permettant de l'évaluer. Le recueil des données a permis d'obtenir les résultats ci-après.

	NOMBRE DE REPONSE PAR TYPE	%
SATISFAITS	47	0,23%
NON SATISFAITS	137	72,87%
PLUS OU MOINS	4	0,02%
TOTAL	188	100%

Tableau : Mesure de la satisfaction des clients de la SBEE.

- 73% des clients interviewés sont insatisfaits.

Pour exprimer leur insatisfaction, certains clients ont utilisé des expressions: « du tout pas », « pas du tout satisfait », « pas du tout »,2 « non pas du tout », « non pas du tout. Ils ne sont pas

sérieux », « je suis peu satisfait. Ils sont nuls » (paradoxe) qui méritent analyse. Ces réponses appellent deux types de réflexion.

La première réflexion porte sur le caractère affirmé de la non satisfaction des clients. La nature de la réponse laisse supposer une évidence de la non satisfaction. Pour eux, la question ne mériterait pas d'être posée. Les clients sont déçus et expriment ainsi leur désolation.

La deuxième réflexion est le paradoxe contenu dans la réponse « je suis peu satisfait. Ils sont nuls ». Le « je suis peu satisfait » prouve que des indices de satisfaction peuvent être identifiés même si le client est dans la négative. Le « ils sont nuls » prouvent que ce ménage lie son insatisfaction à la qualité des agents de l'entreprise. Si la satisfaction des clients constitue un critère de performance pour les directeurs eux-mêmes, la mauvaise qualité des agents contribue à la mauvaise performance.

- Moins de 1% des clients interviewés sont satisfaits de la société et le reste a une position mitigée.

Le tableau ci-après récapitule les attentes des clients qui sont révélées au cours des entretiens.

AXES DES ATTENTES	Contenu des attentes	Observations	Références bibliographiques
A l'abonnement	Avoir la lumière en permanence bénéficier, d'une intervention rapide et efficace de la SBEE en cas de panne sur les installations pour rétablir la lumière.	NB : le clan dans la fourniture de la lumière : chaque agent de la SBEE raccorde son village, ses relations au réseau public de l'énergie électrique.	« que la lumière soit et la lumière fut » : Genèse 1 Les bienfaits de la lumière
1- Attentes par rapport à l'énergie électrique			
Qualité du service	Disponibilité continue de l'énergie électrique (Limiter les coupures intempestives surtout <u>pendant les périodes de pluie</u>) Les opérateurs sont obligés parfois de s'acheter des groupes électrogènes pour ne pas voir leurs activités ralenties. Effet pervers des coupures répétées sur les activités économiques. Accessibilité de l'énergie électrique (à la portée des clients) Qualité de l'énergie électrique (Bonne tension)	Education et la santé. <u>Paroles des interviewés</u> Difficile de travailler (coupures aux heures de travail. « les coupures font que je cesse de vendre à 19h. or, les jours où il n'y a pas coupure, je peux rester vendre jusqu'à 22h.) <u>Paroles des interviewés</u> : « revoir la qualité de l'énergie fournie car elle compromet le fonctionnement de nos appareils » Parfois, le vent emporte les factures. « accumulation des factures qui se perdent parfois car le vent emporte ou la	Christian Doucet, La qualité , PUF, 2007. Production de l'énergie de substitution par les clients eux-mêmes pour avoir le courant disponible et pour résoudre les problèmes de tension électrique. (pas d'autre issue)

	Soins mis dans la délivrance des factures	pluie détériore les factures, ce qui pose des problèmes de coupures de certains abonnés » ou « mauvaise habitude des agents d relève qui déposent les factures dans des lieux pas du tout sécurisés ».	
Délai (service après vente)	Raccourcir le Délai de traitement des pannes (agents de maintenance) Délai de remise des factures aux clients (agents releveurs) Correspondance entre la date de l'émission des factures et la période de la consommation de l'énergie.	Parole aux interviewés : « ils ne viennent pas à notre secours. Mon compteur disjoncte à tout moment et leur service de dépannage que j'ai contacté ne m'a envoyé personne »	Référence - <u>Sentiment d'un désintérêt pour le client</u> - <u>Service public, favorable à ce comportement.</u>
Prix	Informers les clients sur le procédé de relevé et le mécanisme de détermination du montant facturé. Adéquation consommation-prix. Le prix de la facture doit refléter la consommation réelle des clients. Contenir la surfacturation	Paroles aux interviewés (« les prix du kWh sont passés de 73 FCFA à 78 FCFA et maintenant à 109 FCFA »), les taxes d'entretien payées (sans qu'il n'y ait eu d'entretien). « Avant et même après la révolution, on venait entretenir les compteurs. Maintenant, on nous facture ça alors que le service n'est pas fait » Les coupures sont répétées pourtant le montant des factures ne diminue pas.	Notion du Prix et la perception du prix (Mercator, 313-330), le prix psychologique. Sentiment de trahison né de la perception d'une inadéquation entre la prestation qui leur est fournie et le prix payé : un lourd handicap à la confiance entre la SBEE et ses clients.

		Aussi, gaspillage du fait des lampadaires (l'électrification publique) qui restent allumés en plein jour.	
2- Attentes par rapport à la relation clients (marketing relationnel) et qualité du service après vente.	<p>Facilitation du paiement des factures (Réduire les tracasseries lors des paiements des factures en multipliant les guichets de paiement ou en promouvant les compteurs prépayés) : Perte de temps, retard ou absence au service</p> <p>Le comportement des agents releveurs : Au moment du relevé des compteurs et du dépôt des factures aux clients, informer les abonnés.</p> <p>L'écoute et la promptitude de la SBEE en cas de panne (agents de maintenance)</p>	<p><u>Traitement des clients</u></p> <p>Décrire les conditions difficiles de paiement des factures. NB : la SBEE impose de longues files d'attentes aux abonnés. « payer les factures, c'est un calvaire », « mais au guichet, on a l'argent mais pour payer c'est très embêtant, on vit un calvaire ». Certains, fatigués de rester dans les rangs, retournent chez eux sans avoir payé leur facture. Pendant ce temps, la société a besoin de trésorerie pour financer les multiples engagements vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses salariés. Les abonnés remettent à demain en craignant la longue file d'attente parfois sous le soleil ou la pluie car les agences la SBEE sont parfois petites. Ces conditions peuvent altérer la santé des clients.</p> <p>Les clients se sentent, bien qu'ils subissent la longue file imposée par la SBEE, délaissés, négligés, mal accueillis, « ce qui n'était pas pareil, il y a de cela 6 ans. Maintenant c'est la merde », expression de désolation et de dégoût, de répugnance. [CP en</p>	<p>Le client veut se sentir écouté.</p> <p>Le marketing relationnel (Mercator)</p> <p>La SBEE a expérimenté un service de paiement en partenariat DSP avec la poste. Ce service n'est pas apprécié. (expliquer).</p> <p>La chaîne de résolution des problèmes ou de prise en compte des préoccupations des clients par les directeurs régionaux.</p> <p>Ponctualité des agents au service pour limiter les longues files d'attentes lors du paiement (dispositif de contrôle des présence et de l ponctualité)</p>

		<p>souffrance – qu'est ce qui explique ce changement ?]</p> <p>Dans cette situation d'échec répété du paiement, le délai au plus tard de paiement est atteint et ces clients voient leurs compteurs coupés. « pour payer, il faut se lever à 5h du matin pour être parmi les premiers dans les rangs. Parfois, il y a problème de connexion. Et pour couper, ils ne tiennent pas compte de cela ».</p> <p>« ils ne tiennent jamais compte des plaintes des populations »</p>	
3- Attentes par rapport aux agents de la SBEE.	<p>Ethique des agents releveurs, des guichetiers et des agents chargés de maintenance.</p> <p>Annuler la corruption (les collusions entre agents et clients) P.4 surtout avec les agents du terrain (qui se font corrompre pour ne pas couper les lignes en cas de dépassement du délai de paiement des factures).</p> <p>Le fair treatment : sentiment d'équité.</p>	<p>Eviter la fraude commise par les agents (qui proposent d'agir sur le compteur pour réduire sa consommation en échange d'argent</p> <p>« les agents font ce qu'on leur demande de faire » (collusion sur initiative des clients).</p> <p>Ne pas relever au-delà du numéro affiché au compteur (malhonnêteté et manque de professionnalisme et problème de confiance) et retourner les reliquats.</p> <p>« Pot de vin aux agents pour résoudre rapidement certains problèmes ». « les</p>	<p>Ethique dans les entreprises de Samuel Mercier.</p> <p>La gouvernance de la corruption (Yasso, 2014)</p> <p>La confiance dans la relation à clientèle.</p> <p>L'équité avec Vroom.</p>

	<p>Courtoisie</p> <p>Contenir Le change keeping</p> <p>Suppression de l'escroquerie</p>	<p>agents releveurs me connaissent bien. Ceci peut expliquer leur comportement à mon égard ». du favoritisme découlant des dessous de table et des relations particulières entretenues avec des agents de la société, les bases de cette relation n'étant pas explicitées. <u>Cela pose la problématique de la corruption.</u> « corruption de certains agents avant de satisfaire rapidement les clients ». de ce fait, « en l'absence de pot de vin, ils deviennent réticents.</p> <p>Les agents de guichet conservent la monnaie des clients, pratique qui donne l'impression d'une escroquerie diffuse.</p> <p>« Ils n'ont qu'à remonter leur morale. Ils nous insultent parfois »</p>	
<p>4- <u>Attentes relatives à la qualité des agents</u></p>	<p>Etre apte à corriger les pannes (les agents créent de nouvelles pannes)</p> <p>Promptitude des agents</p>	<p>« les service d'entretien et de dépannage sont défaillants »</p> <p>Dans la réparation des pannes, « à une lenteur administrative »</p>	<p><u>Qualité des agents front office??</u></p> <p>Formation des agents releveurs et des guichetiers ainsi que les techniciens :</p> <p>Deux volets à savoir la formation technique et la formation éthique (L'éthique dans les entreprises de Mercier Samuel).</p> <p>Recrutement des releveurs et des guichetiers : Accueil comme</p>

			<p>critère de recrutement (décrire le mode de recrutement des guichetiers et des releveurs)</p> <p>Professionalisme</p> <p>(les conséquences de la bureaucratie avec Weber) et dans le dépôt des compteurs puis des factures.</p>
<p><u>Traductions de l'infidélité due à la non prise en compte des attentes des clients</u></p>	<p>Energie de substitution (le solaire)</p> <p>+ segment de substitution : compteurs prépayés ou compteurs à carte (« pour maîtriser la consommation »)</p> <p>Ouverture du secteur à la concurrence</p> <p>Privatisation de la SBEE.</p> <p>Réorganiser la SBEE</p>	<p><u>Interviewés</u> : L'Ouverture du secteur à la concurrence permettra de faire planer une menace sur la SBEE qui pourra améliorer ses prestations.</p> <p>Privatisation du secteur de l'énergie comme facteur d'amélioration du comportement des agents de la SBEE vis-à-vis de la clientèle. Mais aussi de la qualité de la prestation « qu'on privatise la SBEE car les sociétés d'Etat lambinent ». la lenteur (comment se traduit-elle ?)</p>	<p>La résignation et la condamnation des clients, « pris en otage », qui n'ont pas une autre possibilité</p> <p>Stratégor, p. 45 (la menace des produits de substitution)</p> <p>l'avantage concurrentiel de Porter</p> <p>Organisation et privatisation (Yvon Pesqueux)</p>

N°	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
----	----	----	----	----	----

	Depuis quand êtes vous client de la SBEE ?	Êtes-vous satisfaits ?	Si NON quelles sont vos attentes ?	Si OUI comment se traduit votre satisfaction ?	Décrivez-nous le comportement des agents de la SBEE
1	2002	OUI		La somme correspond souvent à la consommation	Les agents de la SBEE exercent bien leur métier
2	2002	NON	Améliorer la qualité des services et le système de tarification		Certains agents de la SBEE profitent de leur titre pour escroquer
3	1998	OUI		Le montant facturé correspond bien à la consommation	Les agents de la SBEE exercent bien leur métier
4	1998	NON	Créer des guichets dans les quartiers de chaque arrondissement et cesser les coupures intempestives.		Les agents de la SBEE escroquent.
5	1982	NON	Créer plusieurs guichets de paiement ; arrêter les coupures intempestives et souvent remplacer les fils conducteurs		Certains agents de la SBEE exercent bien leur métier par contre d'autres profitent de leur titre pour escroquer
6	2006	NON	Cesser les coupures intempestives		Certains agents de la SBEE exercent bien leur métier
7	2001	NON	Créer plusieurs guichets de paiement ; arrêter les coupures intempestives		Les agents de la SBEE escroquent trop les ménages
8	2005	OUI		Le montant facturé correspond bien à la consommation	Mauvais caractère de certains agents de la SBEE
9	2005	NON	Cesser les coupures intempestives		Certains agents de la SBEE exercent bien leur métier d'autres profitent de leur titre pour escroquer

10	1980	NON	Revoir le prix du KWH		Comportement non exemplaire ; vol; escroquerie et coupure anarchique des compteurs quand bien même on est en règle.
11	1998	NON	Améliorer le système de tarification		Comportement exemplaire des agents
12	-	OUI		<u>Content que le courant ait remplacé les lampions</u>	Comportement exemplaire des agents
13	01 /08 /2014	NON	Eviter la surfacturation		Escroquerie ; demande des frais de déplacement pour le branchement
14	2007	NON	Promouvoir les compteurs prépayés		Comportement peu exemplaire des agents ; mauvais accueil et surfacturation des clients
15	1981	NON	Améliorer la prestation des services		Mauvais accueil ; mauvaise relevée des compteurs retard de réaction face à une panne signalée ; demandes de compteurs restées vaine
16	17 /08/2004	OUI		En termes de nécessité et d'utilité	Certains agents sont accrochés aux pourboires lorsqu'on les sollicite pour le re-branchement de compteur dans les cas spécifiques de coupure pour non paiement de compteurs Doutes sur le mode de calcul des consommations
17	2006	NON	Promouvoir les compteurs prépayés		Escroqueries et comportement peu exemplaire

			Aviser les propriétaires avant ou au moment du relèvement Ouverture de plusieurs guichets		
18	07 /06/1999	NON	Prix élevé du KWL Revoir l'intervalle de remise des factures au moins chaque deux mois		Comportement peu exemplaire des agents
19	1999	NON	Réduire les frais des factures pour permettre aux consommateurs de mieux faire face au paiement Améliorer la qualité des services pour permettre aux populations de préserver leurs appareils domestiques.		Les agents font leur travail comme il est demandé
20	2005	NON	Revoir le prix du kWh, le réglage des compteurs et la TVA.		Les agents sont fidèles à leur travail (conscientieux) et sont compréhensifs
21	1986	OUI		Les coupures ne sont plus comme avant	Escroquerie a haut degré des agents de relève auprès des clients
22	2007	OUI		La SBEE permet au plus deux factures d'arriéré avant de couper	Certains agents sont bon par contre d'autres injurient les propriétaires de compteurs surtout quand ils sont fatigués
23	1987	Non	Demander au ministère de l'énergie de réduire le prix du KWL		Quand la société envoie ces agents pour la coupure du compteur, ceux-ci demandent de trouver d'abord une somme forfaitaire avant que les factures soient réglées.
24	2011	Non	Création de guichet dans chaque lieu d'Arrondissement pour le paiement des factures		Certains agents coupent les compteurs quand même le propriétaire est en situation régulière pour juste avoir

					quelque chose quand surtout ils ont des problèmes financiers (escroquerie)
25	1983	Non	Décentralisation : multiplier les guichets		Le seul guichet n'arrive pas à combler l'attente de la population pour le paiement d'une facture. Il te faut perdre des jours avant de pouvoir payer ta facture
26	2004	Non	La formation qualifiée des agents		Beaucoup d'eux font mal le travail car ils n'arrivent pas à corriger les pannes et en crée d'autres.
27	2002	Non	La mise en place des compteurs à cartes		Certains prennent de l'argent et demandent au propriétaire du compteur à procéder à un réglage du compteur pour que celui-ci consomme moins. (fraude)
28	2002	Non	Remplacement des machines (groupe électrogène)		Quand les ménages ont de problème même s'ils savent l'objet, ils ne viennent pas à temps pour le réglage
29	2002	Non	Régulariser les coupures de courant, éviter les délestages surtout pendant les pluies		Les agents déposent parfois des factures de façon inaperçue et le vent emporte parfois

30	1983	Oui		De fait que la lumière est permanente, les activités (soudure) ne sont pas bloquées	D'autres se comportent très bien et ils font correctement le travail pour lequel ils sont engagés. Par contre, d'autres en font un marché pour réclamer des sous aux ménages.
31	1990	OUI		Une faveur de coupure après deux coupures	-
32	1995	OUI		C'est déjà important d'avoir l'électricité qui est une nécessité pour l'homme (origine du contrat psychologique)	Les agents se comportent bien ils font ce qu'on leur demande de faire
33	1980	NON	Multiplier les guichets dans les villes ; promouvoir l'énergie solaire.		Les agents sont trop corrompus surtout ceux de terrain (corruption des agents releveurs et ceux qui sont chargés de poser et d'assurer la maintenance des compteurs)
34	1994	NON	Prendre conscience que la vie de la population est dans leurs mains		Certains agents n'ont pas conscience de leur importance
35	1986	OUI		Eclairage de la maison	Satisfaction au niveau de tous les agents
36	2000	OUI		Ils répondent à l'appel des clients	Certains agents se comportent comme si la société leur appartenait et n'ont aucun respect pour les clients ce qui crée parfois des tensions
37	1986	NON	Changer les vieux compteurs afin d'éviter la surfacturation		Les agents ne distribuent pas à temps les factures.

38	1992	OUI		Ils veillent au contrôle des compteurs et des fils électriques	Ils sont actifs et curieux envers les clients et ont des comportements exemplaires
39	1999	NON	Eviter la surfacturation afin qu'il n'y ait plus disputes entre clients et agents		Les agents relèvent les compteurs au delà de ce qu'ils affichent (malhonnêteté ou manque de professionnalisme) Les reliquats ne sont plus retournés
40	2001	NON	Organiser les recensements soient à temps surtout quand les compteurs sont endommagés à cause des coupures		Escroquerie surtout quand la date de paiement est dépassée
41	2004	NON	Changer les fils conducteurs défailants		Retard avéré des agents au service.
42	2002	NON	Contrôler à temps en cas de coupure		Comportement peu exemplaire de certains agents qui suscite parfois des disputes avec les clients
43	1990	NON	Réduire les coupures afin que les appareils ménagers ne soient plus endommagés		Certains agents sont corrompus
44	1988	OUI		Relevée et distribution à bonne date	Exigences déplacées de certains agents et escroqueries
45	1991	NON	Mise à disposition des agents au service des clients		
46	2008	NON	Diminuer le prix du kWh Bien vérifier la correspondance entre le montant facturé et la consommation en kWh		Escroquerie des ménages par certains agents
47	2003	OUI		Diminution des coupures	Les agents exercent bien leur métier

48	2003	NON	Arrêter les coupures intempestives et revoir la comptabilité sur les factures de paiement.		Les agents escroquent
49	2003	NON	Cesser les coupures intempestives Créer plusieurs guichets		Les agents escroquent
50	1999	OUI		Pas de surplus ; montant correspondant à la consommation réelle	Certains agents de la SBEE exercent bien leur métier. D'autres escroquent les ménages
51	1998	NON	Assurer l'éclairage des rues publiques		Les frais secondaires dépassent parfois la consommation donc cela est à revoir.
52	2009	OUI		Arrêter les coupures je n'ai de problème avec personne	Les guichets sont parfois fermés avant l'heure de fermeture alors que nous devons travailler
53	1972	NON	Insuffisance de guichets		Les compteurs sont vite coupés et quand bien même on paie les pénalités ils font 3 à 5 jours avant de ramener le courant
54	2001	NON	Qu'ils s'organisent		Ils nous coupent parfois et si tu vas payer les frais de pénalité, ils ne vont pas venir remettre et souvent ils te mettent autre disjoncteur ou ils te disent d'attendre juste parce qu'ils ont donné à un autre
55	2012	OUI		Pas de problème	Ils viennent relever les compteurs sans nous avertir et

					on a du mal à les suivre afin de vérifier
56	1970	OUI		Pas de problème	Ils se comportent bien ils m'ont même changé mon compteur avec un autre qui est à carte
57	1991	OUI		Aucun problème. Le travail est bien fait	Ils font bien leur travail seulement qu'ils sont des hommes il peut parfois avoir de malentendu
58	2006	OUI		J'ai un compteur à cartes donc pas de problème	Trop de coupures à revoir
59	2009	NON	Qu'ils s'occupent de nous un peu		Ils nous disent souvent que les cartes à recharge sont finies par conséquent ils ne font pas bien leur travail
60	1987	OUI		Je n'ai jamais eu de problème avec eux	Pas mal mais ils coupent trop
61	2013	OUI		Je n'ai pas encore constaté qu'il y a surfacturation	Le relevé se fait bien seulement que le paiement de facture se fait dans des conditions difficiles
62	1976	NON	Amélioration de leurs prestations		Nous ne savons pas comment la facturation se fait. Ils ne nous disent rien et nous ne comprenons rien
63	2004	OUI		Je me sens satisfaite car ils me reçoivent bien lors du paiement de mes factures (au guichet)	Les agents de distribution font bien leur travail et ils relèvent bien le compteur peut être parce qu'ils me connaissent, ceci peut expliquer leur comportement à mon égard

					(clan, relation âgée, ou relation spéciale ou corruption).
64	2008	OUI		Ils remettent la facture et ils continuent	Lors du paiement de facture nous perdons du temps à rester dans les rangs alors que nous avons d'autres occupations
65	1998	NON	Qu'ils nous envoient des SMS avant de venir relever les compteurs (relation clientèle)		Ils se comportent plus ou moins bien Certains agents sont sérieux Lors du paiement des factures les foules sont énormes
66	1994	OUI		Un peu satisfaite	Certains agents sont sérieux, d'autres se comportent mal envers nous Il faut aussi rester dans les rangs lors du paiement des factures
67	1990	OUI		Pas mal	Nous sommes satisfait de l'accueil et ceux qui viennent relever les compteurs le font bien puis partent
68	2002	OUI		Ils ne nous créent pas de problème donc ça va	Certains agents se comportent très mal
69	2008	OUI		Bien car mon époux travaille à la SONEB	Ils se comportent bien avec nous, nous payons nos factures avant leur distribution afin d'éviter l'affluence. Je ne sais pas s'ils se comportent de la même manière avec les autres

70	1985	OUI		Bien seulement qu'ils coupent vite quand on accuse du retard dans le paiement	Apparemment bien mais parfois le monde qui s'y trouve nous cause un peu de problème
71	1981	NON	Nous constatons une augmentation de factures donc c'est à revoir		Le problème c'est les rangs à faire pour payer la facture. Pour relever le compteur nous ne comprenons rien ils viennent faire leur travail puis continuent leur chemin
72	2004	OUI		Je suis satisfait de leur travail.	Moi je ne paie jamais mes factures, je les confie à des amis ou des proches en qui j'ai confiance
73	2000	NON	Qu'ils revoient leur copie		Les agents de la SBEE volent, ils augmentent le nombre de kWh lors du relevé des compteurs
74	2009	NON	Je ne suis pas satisfaite, qu'ils nous avertissent avant de venir.		Ils viennent sans nous informer par conséquent on ne sait pas comment la relevée est faite
75	2012	NON	Ils relèvent mal le compteur donc qu'ils corrigent leur façon de faire		Les montants sur les factures sont exorbitants et il faut se mettre en rang pour payer
76	2006	OUI	Bien, ils se comportent bien avec nous		Ils viennent relever et ne nous disent rien
77	2008	OUI		Pas mal	Ils viennent faire leur travail nous on les regarde
78	2013	NON	Qu'ils diminuent le montant des factures		Les agents de guichet n'ouvrent pas à l'heure et ferme tôt

79	1985	Oui		Nous payons les factures sans problème	Ils nous coupent vite le courant lorsqu'on ne paie pas à temps les factures
80	2011	NON	Amélioration du réseau électrique		Ils ne relèvent pas bien les compteurs, ce qui suscite des montants exorbitants
81	1982	NON	Avant ils faisaient bien leur travail mais plus maintenant ; qu'ils revoient leur copie.		Tous le problème se situe au niveau du relevé des compteurs
82	1997	NON	Ils n'ont qu'à remonter leur morale, ils nous insultent parfois		Certains agents sont indécents
83	2001	OUI		Je n'ai rien contre eux, ils font leur travail c'est tout	Parfois nous sommes dans les rangs et le caissier nous cri dessus
84	2014	OUI		Je viens de prendre mon compteur et pour le moment ils se comportent bien	Ils relèvent mal les compteurs ce qui explique les montants exorbitants
85	2000	NON	Améliorer le réseau et cesser les coupures		Ils coupent les compteurs lorsque vous avez un peu de retard et les relèvent mal
86	1978	OUI		Ils ne m'ont jamais volé	Ils relèvent bien le compteur et lors du paiement il n'y a aucun problème
87	2009	NON	Ils nous insultent parfois quand nous constatons le surplus qu'ils corrigent		Les agents de terrain, ceux qui relèvent les compteurs font mal leur travail et quand on réclame ils se foutent pas mal de nous
88	2003	OUI		Je n'ai aucun problème, j'utilise un compteur à cartes	Ils me traitent bien quand j'y vais acheter la carte

89	2001	NON	Qu'ils répondent à nos attentes (quelles sont-elles – écoute clients, le marketing relationnel)		Ils ne viennent pas à notre secours, mon compteur se disjoncte à tout moment et leur service de dépannage que j'ai contacté ne m'a envoyé personne
90	2000	NON	Qu'ils changent leur comportement, ils nous volent		Ils relèvent mal le compteur et coupent le courant chaque jour.
91	2008	OUI		Je ne vois rien de mal concernant leur prestation	Ils travaillent bien mais il y a souvent de problèmes lors du paiement des factures
92	1978	NON	Il faut qu'il y ait plusieurs guichets pour faciliter le paiement des factures		Ils relèvent mal les compteurs et ils ne nous considèrent pas lors du paiement des factures ; il y a de cela 6 ans ce n'était pas pareil maintenant c'est de la merde
93	1997	OUI		Je n'ai jamais eu de problème avec un agent donc c'est un bon signe.	C'est leur travail et depuis 1997, aucun agent ne m'a mal traité
94	30ans (héritage)	NON	Les coupures intempestives Avant, les factures sortaient chaque deux mois mais de nos jours c'est à chaque mois et les montants sont élevés. Diminuer le prix du kWh Rendre disponible l'électricité afin que les citoyens puissent travailler paisiblement		Les prestations des agents, surtout ceux des guichets sont très mauvaises Ils ne sont pas nombreux et après avoir perdu du temps dans les rangs ils disent qu'il y a plus connexion ; c'est dommage Les agents ne passent plus relever les compteurs mais quand même les factures

					sortent avec des montants élevés. Que la SBEE cesse de faire des estimations et envoie ses agents faire relever les compteurs
95	15ans	NON	Privatiser le secteur de l'énergie pour qu'il y ait un peu plus de sérieux Revoir le système de calcul pour les factures.		
96	20ans	NON	Cesser les coupures ceci détruit nos appareils		-
97	20 ans	NON	Revoir la tarification Le montant ne correspond pas souvent à la consommation		-
98	5 ans	OUI		Grâce à la SBEE je dispose de l'énergie qui me permet de suivre l'actualité à la télé, de me divertir et d'oublier les soucis	-
99	1960	NON	Que la SBEE soit à l'écoute de ses clients	Que la tarification soit bien faite et que le service de dépannage soit bien actif	Les agents sont prêts à écouter les problèmes des clients mais pas à leur trouver solution
100	25 ans	NON	Les coupures sont répétées alors que le montant des factures ne baisse pas Les problèmes de rang et de connexion doivent être réglés		Les agents de guichet ne sont pas courtois ; ils ne savent pas accueillir les clients
101	25 ans	NON	Arrêter les coupures		-
102	1 ans	NON	Rendre l'énergie plus disponible et revoir les coûts a la baisse		Lenteur des agents de guichet Non respect des clients

103	20 ans	NON	Revoir la fréquence des coupures ; les coûts et le système de paiement (afin d'éviter les fils d'attente)		Rien à reprocher aux agents
104	20 ans	NON	Arrêter les coupures Rendre l'énergie électrique plus disponible Revoir la tarification Penser à libéraliser le secteur de l'énergie pour que la SBEE ne soit pas un monopole Rendre les panneaux solaires disponibles Revoir le système de paiement Supprimer les compteurs à cartes et privilégier ceux additionnels		Que les agents témoignent un peu d'attention aux clients
105	10 ans	NON	Arrêter les délestages Revoir le système de paiement des factures Remettre les factures en mains propres aux propriétaires		Insuffisance de formation et négligence des agents qui, laissent les lampadaires allumés en plein jour
106	18 ans	NON	Régler le problème de coupure Revoir le système de facturation Promouvoir l'énergie solaire afin de favoriser l'accès à l'électricité aux couches rurales Privatiser la SBEE ou la rendre libérale Investir dans les barrages et revoir les nouveaux compteurs		Mauvais accueil de la clientèle

107	20 ans	NON	<p>Arrêter les coupures intempestives et revoir la comptabilité sur les factures de paiement</p> <p>Nos appareils grillés ne sont pas retournés par la SBEE ;le pire est que leur service de dépannage ne fonctionne pas c'est du désordre ; il faut qu'ils se réorganisent (organisation).</p>		Ils font généralement bien leur travail mais parfois les agents de guichet ne sont pas courtois
108	14 ans	NON	<p>Rendre l'énergie disponible, revoir le cout des factures et la qualité de l'énergie fournie car cela compromet le fonctionnement de nos appareils</p> <p>Revoir la qualité de leurs équipements pour améliorer leurs prestations</p>		Réorganiser et former les agents de la SBEE
109	Plusieurs années	NON	<p>Que le système de compteurs à cartes soit interrompu et que la SBEE revoir ses prestations car il y a trop de coupures</p>		Rien de particulier à signaler
110	14 ans	OUI		<p>Nous sommes satisfaits car on a le courant normalement, on nous a changé 2 compteurs qui posaient problème et actuellement on n'en a pas. C'est d'ailleurs le mois passé qu'on nous a placé les compteurs. Nous avons déjà des compteurs à cartes, aucun problème de paiement ne se pose.</p>	Travail bien fait

111	10ans	non	<p>Que la SBEE fasse vraiment l'entretien du matériel</p> <p>. Revoir le délai d'intervention (couper) en cas de nécessité</p> <p>. Rendre l'énergie plus disponible</p>		<p>Pas de problèmes avec les agents de relève, ni ceux des guichets mais il faut plutôt multiplier les guichets pour faciliter le paiement des factures</p>
112	2ans	Plus ou moins	<p>Les coupures par moment de la SBEE ne sont pas de nature à crédibiliser, à part cela les coupures ne réduisent pas le coût des factures</p>		<p>Rien de particulier à signaler par rapport aux agents.</p>
113	Des décennies	non	<p>Les coupures intempestives doivent être revues à la baisse, les prix sont chers, concernant les factures.</p> <p>Que la SBEE s'organise pour que le paiement des factures soit plus aisé pour les populations. (organisation)</p>		<p>Les agents des guichets ne sont pas accueillants quand bien même on fit des rangs.</p>
114	4ans	non	<p>Les factures sont très coûteuses, les coupures très fréquentes de longues durées, que la SBEE mette de l'énergie à notre disposition à plein temps</p>		<p>Pas de constat particulier à faire par rapport aux agents, généralement le travail se fait bien.</p>
115	14ans	non	<p>Qu'il ait de comptoir dans chaque quartier, comptoir de vente et de paiement pour éviter aux clients de se tracasser</p>		<p>Rien de particulier à signaler</p>
116	40ans	Du tout pas	<p>Que les coupures intempestives cessent, la cherté des factures, les factures doivent être en adéquation avec la consommation, il est inadmissible que les coupures soient récurrentes et que les factures soient exorbitantes.</p> <p>Prioriser les compteurs à cartes</p>		<p>Payer les factures c'est un calvaire. Multiplier les caisses.</p> <p>Recruter des agents.</p> <p>Les agents de guichets ne sont pas courtois.</p> <p>Les agents de relève ne posent aucun problème.</p>

					Recruter des personnes qui savent vraiment accueillir les clients
117	19ans	Plus ou moins	<p>Que la fourniture d'énergie soit fidèle, permanente</p> <p>Que la SBEE ait de concurrent pour se sentir menacée et améliorer ses prestations.</p> <p>Le coût doit être revu à la baisse</p>		<p>Les longues files d'attentes exaspèrent les clients, chercher aux clients où s'asseoir, être à l'abri du soleil, pour mettre les clients à l'aise.</p> <p>Il se peut que les agents de relève fassent bien et que la SBEE ne fait pas une bonne estimation des factures.</p> <p>Rien de particulier en tout cas à signaler</p>
118	PLUS DE 25ANS	Non	Le service est médiocre, qu'il ait amélioration des prestations...		<p>Avec les agents de relève y a pas de souci mais le manque de guichet fait que les clients font de longues files d'attente.</p> <p>Si on peut avoir de guichet et sous-guichets, juste pour le paiement</p> <p>Le système de paiement par la poste n'est pas fiable.</p>
119	12ans environ	Pas du tout satisfait.	<p>Service d'entretien et de dépannage défaillants</p> <p>Les coupures sont toujours fréquentes quand bien même de groupes ont été installés à la SBEE pour renforcer leur capacité.</p> <p>Vraiment si la SBEE peut revoir cet aspect et le coût, il ne restera que</p>		Rien de particulier à signaler

			l'organisation pour le paiement qui laisse également à désirer.		
120	9 mois	Non	Que la SBEE fasse de meilleures prestations (qualité des prestations), que les coupures intempestives cessent et les factures moins coûteuses et que les agents de guichets de paiement arrêtent de garder nos petites monnaies de 5F, 10F, 25F, c'est récurrent, et c'est pas négligeable quand on voit le nombre d'abonnés qu'a la SBEE. Aussi, qu'ils voient dans quelle mesure favoriser la vente de panneaux solaires pour diversifier les sources de la SBEE.		Rien de particulier à part parfois la mauvaise humeur des agents de guichets, c'est tout
121	4ans	non	. Coupures intempestives . difficultés d'accès aux guichets e paiement...		Rien à dire
122	25ans	Plus ou moins	. Les coupures intempestives empêchent aux enfants d'étudier. . Que la SBEE fasse en sorte que l'électricité soit plus disponible . Le coût des factures a augmenté		Les prestations des agents sont bonnes. C'est quand nous ne sommes pas en règle qu'il y a malentendu quand ils veulent couper le compteur.
123	4ans	non	Coupures intempestives qui m'ont obligé à acheter un groupe électrogène sinon mes activités sont au ralenti. . Que la SBEE soit à l'écoute des populations. On a l'impression qu'elle se fout pas mal de l'avis des clients. Que les coupures cessent et que le coût soit revu à la baisse.		Agents de coupures rien à dire Les agents de guichets vous laissent faire de longues files d'attente et après on vous dit qu'il n'y a pas de connexion

124	14ans	Pas du tout	Les coupures aux heures de travail et les surfacturations sont trop. Le système des compteurs à cartes est un système pas fiable. On préfère les compteurs additionnels. . Qu'on privatise la SBEE pour qu'elle respecte son client.		Payement vraiment pénible, les agents de guichets parfois de mauvaise fois. Aucun problème avec les agents de relève.
125	2ans	non	Coupures intempestives, coût élevé. Rendre le courant plus disponible, revoir les prix à la baisse. Promouvoir les compteurs à cartes		Pas de problèmes particulier à signaler, ils font bien leur travail
126	2ans	non	Les factures sont élevées, les coupures intempestives, la situation s'empire. Vraiment, la population en a marre mais est condamnée. Que la SBEE se réorganise		Rien à dire
127	10ans	Non	Les coupures et les coûts n'ont qu'à être revus c'est tout		Rien à dire
128	12ans	Non pas du tout	Coût élevé des factures, coupures intempestives, service de dépannage défaillant. Que la SBEE soit à l'écoute des populations pour parfaire ses prestations		Des fois on a l'impression que les agents de relève ne font pas bien leur travail, ils font des imaginations. Pour payer au guichet c'est vraiment pénible, qu'ils s'organisent mieux. Le système de compteur à carte sera bienvenu
129	30ans	Non pas du tout	Il n'y a pas la lumière à plein temps. Pourtant les factures sont exorbitantes et ils ne tiennent jamais compte des plaintes des populations		Rien à signaler

			<p>La mauvaise gestion de la SBEE doit être revue. Avant et même après la révolution, on venait entretenir les compteurs. Maintenant on nous facture ça alors que le service n'est pas fait. (évolution du contrat psychologique)</p> <p>La prestation est nulle avec grand « N » (qualité de la prestation). Si la SBEE veut vraiment mieux faire qu'elle écoute les cris de population</p>		
130	30ans	Non pas du tout. Ils ne sont pas sérieux.	<p>Que la SBEE revoie le coût élevé des factures et les coupures intempestives</p> <p>Qu'ils soient également patients car quand on n'a pas payé une facture ils viennent couper, quand on demande de compteur, on ne trouve pas...</p> <p>Nous sommes pour les compteurs à cartes, c'est bon pour les locataires, c'est bon pour nous tous</p>		Rien à signaler
131	18ans	non	<p>Les coupures font que je cesse de vendre à 19h. Or les jours où il n'y a pas de coupure je peux rester vendre jusqu'à 22h</p> <p>Que la SBEE rende le courant disponible</p>		Rien à signaler
132	20ans	Non	<p>Coupures intempestives et de longues durées ainsi que le coût élevé sont à revoir</p>		Rien à signaler
133	10ans	Je suis peu satisfait. Ils sont nuls	<p>Il y a coupures pourtant les factures sont exorbitantes</p> <p>Qu'on privatise la SBEE car les sociétés d'étatiques lambinent...</p>		Rien à signaler sauf longues files d'attente aux guichets

134	Plus de 15ans	non	Très difficile de payer les factures, vraiment un calvaire. Que cet aspect soit revu. Des fois ils sont en retard et plusieurs factures viennent simultanément		
135	37ans	Non	. Coupures, coûts élevés qui sont passés de 73F/KWh à 78F/KWh et maintenant à 109F/KWh . Longues files d'attente pour payer les factures Que la SBEE revoie le coût et rende le courant disponible, le paiement plus aisé en créant plus de guichets pour que les populations souffrent moins car parfois dans les longues files d'attente il y a vol d'argent.		Pas de problème au niveau des agents. Mais au guichet tout est à revoir. Le système de paiement par poste est à revoir. Les compteurs à cartes j'opte.
136	Plus de 50 ans car j'ai hérité de ce compteur	non	. Les coupures intempestives nous gênent nos appareils et les coûts sont élevés (sensibilité au prix) Le service dépannage est défaillant cependant ils prélèvent des frais d'entretien. Parfois le disjoncteur ne marche pas au lieu de le réparer, ils demandent aux clients de racheter un autre disjoncteur lui créant ainsi des dépenses de plus.		Je n'ai rien à reprocher aux agents de relève. Mais au guichet on a l'argent mais pour payer c'est très embêtant, on vit un calvaire
137	21ans	Plus ou moins	Factures exorbitantes qu'on a de difficultés à payer Que la SBEE accepte de différer certaines dettes. Par exemple si la facture est de 12 000 et que le client a 10 000, que la SBEE accepte de prendre les		Longues files d'attente/ Pour payer il faut se lever à 5h de matin pour être parmi les premiers dans les rangs. Parfois il y a problème de connexion. Et pour couper, ils

			10 000 et différer les 2 000 restant sur la facture suivante. Ainsi il y aura moins de coupure de compteurs		ne tiennent jamais compte de cela.
138	17ans	Non	. Electricité indisponible et coût élevé sont à revoir D'énormes difficultés au guichet quand on veut payer les factures à cause du nombre insuffisant de caissiers. Qu'on augmente le nombre de caissier afin de faciliter la tâche aux populations qui ne désirent que leur bien-être		Rien à signaler
139	1an	non	Coupures et estimations des coûts toujours élevées. C'est à revoir en rendant l'électricité disponible		Agents de relève rien à signaler Agents de guichet ne sont pas assidus or ils ne sont pas en nombre suffisants
140	10ans	Avant les prestations étaient bonnes mais aujourd'hui pas du tout	Que la SBEE revoie son organisation Les longues files d'attente sont vraiment pénibles or on quitte le boulot parfois pour aller payer		
141	10ans	Non	Coût inadéquat à la consommation. J'opte pour les compteurs à carte à cause de la consommation maîtrisée. Que la SBEE multiplie les guichets		Le favoritisme fait que dans les files d'attente certains viennent en dernière position et paient pendant que le citoyen est debout depuis des heures.
142	7ans	Non	Revoir le coût des factures (sensibilité au prix)		Rien à signaler

			Rendre l'e courant disponible Faciliter les paiements au guichet		
143	11ans	Non	Donner les coûts réels (sensibilité au prix) des consommations sur les factures		RAS
144	1an	Non	Réduire les coupures répétées		Bonne conduite des agents de relève Lenteurs dans les guichets
145	19ans	Non	Eviter les coupures intempestives et les coûts élevés (sensibilité au prix)qui ne conviennent pas aux clients		Bonne conduite en général
146	25ans	Non	Vite livrer les factures Créer d'autres guichets pour vite satisfaire les clients.		Courtois lorsqu'on les traite aussi avec courtoisie
147	6ans	Non	Coupures à éviter, coûts élevés (sensibilité au prix)		Bonne conduite dans l'ensemble mais « pot-de-vin » aux agents pour résoudre rapidement certains problèmes
148	3ans	Non	Réduire le temps nécessaire pour obtenir un compteur, les coûts élevés de beaucoup de factures (sensibilité au prix)		« ...Corruption de certains agents avant de satisfaire rapidement les client »
149	3ans	non	Eviter les coupures répétées qui endommagent (qualité de la prestation) les appareils électroniques		Mauvais comportement des agents de relève qui déposent les factures par terre quand il n'y a pas des gens à la maison.
150	21ans	Non	Livraison rapide des factures. Régler les problèmes de coupures intempestives		Pots-de-vin pour vite régler des problèmes de dysfonctionnement du matériel de la SBEE

151	12ans	Non	Créer des guichets.		Lenteur en cas de dépannage
152	18ans	Non	Trouver le moyen de mettre les compteurs proche des maisons		Mauvais travail de certains agents releveur qui déposent des factures dans les lieux sales ce qui occasionne la perte et des problèmes de suspension de certains compteurs
153	1an	Non	Régler les problèmes de coupures répétées.		RAS
154	2ans	Non	Réduire les coûts d'abonnement et les problèmes de coupures intempestives		Pots de vin avant de résoudre vite les problèmes quand on les alertes. Problèmes de tracasseries quand on nous demande d'aller chercher de monnaie
155	6ans	Oui		Energie disponible la plupart du temps	Bonne conduite des agents de relève Bon accueil dans les guichets
156	1an	Non	Réduire la lenteur administrative pour l'abonnement et l'installation de nouvelles maisons (origine du contrat psychologique)		Agents très corrompus avant de vous satisfaire comme cela se doit. Mauvaise manière comme le manque de monnaie dans les guichets qui font perdre le temps
157	13ans	Non	Qu'il n'y ait plus de coupures		Les agents de guichet ne sont pas accueillants
158	17ans	Non	prix fantaisistes sur factures (sensibilité au prix)		Mauvais accueil lorsqu'on veut résoudre un problème

					urgent attendant qu'on donne d'abord des pots-de-vin avant de vite agir
159	1an	Oui		Factures en adéquation avec la consommation du mois	Bon accueil la plupart du temps
160	16ans	Non	Réduction des coûts de fourniture d'énergie (sensibilité au prix), règlement des problèmes de façon prompte		Corruption de beaucoup d'agents de guichets Bon comportement des agents de relève.
161	2ans	Non	Réduire au maximum les coupures Mettre les prix réels des consommations sur les factures (sensibilité au prix)		Corruption en favorisant le passage de certains clients en détriment des autres dans les files d'attentes au guichet.
162	14ans	Non	créer plus de guichets pour mieux accueillir les clients.		Impatience du personnel Corruption de certains agents
163	10ans	Non	Réduire les pertes de temps dans les guichets ainsi que les problèmes de connexion		RAS
164	1an	Oui		Disponibilité de l'énergie par rapport à d'autres pays comme la Guinée Conakry par exemple	Corruption des agents en favorisant certains clients au niveau des guichets RAS sur les agents de relève
165	7ans	Non	Eviter les délestages (qualité de la prestation) Eviter les longues files d'attentes en multipliant les guichets. Réduire la lenteur administrative lors des règlements de problèmes liés au dépannage		Corruption de certains agents
166	5ans	Non	Avoir l'énergie en temps plein,		RAS

			Ne plus payer la consommation des agents SBEE qui ont des quotas		
167	11ans	Non	Que les prix sur les factures soient conformes à la consommation (sensibilité au prix)		RAS
168	12ans	Non	Diminuer les coupures		Je n'ai rien à dire
169	9ans	Non	Réduction des coûts excessifs de la fourniture d'énergie (sensibilité au prix)		Bonne conduite des agents de relève Accueil paisible dans les guichets lorsqu'on est courtois avec le personnel
170	7ans	Non	Rapprocher souvent les compteurs des maisons		Bon travail des agents de relève Les agents de guichets reçoivent mal les clients
171	1an	Oui	Disponibilité de l'énergie par rapport aux ressources du pays		Courtois dans l'ensemble
172	3ans	Non	Empêcher la survenue des coupures intempestives.		Agents de relève corrompus Bon accueil dans les guichets
173	12ans	Non	L'énergie en plein temps et sans coupures bizarres		Bon comportement des agents en général
174	3ans	Oui	Permanence de l'énergie		Accueil chaleureux
175	13ans	Non	Réduction des coupures Règlement plus rapide des problèmes touchant aux équipements		Grande corruption des agents (pots-de-vin) avant de réagir promptement en cas de problèmes liés aux installations
176	10ans	Non	Revoir les coûts des factures souvent élevés (sensibilité au prix)		Agents très impatients

177	1an	Non	Révéler les coûts de consommation effectifs et non fictifs et excessifs (sensibilité au prix)		Agents très corrompus Pots-de-vin avant d'être vite pris en compte en cas de problème
178	3ans	Non	Eviter souvent les coupures et donner les prix réels des consommations sur factures (sensibilité au prix)		Retard de livraison de certaines factures qui causent des désagréments quand le moment arrive de payer car les factures s'accumulent et causent des problèmes de financement pour tout payer
179	13ans	Non	Réception des factures à temps		Mauvais comportement des agents de relève qui mettent des factures qui se perdent souvent
180	13ans	Non	Réduire les longues files d'attentes		Mauvais comportement des agents de guichets...
181	6ans	Non	Recruter d'autres agents pour vite résoudre des problèmes de dépannage.		Corruption sur toute la chaîne de l'administration
182	5mois	Non	Livraison rapide des factures		Accumulation des factures qui se perdent parfois car le vent emporte ou la pluie détériore les factures ce qui pose des problèmes de coupures de certains abonnés
183	12ans	Non	Règlement plus prompt des problèmes liés au dépannage des compteurs		Corruption et pot-de-vin des agents avant de résoudre les problèmes liés à la SBEE
184	5mois	Non	Réduire au maximum les coupures intempestives Livrer rapidement les factures.		Mauvaise habitude des agents de relève qui déposent les

					factures dans les lieux pas du tout sécurisés
185	5 mois	Non	Répondre rapidement en cas de panne Créer plus de guichets		Corruption des agents pour résoudre rapidement des problèmes liés à la maintenance des équipements de la SBEE lorsque ces derniers deviennent défectueux
186	5mois	Non	Eviter les tracasseries de temps et de monnaie dans les guichets		Mauvais accueil des clients dû à la nervosité des agents pas nombreux dans les guichets de paiement
187	22ans	Non	Avoir de l'énergie permanemment. Mettre la consommation réelle sur les factures (sensibilité au prix)		Agents lents dans les travaux surtout quand ils n'ont pas de pots-de-vin
188	2ans	Non	Vite livrer les factures Eviter les coûts bizarres et très élevés de la consommation (sensibilité au prix)		Courtois le plus souvent mais corrompus quand il s'agit de régler les problèmes de dépannage

Annexe 3 : Données recueillies

TRAME D'ENTRETIEN

RELATION D'EMPLOI ET CLAN

A- DG-DT-DR

1. Depuis quand êtes vous dans l'entreprise ?
2. Comment avez-vous été recruté dans l'entreprise ?
3. Qui vous a recruté et pourquoi ? Aviez-vous un parrain ?
4. En quoi consiste votre travail au quotidien ? nous savons que vos attributions sont définies par les règlements de la société. Pouvez-vous décrire un peu vos tâches quotidiennes de manager ?
5. Les nouvelles responsabilités modifient-elles votre engagement vis-à-vis de la SBEE ?
6. Quels sont vos objectifs personnels, vos attentes ?
7. Qu'est ce qui vous a été fait comme emploi ?
8. Êtes-vous satisfait de la carrière qui vous est faite (que vous avez eue) ?
9. Votre recrutement et votre position actuelle vous rendent-ils redevables ?
10. Les procédures ne sont-elles pas rigides au point d'être amené à les transgresser notamment en matière de recrutement ?
11. Militez-vous dans un groupe (politique, religieux ou autre) ?
12. De quelle région du pays êtes-vous ?
13. Du fait de votre recrutement et de votre position actuelle, à qui êtes-vous redevable ?
14. Comment le recrutement s'est-il passé ? où sont ces agents et quelles sont vos relations une fois qu'ils ont été embauchés ?
15. Avez-vous œuvré pour le recrutement des agents à la SBEE ? quelles sont vos relations (famille, ami, politique, religion) ?
16. Avez-vous des attentes vis-à-vis d'eux (en plus de ce qui est prévu dans les fiches de poste) ?
17. Quelles sont les relations avec vos subalternes ?
18. Quelle est votre compréhension de la performance d'une entreprise publique ?
19. Pensez-vous que la vôtre est performante ? Pourquoi ?
20. Existe-t-il, à votre avis, des traits caractéristiques des membres de l'entreprise et qui ne changent pas en dépit de toutes les réformes ?

21. Pensez-vous que ces traits peuvent changer ? de quelle façon, à votre avis ?

B- AGENTS

- 1- Depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ?
- 2- Comment avez-vous été recruté ?
- 3- Pourquoi avez-vous opté pour la SBEE ?
- 4- Quelles sont vos relations avec votre supérieur hiérarchique ?
- 5- Avez-vous des relations privilégiées avec des personnes hiérarchiquement bien placées au sein de l'entreprise ?
- 6- Des promesses vous ont-elles été faites
- 7- Militez-vous dans un groupe (religieux, politique, ethnique) ?
- 8- Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la société ?
- 9- Toutes les tâches que vous exécutez sont-elles conformes aux règles et procédures ?
- 10- Quelle est votre origine ?
- 11- Comment contribuez-vous ou comment pensez-vous apporter votre contribution modique soit-elle au développement de votre village ?

COMPTE-RENDU DES INTERVIEWS ENREGISTRES

- DIRECTEUR GENERAL

DG : La bonne gouvernance commence par la première richesse de la société qui est les hommes. Il faut savoir gérer sinon bonjour les dégâts.

DG : Je suis dans ma 33^e année.

DG : Non. Moi, c'était au temps de la révolution, quand vous quittez les bancs, vous êtes déjà reparti, j'ai été envoyé à la SBEE pour travailler. Quand on m'a envoyé au Ministère d'alors, jugé par feu Gérard OWINS, arrivé là-bas on m'a envoyé à la SBEE.

DG : C'était le Ministère... attendez hein ? Pourquoi j'oublie ça ?

DG : Je suis maître ingénieur et en temps normal je dois être dans une structure d'électricité, j'ai eu la chance d'être envoyé ici.

DG : Vous voyez, moi, je ne suis pas un parachuté. J'ai commencé ma carrière à la SBEE. Quand je suis venu, mon premier employeur, c'était Emile PARAIZO, c'était le Directeur général. Avec lui, quel que soit votre diplôme, quand vous arrivez, vous faites un stage ouvrier. Mon premier poste, j'étais resté à l'accueil à la Direction d'Exploitation de l'Atlantique à Ganhi. J'ai fait deux semaines là. Après, j'ai fait deux semaines à l'abonnement. Après, j'ai été faire une tournée de relevé sur le terrain. On m'a remis les bordereaux, je suis parti relever moi-même. Après, ils m'ont envoyé, à la facturation, directement où on facture les clients, comment ça se fait. Après la facturation, j'ai été au dépannage. Vous savez, en ce temps-là, les hauts cadres étaient à la SBEE et celui qui était mon chef de dépannage, est-ce qu'il avait son CAP ? (entendez Certificat d'Aptitude Professionnelle) C'est un électricien formé sur le tard, il était chef secteur et je m'asseyais derrière la bâchée et lui, le chef, s'asseyait devant avec son adjoint. Nous, on était assis derrière la bâchée et on allait faire le dépannage. Arrivé là-bas, on nous remettait la ceinture et on montait (sur les poteaux électriques) faire le dépannage et on descendait. J'ai fait un mois là. Après, je suis parti à Bohicon. J'ai fait les mêmes choses seulement que j'ai été à la centrale thermique de Bohicon faire 3 semaines là comme conducteur de quart.

DG : Oui on venait à 8h, on sortait à 15h deux fois. Après, vous venez à 15h, vous sortez à 23h deux fois. Après, vous arrivez à 23h, et vous sortez à 7h deux fois. Après, vous avez 48h de repos et vous recommencez. J'ai fait cela pendant 1 mois. Vous arrêtez de faire ça. Après, il y avait le quart des maintenanciers. Quand vous reprenez, vous faites l'entretien des machines et le dépannage de la centrale et on faisait ça. De là je suis passé dans le Borgou. Je suis allé à parakou pour faire la même chose.

DG : J'ai fait tout le réseau de la centrale aussi. Après j'ai été à Porto-Novo faire la même chose parce que quand Paraizo nous disait : « vous êtes appelé demain à diriger cette maison, vous devez savoir comment elle fonctionne depuis le bas parce que passé à un certain temps vous n'aurez plus la chance d'apprendre. Il faut apprendre. Sur le plan intellectuel, vous avez tous les diplômes. Sur le terrain, vous ne maîtrisez pas. Il ne faut pas que demain, les gens viennent vous raconter du n'importe quoi ». Donc, c'est comme ça que nous, nous avons été formés quand on n'est venu à la SBEE.

Après avoir fait ça, mon premier poste que j'ai eu à occuper, c'est chef secteur électricité Entretien MTBT-Dépannage MTBT-Exécution nouveaux branchements et c'était à Akpakpa. En ce temps, on l'appelait Cotonou-Est. Je suis resté là pendant près de 5ans. C'était en 1985.

Après cela j'ai été nommé Directeur Adjoint d'exploitation de l'Atlantique le 1^{er}/09/1990.

DG : 2^{ème} poste

DG : Oui 1990..... Non, non, 1991. Là, je m'occupais surtout des problèmes techniques. Tous ceux qui étaient mes chefs, quand j'étais venu, je suis devenu maintenant leur chef. Vous voyez mon évolution, c'est comme ça. J'ai géré la partie technique avec mon ancien patron, feu Christian da-Matha. De là, je suis parti à Bohicon en tant que Directeur plein.

DG : J'étais adjoint ici, mais là-bas je suis Directeur. De là-bas, je suis revenu. J'ai été nommé directeur de la production et des transports. Je m'occupais de la production électricité et de la production eau puisqu'on était eau et électricité. J'ai fait ça jusqu'en 2001 et ça doit être Août. Je ne sais pas quand, j'ai été nommé directeur technique électricité. Donc, on m'a enlevé la partie eau et je m'occupais de l'exploitation, étude, de tout ce qui concerne l'électricité jusqu'en 2004. Là, j'ai été nommé inspecteur de zone jusqu'en janvier 2008 où j'ai été nommé directeur général adjoint de la SBEE. Et le 02/04/2014, Directeur général par intérim de la SBEE. Je suis à ce poste jusqu'aujourd'hui. C'est là où vous me demandez qu'est-ce que je fais.

En tant que premier responsable de l'entreprise je gère d'abord les hommes. C'est la première richesse qui a été mise à ma disposition : Organiser les hommes, mettre les gens au travail. J'ai sorti d'abord un petit livre qui retrace ma vision stratégique de la SBEE horizon 2014-2019. Là-dedans, j'ai tracé ma vision de l'entreprise sur tous les plans.

DG : Vision stratégique, je vais vous montrer ça. « Plan stratégique de développement de la SBEE horizon 2014-2019 ». Voilà toute ma vision est là, comment je pense gérer cette entreprise ; même si je ne vais pas aller en 2019, je ne sais pas celui qui viendra après, si ça lui inspire quelque chose il va mettre ça en application. La SBEE est une société d'état. Donc, avant je m'occupais surtout des problèmes techniques. Maintenant que j'ai été promu à la tête de l'entreprise, la première ressource de l'entreprise, c'est la gestion des ressources humaines. Comment gérer mieux cette ressource pour faire plus au moment T, sa productivité sans un nouvel apport du personnel.

DG : Sans un nouvel appel apport en personnel. Donc sur ce, nous avons été vraiment aidé parce qu'il y avait des audits qui avaient déjà eu lieu avant qu'on prenne la direction. Il y a eu des réunions, il y a eu des audits commandités par la SBEE et financés par la banque mondiale sur les ressources humaines de la société, sur les ressources financières, et troisièmement sur le

système d'information. Il y a aussi un audit qui a été commandé par le gouvernement. Cet audit a embrassé tous les divers compartiments de la société. Donc, nous avons les différents cabinets avec qui nous négocions pour voir comment ils peuvent nous accompagner dans l'accomplissement de notre tâche.

DG : Non, la SBEE même a financé certains ; les ressources humaines c'est la banque mondiale sur demande de la SBEE ; finances, c'est l'audit des finances de la SBEE. C'est la SBEE même qui a payé. Sur le système de circulation de l'information, c'est la SBEE qui a demandé et financé, mais l'audit qui a englobé tout ce qui se fait dans la maison a été financé, commandité par le gouvernement. Donc nous avons commencé. Actuellement, nous sommes en train mettre en œuvre toutes les différentes recommandations parce que, vous voyez, il faut reconnaître quand même que dans tout ce qui a été fait pendant l'audit des ressources humaines à 100%, nous sommes d'accord sur ça. C'est correct. Sur les finances, c'est correct. Sur l'informatique, c'est correct. Ce que le gouvernement a commandité aussi, c'est correct. Seulement, il y a des restitutions qu'il faut faire. Donc, lorsque le temps permet pour les ressources humaines, il nous ont dit que sur cent (100) agents à la SBEE, on a 65 communs et 35 techniciens, or normalement, c'est les techniciens qui créent la valeur ajoutée, ils créent la richesse. Pour cela, il a suggéré qu'on licencie 30% du commun et recruté 30% de technicien. Vous savez que c'est vraiment très difficile pour un chef d'entreprise d'aller dans ce sens surtout en tant que société d'état. Mais pour aller un peu et à les entendre, le DGA a décidé de faire une formation à l'interne des agents qui ont le BAC-F, D, C ou équivalent pour les former au métier d'électricité. Nous avons au plus 100 candidats âgés de moins de 35ans ou bien ayant le BEPC, qui on le niveau terminale et n'ont pas réussi au BAC. Donc nous avons reçu les dossiers qui ont été étudiés. Là où ce n'est clair, nous avons demandé aux titulaires de nous fournir les fiches de scolarité pour nous prouver réellement qu'ils ont fait la terminale. C'est ça que j'attends maintenant pour lancer et envoyer les gens au centre de formation. Nous sommes déjà préparés, ça nous permet de dégraisser le côté commun.

DG : Oui, c'est notre approche de solution. Nous allons aussi réévaluer certains postes. Avant, à la SBEE, le CAP Aide comptable était suffisant pour être caissier ou un BAC G2. Cette condition a évolué un peu à notre arrivée. Nous avons dit que pour les dossiers des caissiers, celui qui à CAP et un niveau avéré d'expérience ou un BAC G2 peut être accepté à condition qu'il ait deux ans d'expériences dans la maison . Pour être caissier aujourd'hui, il faut avoir son BTS en banque et finances. Nous avons réévalué les postes. Il faut savoir faire ceci parce que

nous savons que dans un bref délai, nous aurons besoin de beaucoup de caissiers et de guichetiers car l'audit des ressources humaines nous a souligné que nos agents sont trop submergés et ne peuvent couvrir l'ensemble des abonnés. On prend l'exemple de l'agence de Porto-Novo, nous avons plus de 60 000 abonnés. Et pour être plus performant, il faut rapprocher la SBEE de sa clientèle. Donc, ils nous ont suggéré 15 000 abonnés par agence. Quand ça va dépasser 15 000 abonnés, que cette personne ne peut plus bien gérer. Tout le travail est déjà fait nous avons 11 agences à créer en plus des 22 agences qu'on a déjà, donc on aura au total 33 agences à gérer. C'est pour cela que, en anticipant, nous avons réévalué certains postes pour pouvoir prendre des gens. Je ne sais pas si vous voyez un peu ma démarche.

DG : Donc nous sommes à ce niveau. Dans le document, ils ont aussi demandé de faire l'appel à candidature pour les postes de directeur. L'appel à candidature a été fait pour les postes de directeurs centraux et directeurs régionaux. Donc, vous savez qu'il y a le niveau avec un CV particulier que les gens doivent remplir. Pour être directeur central, BAC +5 avec 10 ans d'expériences ou bien avoir BAC + 5 en gestion des entreprises, des finances ou commerciales. Pour les directeurs régionaux, il faut avoir BAC + 5 et 10 ans d'expériences ou BAC + 4 et 20 ans d'expériences.

DG : C'est interne. Ça nous permet quoi ? Il y a des gens entre temps qui sont venus dans l'entreprise avec des diplômes et qui ont poursuivi les études et qui ont écrit. On a près de six cent (600) agents qui ont écrit pour demander une reconnaissance de diplômes. S'ils sont capables, ils n'ont qu'à postuler. S'ils postulent et ils passent, on va leur reconnaître leurs diplômes. Il faut faire les choses sur une base claire pour éviter les critiques ; donc tous ces processus sont en cours. Ma tâche aujourd'hui, je m'attache plus sur la gestion des ressources humaines, je gère les finances de l'entreprise. La situation était très grave quand nous avons pris la direction de la société. Je suis actuellement en train de faire ma quatrième opération de recouvrement.

DG : Oui, c'est en cours. Donc, je balaie le portefeuille sinon je ne peux pas respecter mes engagements. Je pense que ça porte ses fruits. Je ne vais pas citer des sociétés, il y a des sociétés d'état qui nous devaient huit milliards (8 000 000 000) et nous continuons de leur fournir de l'électricité. Nous ne sommes pas si puissants pour préfinancer les autres. Dans le même temps, nous devons payer les factures de notre grand fournisseur qui est la CEB.

DG : On leur a offert des titrisations au niveau des banques. L'état s'est porté garant pour surveiller ça. Je peux vous dire maintenant qu'à l'heure où nous parlons aujourd'hui, c'est la SBEE qui a créé des caisses secrètes et alimente ça pour qu'il n'y ait pas de retard. Donc, on a de problème. Si nous prenons, par exemple, le CNHU de Cotonou, il nous doit un milliard cent soixante douze millions (1 172 000 000) FCFA. Aujourd'hui ; les GSM nous doivent aussi en quantité, mais MOOV et MTN ont payé à leur niveau. On est en train de voir. Donc, à part la gestion des ressources humaines nous nous sommes attardés surtout la partie commerciale. **Qui dit commercial, dit finances et recouvrement parce que si la partie commerciale n'est pas vivante, les finances de la société vont en souffrir.** Donc, c'est pour cela que nous sommes à cheval sur ses deux paramètres. Donc toutes les lettres sont parties vers les sociétés, nous sommes en train de faire un recrutement coup de poing. Ceux qui sont dans la maison, j'ai permuté, j'ai pressé et j'ai pris des gens que j'ai amené du nord qui ont leur famille ici. Ils ont leur maison et tout ici parce que j'ai dit que je ne payerai pas des frais de mission pour toute la durée, mais je peux payer les frais de mission pour une semaine. Oui, j'ai dit aujourd'hui, il est temps de dire qu'est-ce-que je peux faire pour cette maison et non qu'est-ce-que cette maison peut faire pour moi ? Elle a déjà beaucoup fait pour vous. La SBEE vous a beaucoup aidés parce que si vous faites bien votre travail, on ne peut pas avoir les créances énormes sur la clientèle. Donc, nous sommes en train de faire ça. Je pense que ça est en train de donner, puisque pour le mois de juillet seulement le salaire et les diverses charges tout ça, c'est quatre milliards (4.000 000 000). Demain, je vais signer pour le mois de juillet et signer les frais facturés de la CBE. Ça fait cinq milliards et trois millions (5 003 000 000) que je dois envoyer. Donc ça veut dire quoi, ça veut dire que le renforcement, le recouvrement ... parce que, les échéances qui nous restent sont trop importantes et si on n'a pas de sous on ne répond pas favorablement. Donc nous nous sommes attaqués aux ressources humaines, après aux commerciales puis aux finances. Peut être donc, nous sommes en train d'avancer, bien sûr pour un chef d'entreprise ce n'est pas pour répondre aux exigences du cabinet qui nous à faire l'audit. Il y a plein de choses aujourd'hui, si vous allez dans les différents guichets où il y pas la connexion et tout ça là, parce que nous avons choisi une ligne qui aujourd'hui ne répond plus aux besoins de la clientèle, nous sommes en partenariat avec Bénin télécoms SA¹⁴. Puisque partout où il y a les fibres optiques,

¹⁴ Bénin Télécom SA est une entreprise publique commerciale chargée de fournir à sa clientèle, une connexion internet. Cette entreprise a des dettes vis-à-vis de la SBEE. Les factures impayées s'élèvent à Cette entreprise, depuis quelques années s'investit dans l'installation et la connexion aux fibres optiques sous marines

nous allons utiliser cela pour faciliter l'accès à la connexion. Tant qu'il y a les fibres optiques, il n'y a pas de coupures. On a déjà fait des réunions avec les collègues de Bénin Télécom SA et maintenant, nous avons constitué les groupes de travail, et le premier travail est déjà prêt pour la mise en exécution. Donc, nous attendons les rapports et tout ça pour que les deux DG se rencontrent avec les techniciens pour valider et mettre en exécution. Nous avons créé intranet à la SBEE parce que, je veux supprimer dans tous les bureaux, les imprimantes, et avoir deux imprimantes par palier. Vous avez des cartes et vous imprimez de quoi vous avez besoin parce que c'est inadmissible que dans chaque bureau, il y ait deux à trois imprimantes. Ce n'est pas possible, c'est du gaspillage. On doit économiser de l'argent pour la société et non seulement, nous n'allons plus sortir de l'argent pour acheter beaucoup d'imprimantes. En plus, nous n'allons plus sortir de l'argent pour la réparation. Donc, nous allons réduire les charges d'exploitation. (Interruption téléphonique)

DG : Où étions-nous ?

DG : Ok ! Donc vous voyez, nous avons ça, nous venons encore de lancer un appel d'offre pour les petits cabinets qui nous accompagnent. Nous voulons d'ici horizon 2019, que dans le domaine informatique, celui qui nous accompagne, on le dégage de la maison pour que le système appartienne à la SBEE, que nous soyons en mesure de gérer notre système. Lui il est là et on lui paie. Douze millions (12 000 000) FCFA par mois depuis l'an 2000 jusqu'à aujourd'hui, il faut voir ce que ça fait. Ce que la SBEE paie par mois, moi je veux mettre fin à ça. Le problème est que les gens me critiquent. Je suis d'accord si les gens aiment la vérité.

DG : Nous avons un cabinet qui nous accompagne, qui nous a installé un progiciel que nous expérimentons depuis les années 2000 juste pour notre accompagnement ; l'investissement, tout ce qu'on a versé, c'est parce que quand les preuves viennent intervenir sur le projet pour faire de correction, nous payons près de douze millions (12 000 000 par mois).

DG : On a commencé en 1998 mais c'est en 2000 que le contrat a été signé, On a commencé depuis le 03/12/2013 et nous payons 12 000 000 par mois depuis 2000 aujourd'hui faites le calcul et vous aller voir comment la SBEE a éjecté plus d'un milliard (1 000 000 000) et quelque. Moi, j'ai dit, nous sommes trop riche pour faire cette demande-là.

afin de rendre qualitative la liaison internet. La SBEE veut entreprendre une négociation avec Bénin Télécoms SA pour connecter ses agences au réseau des fibres optiques. Ainsi, se fera t-elle rembourser en nature.

DG : D'informatique

DG : Je vous ai dit nous avons fait l'audit. Cet audit-là, il faut qu'on nous accompagne. Quand nous avons fait l'appel à candidature pour la direction de système d'information, tous ceux qui se sont présentés, le résultat est négatif. Ils ne sont pas capables et ne sont pas recommandés pour occuper le poste. Le recrutement externe, c'est la décision du cabinet.

DG : Oui. Donc nous avons des problèmes. Moi, j'ai toujours dit qu'ils sont incapables. J'étais très énervé et depuis je les insulte.

DG : Tous ceux qui sont à l'interne... bien sûr qu'on a dit qu'il faut avoir dix (10) ans d'expérience puisqu'on a des jeunes parmi eux qui, maintenant, sont capables. Mais, vous ne pouvez pas être jeune comme ça et diriger les anciens chefs hiérarchiques. Mais si vous venez de l'extérieur et que vous avez passé le concours d'entrée à la SBEE ; ce qu'on veut. Il y a des gens qui ont le BAC-F vous les dirigez et on est d'accord.

DG : Oui c'est clair ! La SBEE est dans le système vraiment très délicat, ce serait très difficile que les gens vous acceptent.

DG : Non, c'est maintenant qu'on va le faire. Au fait, d'abord, on cherche la ressource à l'interne, c'est quand elle n'existe pas, si vous ne faites pas comme ça, vous aurez des problèmes avec les ressources humaines. Il faut d'abord chercher à revaloriser les ressources propres à vous à l'interne ; c'est lorsque vous n'en avez pas que vous allez à l'extérieur. Si je veux faire la compétition entre elles, c'est que ça reste le plus souvent bas. Ceux qui sont à l'intérieur n'ont plus souvent le temps d'étudier, de voir les nouveautés. C'est pour cela qu'il faut d'abord prendre. Nous avons tenté et ça n'a pas marché. Nous serons donc obligés de regarder à l'extérieur puisque les résultats sont là, c'est pas moi qui l'ai fait ; c'est le cabinet qui l'a fait.

DG : Moi, je veux la qualité. Donc nous avons eu pour l'informatique. Nous sommes déjà sur le processus, pour la direction financière, quand le cabinet était venu, celui qui était là n'avait que son BAC-G2 et l'ancien directeur général l'avait nommé directeur adjoint de la comptabilité et du budget. Vous savez ses moyens sont limités, il n'est pas en réflexion. Il ne sait pas manipuler l'outil informatique tout ça, donc le cabinet demande, le plus rapidement, de l'enlever et de mettre quelqu'un de capable. Le dossier est envoyé. Le dossier n'est plus sorti. Je l'ai enlevé et j'ai mis quelqu'un de capable là, voilà, je l'ai fait, pas parce qu'il veut avancer. Je ne peux pas avoir des valeurs qui sont là, les laisser dormir et prendre des gens qui ne feront

que m'arriérer dans les prises de décision. C'est pour la première fois, qu'à la SBEE, nous avons sorti le bilan, et le conseil de révision a passé le 2 juin et les commissaires aux comptes nous ont félicités parce que c'est pour la 1^{ère} fois qu'ils voient ça. C'est après avoir fait ça en juin, parce qu'il faut à partir du 30 juin, mais les administrateurs m'ont dit qu'il leur faut deux (2) semaines pour lire, parce que sinon avec 12 ou 13 jours pour faire la mise à jour, ils peuvent faire le 28, 29 mais ils ont refusé. Mais j'ai laissé, mais les commissaires aux comptes sont là il y a longtemps ils étaient très contents du travail qui a été fait vraiment. Donc, c'est pour la 1^{ère} fois que la SBEE produit ces résultats sinon habituellement, c'était en novembre ou décembre qu'on faisait ça. J'ai déjà commencé tout, j'ai déjà dit au directeur que le 15 Avril, je dois avoir le rapport. Je veux respecter les textes de l'Etat.

DG : Oui c'est interne.

DG : Non, parce que celui qui y était et que j'ai enlevé, c'est un problème qui les a balayé non ? Puisque l'ancien DG, il était devant la BEF¹⁵ et moi je ne veux pas regarder un collaborateur qui est devant la BEF, donc pour me faciliter la vie je les ai appelé, eux tous, je leur dit voilà vous êtes devant la BEF. Vos passeports, tous sont détenus là-bas, moi je veux avancer et je veux gagner. Je vous enlève, ce n'est pas un garage finissez là-bas. Je vais vous placer à des postes. Chacun pour le niveau qu'il a au poste qu'il mérite. Chez moi c'est profil et poste. Voilà donc, je leur ai dit ça. Quand moi-même, j'ai dit ça, le lendemain j'ai pu leur rendre service. J'ai dit que telles personnes sont mises à la disposition du directeur général des autres. Parce que la gestion des ressources humaines, il faut d'abord la négociation pour leur monter pour quoi je fais ça. Et comme eux, il y a des gens que j'ai mis exprès. Ils m'accompagnent. Ils ont des prétendants services. Là-bas, ils ne leur ont rien reproché, ils sont branchés ceux qui ont continué d'aller là-bas. Donc c'est le travail que j'ai fait. On s'occupe un peu aussi de la production et de la formation des agents. La production, nous avons, si on réparait tous nos groupes qui sont en instance, on serait à près de 50, 60 Mégawatt, donc les groupes qu'on a loués maintenant peut être qu'on a loué 20 ou 10. Il nous faut 80. Alors, si 60 sont en marche, on va louer 20 groupes.

DG : C'est clair, parce qu'aujourd'hui, si on prend la réparation, elle tourne autour de 27 000 000 000F il me semble. Je dis des bêtises, la réparation ça doit tourner autour de Attendez hein ! Je vais appeler le directeur de la production... ça tourne autour d'un milliard

¹⁵ BEF : Brigade économique et financière

(1 000 000 000) F CFA. Et la location, ça tourne autour de neuf milliards (9 000 000 000) F CFA, qu'on ait produit ou pas. Donc, ça là l'Etat doit payer ça. Voilà, c'est la situation que nous vivons. Je vais m'efforcer maintenant pour, je vais inviter les gens pour démarrer la révision des groupes à coût propre.

DG : Oui

DG : Non. On ne peut pas convaincre puisque nous avons réellement le besoin. Vous savez ? Quand le Nigéria s'efface, c'est un casse-tête pour nous. Le Nigéria injecte 200 Mégawatt sur le réseau. Lorsque les 200 mégawatt sortent des 300 dont le Togo devait au Bénin, c'est plus de la moitié ; car si il sort, nous sommes à plat. Mais on arrive à mettre, même si on arrive à servir tout le monde on prend une bonne partie, nous sommes à plus de 70%, 90% de couverture. C'est déjà bien. Mais il faut que d'ici là, on trouve les moyens pour qu'après un an, ces gens-là s'en aillent et que nous nous occupons maintenant de nos propres moyen de production. Donc, maintenant, il y a une équipe de la SBEE du Ministère qui est actuellement en Iran. C'est que nous voulons installer 50 mégawatt. Ils sont partis pour négocier. Nous avons 400 mégawatts qui seront financés par l'Iran. Nous avons le barrage hydroélectrique Dogbo bis, 280 mégawatts. Si on fait ça, c'est bien aussi. Nous, on veut. Parce que vous savez en 1998, il y avait la crise énergétique. Les financiers des états ont calculé le kilowattheure non vendu à l'économie Béninoise autour de 200 F. donc vous voyez, c'est une bonne décision du gouvernement parce que ça, on sait ce que ça coûte maintenant mais on ne sait ce que ça va coûter demain. Je peux vous dire que c'est une bonne décision du gouvernement. Je peux le confirmer. C'est ceux qui ne sont pas du domaine qui racontent des coûts. Vous voyez quand il y a coupure dans une zone, d'ailleurs vous êtes intendant militaire, maintenant vous vous occupez des problèmes d'insécurité, est-ce que ça à un prix ? Un père doit s'occuper de la scolarité de ses enfants. Même si les frais de scolarité doivent coûter 5 000 F, il faut qu'il achète pour que les enfants soient éclairés. Au moins, c'est dissuasif ou bien ? Donc, ça n'a pas de prix. Uniquement la sécurité ! Que les opposants parlent ! Le plus souvent, ce n'est pas les gens du domaine. Ils ne connaissent rien du domaine, absolument rien. Ils parlent et je ris. Ce n'est pas parce que vous êtes là, mais je dis toujours YAYI Boni est le seul Président de la république depuis tous les temps qui a compris que, pour le développement, il faut l'électricité. Et il a investi beaucoup dedans. Uniquement, le raccordement des 12 communes parce qu'avant, il y avait 10 communes qui n'ont l'électricité que de 18h30 à 00h00.

DG : Mais, à son arrivée, on a tout changé. Et le coût, comme nous avons des groupes, revient à 200 F le kilowattheure. Actuellement que tout est normal ça va revenir à 58 F. Vous voyez l'économie qu'on fait c'est-à-dire je dis les béninois nous sommes malades. YAYI Boni a fait beaucoup de choses dans ce pays. Je dis actuellement nous sommes à 58 F. Or, en mars, si on n'a pas fait ça on serait en train de produire à Bembèrèkè à 245 F le kilowattheure, quand est-ce que la SBEE va s'en sortir ? uniquement ça, il faut que Dieu lui reconnaisse ça, même si vous ne lui reconnaissez pas ça Dieu va lui reconnaître ça. Quand les problèmes se produisent sur les routes, il faut aller dépanner les groupes, tu te couches sans le courant mais aujourd'hui ce n'est plus ça. Je me repose même si je ne fais plus maintenant tout le temps mon cœur bas à grande vitesse. Tous les agents de la SBEE sont tensionnaires (souffrent de l'hypertension artérielle), le stress, le diabète ou les deux à la fois.

DG : Le président Kérékou lui il s'est attaqué sur l'administration territoriale, chaque président a fait ce qu'il doit faire, rapprocher l'administration des populations, ce pourquoi on a créé les CEG partout, des Lycées partout sinon avant il y avait le lycée Béhanzin, le lycée Mathieu Bouaké, le lycée Coulibaly, le lycée Toffa et il y avait uniquement un CEG par département ; mais il en a créé partout, des centres de santé partout ; chacun a joué son rôle il faut connaître, moi j'ai observé les choses. Je regarde, quand on dit celui-là n'a rien fait, comment il n'a rien fait ? Avant si vous êtes de Dassaré pour faire le jugement vous venez où ? A Natitingou, aujourd'hui vous pouvez faire ça. Matéri ou même Dassaré ce n'est pas vrai ? Voilà ça c'est les effets du général. Il a rapproché l'administration des populations. Il y a un CEG à Matéri. Moi, le DG qui est là maintenant, il dit qu'il a réussi. Pour trouver, c'est jusqu'à Tanguiéta qu'il est venu. Il a marché toute la nuit avec son père pour arriver à Tanguiéta. Quand Kérékou est venu non ! Donc chacun a fait son travail. Chacun d'eux. SOGLO lui, il n'a pas eu seulement le temps d'attaquer. Quand il est venu, il s'est attaché aux finances et à peine il voulait sortir la tête et il est parti. Donc ça, c'est les choses qu'il faut voir et savoir que c'est la réalité. Les gens pensent que l'électricité, on veut vendre l'électricité et faire des pertes. Si vous ne savez pas les règles... parce que c'est un produit marchand. Vous pouvez faire des bénéfiques comme des pertes.

DG : Nous nous sommes là c'est ce qu'on a appris.

DG : C'est une chance parce qu'au moins même si je n'ai pas utilisé le minimum de ce que j'ai appris, au moins j'ai cette chance d'être en contact avec le langage technique. Je serais resté au Ministère et tout ça là à faire les paperasses. Ce que j'ai aujourd'hui accumulé comme

expériences, ce sont les choses que ceux qui sont au Ministère n'ont pas appris. La preuve, quand on veut parler des dossiers techniques, on invite toujours la SBEE et nos idées sont toujours retenues.

DG : Mon objectif actuel personnel, je veux que la SBEE soit une entreprise d'Etat, bien dirigée, performante qui dégage des dividendes à la fin de chaque exercice pour l'Etat. Parce que, c'est pour cela que, c'est que ça doit contribuer au développement de la société ; c'est ça une entreprise.

DG : La SBEE m'a tout donné et je n'attends plus rien. C'est la SBEE qui attend de moi. Il y a des gens qui sont à la maison en chômage ou bien qui sont de ma génération et ont créé des entreprises, les entreprises ont disparu. La BCB est où aujourd'hui ? Les agents de la BCB sont où ? CNCA c'est où ? BPD c'est où ? Moi, j'ai eu cette chance que la mienne est encore debout. Donc, je rends grâce à Dieu.

DG : Il faut savoir quelque chose. Dans une entreprise, on dit que pour créer une entreprise, il faut quoi d'abord ? Des hommes, ces hommes se retrouvent pour dire. Nous allons créer telle entreprise. Donc le gouvernement du Bénin a dit on crée la SBEE. C'est ça non ? Ce sont les hommes qu'il faut pour diriger cette entreprise, on les a choisis, alors qu'est-ce qu'il faut ? Il faut leur donner les moyens, on a donné les moyens, et maintenant il faut la procédure sinon l'argent que l'état met à la disposition, ça va partir. Les procédures sont là pour régler tout le monde. Donc, passation de marchés et tout ça là c'est la procédure. il faut la respecter pour que notre pays soit développé. Si vous ne voulez pas respecter les procédures, vous n'êtes pas alors un digne dirigeant. Il vaut mieux démissionner. Ça, c'est clair.

DG : Vous voyez, moi je suis dah ! Donc moi en tant que dah ! je ne suis pas encore sur le trône mais le reste je travail.

DG : Je suis appelé à être intronisé roi ?

DG : Voilà, le roi de Todjihossou, c'est dans Zè, c'est le trône le plus important dans Zè.

DG : Oui, dans la commune de Zè, les gens ont déjà tout fait hein. Il reste seulement que j'aille en retraite pour que les gens m'intronisent de force. Si je refuse, ils vont me nuire toute ma vie et nuira toute ma famille. Donc je suis là, moi je suis un homme de paix... Vous ne pouvez que soutenir le gouvernement. Même si le gouvernement est là pour le développement de tout le

bénin. Si le chef de l'état, je fais une représentation schématique, c'est lui qui a la boisson dans la bouteille, il a le verre, il a la bouteille et le contenu sans sa main et le verre, vous vous mettez devant lui, vous le critiquez, vous l'insultez et après vous dites donne-moi un peu à boire, est-ce qu'il voit ? Vous donnez à boire ! Vous avez la force pour l'insulter, il ne vous donnera jamais, et c'est naturel. Vous avez déjà vu une poule chercher à manger à ses poussins et d'autres poussins viennent manger ça ? Jamais c'est ses poussins qui doivent manger, donc on ne peut jamais, il faut avoir l'opposition mais l'opposition, elle doit être constructive parce qu'elle aide les gouverneurs à se corriger. Mais pas une opposition destructive. Tout ce qu'on fait au Bénin est mauvais, Là où le béninois n'est pas mauvais ; c'est notre caractère, vraiment que Dieu nous pardonne hein. Qu'il nous corrige.

DG : 100%. Moi ? je suis FCBE 100%, et si en 2016 un autre arrive et ça sort encore de FCBE je suis prêt à le soutenir. Seulement, je serai déjà à la retraite, intronisé roi. Il viendra me voir dans mon palais et on va rire et se prodiguer de bons conseils....

DG : A Dieu. Après, au Chef de l'Etat. Et en 3^e position à mon Ministère de tutelle.

DG : Redevable vous savez, je ne suis pas le seul agent de la SBEE. Nous sommes plus de 1300 agents et c'est moi que Dieu a vu et le Président de la République a accepté. Et certainement, j'ose croire que c'est mon ministre qui m'a proposé. Je suis par intérim, mais je suis nommé pas Décret. Donc, ce n'est pas un Arrêté ministériel, je suis nommé par Décret. Nommé par intérim, c'est la littérature. Quand vous êtes nommé par intérim, ce n'est pas Décret. Je suis nommé par décret et non par Arrêté ministériel. Je le dois aussi à mon épouse. En 4^{ème} position, c'est mon épouse parce que c'est une dame brave et à Paraïzo. Car c'est lui qui m'a donné le goût du travail bien fait. Peut être Paraïzo vient avant mon épouse. Voilà.

DG : La performance de l'entreprise c'est quoi ? Qu'est-ce que la SBEE ? C'est une société d'électrification donc il y a des grands paramètres que nous devons voir. Je viens de concevoir et j'ai envoyé dans toutes les régions. Il faut un tableau de bord que j'ai élaboré que j'ai envoyé. En tant que société d'Etat, c'est d'abord augmenter le chiffre d'affaires, qu'il y ait une valeur ajoutée parce que s'il n'y a pas de valeur ajoutée, on n'a rien à partager. Il faut que chaque année la VA augmente. C'est pour cela qu'il faut que j'étende mes réseaux électriques, et en entendant mes réseaux électriques, je vais augmenter le nombre de la clientèle. Quand ce sera fait, il faut que ces agents-là soient codifiés, il faut qu'on sache qu'ils sont dans une base de données et qu'on fasse les relevés, qu'on fasse la facturation et que je recouvre. Je dois recouvrir

parce que je peux étendre, augmenter la clientèle, facturer tout. Mais si j'ai peu de recouvrement, je ne fais rien. Et satisfaire la clientèle quand il y a problèmes, il faut que j'aille rapidement. Donc le dépannage pour satisfaire la clientèle. Voilà, ça c'est la performance. C'est pour cela que nous avons décidé d'externaliser l'acquisition de matériels électriques. L'appel d'offre est déjà lancé, les gens sont en train d'acheter, la SBEE n'est pas spécialiste pour acheter les matériels. Nous ne sommes pas des commerçants de matériels, mais nous sommes des commerçants pour vendre de l'énergie électrique. C'est ça. Nous allons nous occuper de notre profession d'origine et nous allons chercher des partenaires privés pour nous accompagner parce que nous autre, pour faire une commande à la direction des marchés publics, il faut 9 mois pour avoir l'accord. Donc, pour éviter tout ça, on externalise tout. Les privés viennent, ils achètent. La SBEE contrôle pour voir si c'est bon, si le matériel est bon, nous allons faire ça. Après le contrôle technique, je vous dis la SBEE en achetant le matériel, s'il fait de chiffre d'affaires, c'est à peine 2,5 ou 3 000 000 000 FCFA par bilan et combien d'auditeur sort par jour sur la "grogne matinale". Aujourd'hui, si on n'arrive pas à faire ça, c'est les privés qui vont nous acheter. Si quelqu'un demande aujourd'hui, s'il paie, il aura son courant dans deux jours ou dans une semaine au plus, dont son compteur, où est le problème ? Maintenant, vendre de l'énergie par SMS, on veut maintenant avoir des vendeurs je dis, nous allons faire dans 5 zones, nous faisons près de 1000 giga, on veut diviser par 7 (sept) et chaque personne aura 20. Et si vous prenez cela, que vous achetez, vous amenez 20 ou 30 milliards, la SBEE, c'est à environ 100 et quel milliard de chiffre d'affaire. Je divise ça par 5, ça fait combien ? environ 20 milliards, donc vous-même vous voyez ; j'achète 10 milliards. Je vous donne les crédits, vous devenez revendeurs, mais moi j'ai déjà encaissé mon argent. Je peux autofinancer les choses, ça c'est l'avenir de la SBEE. Les compteurs prépayés partout, plus personne. Nous sommes trop riches pour pouvoir acheter les choses à crédit.

DG : La SBEE n'est pas performante mais elle est sur le chemin. Nous ne sommes pas encore performants parce que nous voulons, nous avons la volonté d'y parvenir. Toutes les reformes que nous avons citées, si on arrive à mettre ça en place, le but final c'est la satisfaction de la clientèle tant qu'un seul client se plaint, ce n'est pas performant.

DG : Non ce n'est pas ça. La disponibilité, c'est l'Etat qui s'en occupe. C'est pour cela que l'Etat a déjà déclaré le secteur de la production libéralisé, les privés peuvent s'installer, produire et vendre ; voilà.

DG : Quand on rentre dans le secteur d'électricité, les investissements sont très lourds, c'est environ 100 milliards FCFA.

DG : Hum ! Oui, je peux le dire puisqu'il faut savoir que dans notre secteur, tout peut changer. Mais il y a des choses qui restent. Les hommes changent et passent. Il y aura toujours l'abonnement, l'accueil, la facturation, le relevé et la facturation, le recouvrement, le dépannage. Les choses-là sont restées et resteront toujours. Il y aura toujours le recouvrement, l'accueil. Quand vous venez pour la première fois, il faut des gens pour vous accueillir, pour vous comprendre et vous donner les conseils qu'il faut. Vous voyez, il y a certains départements clés de l'entreprise qui sont restés et qui resteront.

DG : Les hommes ont changé, les hommes sont devenus actuellement plus ambitieux, paresseux, attirés par l'argent. Nous, quand on était venu, c'est le travail qui nous attirait. Aujourd'hui, les enfants, c'est vite accéder aux postes et faire la pagaille. Ils sont attirés. Nous, on est venu. On a fait 10 ans avant d'acheter une voiture. Eux autres, ils arrivent et veulent avoir en même temps une voiture, une maison.

DG : Chez moi, c'est assainir la société hein ! Mettre au dehors tous les corrompus, tout ceux qui font des fraudes parce qu'il y en a toujours, et les grands faussaires de la SBEE sont à l'intérieur de la SBEE. Maintenant, c'est renforcer le contrôle, renforcer le contrôle interne. C'est ça la 1^{ère} préoccupation pour attraper les brebis galeuses, les envoyer là où elles doivent être.

DG : Où est le problème ? Peut-être on contrôle. Dans cette histoire de contrôle, les contrôleurs que nous avons... Vous avez relevé qu'il faut renforcer le contrôle. Oui, ils détectent jusqu'à 30 cas de fraude. Si la direction générale les accompagne, au plus 13% mais les vrais détecteurs de fraude, c'est les balayeurs, les chauffeurs les gardiens. Voilà, c'est eux qui voient tout, les petits agents là voient tout et disent au directeur général. C'est les gens que le DGA doit entretenir. Ils découvrent jusqu'à 43% de fraude. Voilà les petits agents voient tout et ils disent. Donc le directeur général veut s'appuyer sur tout le personnel hein, avoir une attention particulière pour ces petits agents, les plantons, les chauffeurs, les gardiens. Les petits agents m'ont beaucoup aidé à détecter les fraudes. Quel contrôleur peut savoir ça ?

DG : Très bien, des relations normales. Il n'y a pas de DG et agents. Nous sommes des amis, nous sommes des frères, c'est des relations fraternelles qu'il y a entre nous. Si jamais vous

mettez votre statut de DG en avant, vous n'allez rien entendre. Voilà, c'est comme ça que moi je gère. Je dis aux gens au drapeau, je suis le vent, je suis partout, tout ce que vous faites, je vois tout, ce que vous dites, j'entends tout. Ils savent que je ne parle pas. J'apprends, je ne sais et j'agis tout doucement.

DG : Depuis que je suis là, je n'ai jamais passé un marché public comme ça. Je ne fais que payer les anciens marchés, ce que mon prédécesseur a laissé. Je n'ai fait que payer. Ils ont tellement commandé, je ne sais pas pourquoi mais je ne fais que payer. Mais, il faut dire quelque chose là, le décret 2009, il faut vraiment revoir ça. Vous vous êtes intendant. Il faut vraiment revoir ça parce qu'on dit bien le PCA qui est PRMP, alors que quand vous êtes PRMP c'est la gestion de l'entreprise. PCA, c'est l'administration de l'entreprise. C'est qu'il y a deux personnalités qui se mélangent et ça crée des problèmes. Moi je suis régaliiste, je dois respecter la loi.

DG : La loi 2009. Le PCA, vous devez être en bon terme avec lui pour que vos dossiers passent au conseil d'administration. Ici maintenant, vous êtes son chef. Si vous ne vous entendez pas avec lui, tous vos dossiers seront noyés. Qu'est-ce que je fais ? C'est un peu l'histoire de la chanson du burkinabè. La femme de son patron qui est tombée amoureuse de lui. Elle lui dit, « si tu ne fais pas, je vais te signaler au patron » et s'il fait le patron le saura et cela va assurément lui coûter son emploi. Dites moi ce qu'il doit donc faire ?

DG : Non ? Je suis son patron ; il est sous moi, voilà où c'est difficile ; quand il est PRMP je lui donne des instructions.

DG : Je lui donne des instructions. Voilà. Quelle est cette loi là ? Ils n'ont qu'à tout faire et mettre ça à votre disposition. Moi, je m'en fous. Ils n'ont qu'à mettre la PRMP au niveau de l'entreprise. Mais moi, ce n'est que ma pratique de la chose hein, puisque ceux qui ont initié la loi, ils mettent des choses que moi je ne maîtrise pas.

DG : Je fais tout pour être en accord avec mon PCA parce que ça me sera très bénéfique.

DG : Non, moi j'ai la cellule chargée de contrôler des marchés publics qui est rattachée directement au DG. Voilà, c'est ça qui est mauvais. Les gens peuvent avoir créé des dégâts et lui après il va voir ça. Qu'est-ce que je vais faire ? Parce que la chose est déjà lancée, j'ai déjà signé, c'est parti.

DG : Jamais, puisque je ne suis pas PRMP. Quelle pression ? Je ne sais quelle pression j'aurai ? Je n'ai aucune pression !

DG : Ah ! Ce qui s'est passé avant moi, je ne peux pas juger. Il y a des insuffisances que les gens relèvent, j'envoie ça à la PRMP pour dire de se conformer, c'est tout.

DG : Non, je n'ai pas encore eu ça. En tout cas, si je vois quelque chose d'anormal ou des erreurs, je vais directement voir la PRMP pour dire qu'il y a telle chose. De faire attention. Il ne faudrait pas que les gens nous conduisent demain devant la BEF.

- DIRECTEUR REGIONAL ATLANTIQUE

DRATL : Moi, j'ai intégré la SBEE, le 04 avril 1983. Je suis dans ma 32^{ème} année.

DRATL : Je suis de la première promotion des bacheliers. J'ai fait le CPU (Complexe Polytechnique Universitaire), je suis sorti en 1983. On a baptisé la promotion : « promotion tout est prévu ». Donc, juste à la sortie, on a été réparti. C'est la première promotion des bacheliers, ce sont les bacheliers qui sont allés à l'université sans test, sans rien. Au moment où nous, on finissait, on ne passait pas des tests. C'est le conseil des ministres qui répartissait ceux qui ont fait les écoles. Donc je suis arrivé à la SBEE.

DRATL : Je dis que la promotion a été répartie. Ce n'est pas que quelqu'un a fait affaire pour se retrouver à la SBEE. Pour la petite histoire, en ce temps là, la SBEE payait moins cher que la SOBETEX. La SOBETEX payait mieux que la SBEE parce que c'était au temps de PARAÏZO. En ce temps là, moi, j'ai une cousine dont le mari travaillait à la SOBETEX. Il n'a même pas le BEPC mais ce qu'il gagnait est plus élevé que ce que je gagnais à la SBEE. Donc, elle a même souhaité que je m'arrange pour venir travailler à la SOBETEX. Mais moi, je pensais que le sort me liait. C'est comme ça qu'on est arrivé à la SBEE. Mais malheureusement, mes collègues qui sont restés à la SOBETEX, la SOBETEX a eu des problèmes. On les a même transformés en manœuvres et tout ça là. La SBEE payait très moins cher. Il n'y a même pas affaire à faire pour souhaiter venir à la SBEE en ce temps.

DRATL : Oui, ça s'appelait déjà SBEE, en 1998, c'était la Société Béninoise d'Electricité et d'Eau.

DRL ATL : Bon ! En tant que directeur régional, je suis le représentant du directeur général dans la région et nous nous occupons surtout de la gestion de la clientèle et de la distribution. C'est-à-dire qu'il y a le volet technique, le volet commercial, le volet administratif et le volet

financier. Je suis technicien de formation, j'ai commencé par le diplôme de technicien supérieur et après j'ai fait la formation d'ingénieur. Actuellement, je suis ingénieur en génie énergétique. Donc, en tant que directeur régional, je coordonne les activités dont je viens de parler tout à l'heure. L'essentiel pour nous c'est de pouvoir donner satisfaction à la clientèle. Tous les abonnés qui ont besoin d'énergie, comment faire pour leur donner satisfaction ? Et leur donner satisfaction, reviendra à les alimenter en énergie électrique. Pour les alimenter en énergie électrique, il y a question de les recevoir, les enregistrer, de pouvoir leur sortir un devis qui sera payé et dès que le devis est payé, qu'on puisse exécuter, qu'ils aient le courant. Et cela se fait surtout quand ils ont le réseau des compteurs à côté d'eux.

Le volet technique est beaucoup plus poussé parce que, en réalité, quand on parle d'énergie, il faut les conditions de l'obtention. Tout le monde a besoin de l'énergie, tout le monde a besoin de courant, et tout le monde n'est pas dans les conditions de l'avoir. Ceux qui ont déjà le réseau devant eux peuvent bénéficier facilement du courant comme je l'ai dit tout à l'heure ; ceux qui n'ont pas le réseau devant eux, méritent des extensions et ces extensions se font en partie par nous, mais il y a les directions techniques de la direction centrale qui coordonnent certaines activités en fonction de la région. Je prends l'exemple de la Direction des Etudes et de la Planification qui coordonne certains projets qui amènent à électrifier certaines zones. Mais chez nous ici, nous arrivons ainsi à prévoir dans notre budget l'électrification de certaines zones qui n'ont pas encore le courant. Donc, cette année, par exemple, moi, j'ai prévu, dans mon budget, l'extension de 20 km de réseau moyenne-tension et de 30 km de réseau basse-tension. C'est le réseau basse-tension que nos abonnés utilisent le plus souvent parce que c'est le réseau qui se branche, et la moyenne tension amène le courant dans la zone, c'est ce qu'on appelle vulgairement haute tension. Ça permet de construire des postes et sur la base de ces postes, ils auront la bonne tension dans la zone. Et si ces postes sont très éloignés des clients, c'est que ces derniers n'arrivent pas avoir la bonne tension, donc c'est ça qui amène à parler de la qualité de l'énergie. [la qualité de l'énergie n'est pas la faute de la SBEE ? sa mission est quand même de donner satisfaction, donc la bonne tension d'énergie] Donc, s'ils n'ont pas la bonne tension, ils ne peuvent pas jouir convenablement de l'énergie. Voilà un peu le volet technique.

Mais en dehors du volet technique, il y a le volet commercial. Voilà ce qui a été présenté, c'est dans le volet commercial qu'on constate l'accueil, les enregistrements, le paiement des devis et tout ça. Et quand ces derniers sont branchés, il faut les prendre en compte pour pouvoir les facturer et leur donner les factures à payer. Donc, quand ça se fait, à partir de ce moment, le volet financier rentre en compte pour voir ce que l'on fait. Est-ce-que nous recouvrons

correctement. Les dépenses qui se font par rapport à la gestion des clients. On est là pour coordonner ces activités également.

On est là comme les superviseurs, les coordonateurs, mais le coordonateur doit maîtriser un peu ce qui se fait pour pouvoir suivre. Donc, voilà un peu ce que nous faisons et nous avons un personnel à notre disposition que nous gérons : le volet administratif. Voilà un peu ce que nous managons. Mais, nous sommes beaucoup plus outillés à axer nos actions sur le monde. Donc nos activités de branchement dominant beaucoup plus. Maintenant en dehors de ça il y a les maintenanciers du réseau, la gestion des pannes, le dépannage.]

DR ATL : Toujours le technique parce que dans la maintenance, quand on parle de maintenance, il y a plusieurs aspects qu'il faut pouvoir constater. Il y a la maintenance préventive, c'est les dispositions que nous prenons avant, pour éviter certaines pannes. Donc le réseau n'est pas laissé dans le vide comme ça, on prend des dispositions, et surtout à l'approche des saisons des pluies, on entretient les postes en cabine, on fait les élagages le long des réseaux puisque quand les arbres rentrent dans le réseau, ça crée des court-circuits et ça nous amène à enregistrer des pannes, où des arbres qui tombent dans le réseau, donc on n'est obligé de constituer des équipes pour élaguer, et il y a certains éléments qui sont sur le réseau, qui se cassent, donc on est appelé de faire la visite de nuit et à détecter ces choses qui se cassent pour les remplacer, tout ça c'est des mesures préventives. Maintenant, quand on est là et on vous dit telle zone n'a pas le courant, c'est le dépannage. Il y a le dépannage chez l'abonné sur son compteur, si c'est le compteur qui a de problème ou si c'est le connecteur,

DR ATL : Vous constatez qu'en me présentant, je ne suis pas venu comme ingénieur dans la maison, j'ai fait un BAC, j'ai fait un parcours « sac au dos », commencé par travailler à la centrale, j'ai occupé le poste de chef section maintenance à la centrale avant d'aller dans l'Atacora pour occuper le poste de chef secteur régional électricité à Natitingou, j'ai fait 3 ans là-bas. Au retour de là-bas, je suis revenu au niveau des services électricité à Cotonou avant d'occuper le poste de chef d'agence à Cotonou. Quand j'ai fini ma formation d'ingénieur, je suis nommé Directeur pendant 5 ans dans le mono. J'ai quitté là-bas, je suis retourné au contrôle, je suis resté un peu au contrôle, et après j'ai été partenaire audit, et c'est là que j'ai quitté pour revenir comme Directeur depuis 3 ans.

DRL ATL : Ce que j'observe, comme je le dis souvent, nous avons appris beaucoup de choses à l'école, mais la vie professionnelle est une autre école qu'il faut vraiment prendre en compte et l'expérience acquise au niveau de la vie professionnelle est capitale. Aujourd'hui, il est beaucoup intéressant de maîtriser ce que l'on fait et aussi le management. C'est capital. C'est

capital en ce sens que pour la petite histoire, je prends la région que je gère aujourd'hui, c'est une région de forte tension, on a la pression de tous cotés, des autorités, du personnel, de la clientèle et surtout des clients. Si vous ne savez pas les prendre, vous avez beaucoup de problèmes, il faut pouvoir maîtriser ça. Il faut faire en sorte que le client qui vient vraiment mécontent, s'il vient jusqu'à vous, s'il n'est pas satisfait, c'est grave. C'est grave parce que nous avons demandé à ce que quand un client arrive, malgré la formation que les collaborateurs ont reçue depuis l'accueil à un niveau donné, sous la pression, ils sont parfois dépassés et leur réaction n'est pas toujours convenable face à la clientèle. Et si les gens arrivent comme ça, on leur a dit dès que vous venez à la SBEE, vous n'avez pas satisfaction à niveau donné, il faut monter à un niveau supérieur. Donc quelqu'un qui dépense l'agent, vient à l'agence, va vers les chefs services et n'a pas trouvé solution et vient au directeur, s'il n'a pas eu solution c'est grave. La solution ne veut pas dire nécessairement que vous pouvez lui donner ce qu'il veut, mais la façon dont vous lui présentez la chose et de le recevoir, il se retrouve. J'ai reçu quelqu'un tout à l'heure, tel qu'il a présenté la situation, nous avons des matériels, des problèmes de trésorerie, la SBEE a des difficultés et surtout par rapport aux commandes et autres. La satisfaction matérielle fait défaut donc dans le cas de l'exécution chacun ne sera pas satisfait; mais il est venu tout furieux et je pense que quand je l'ai écouté j'ai simplement déploré le fait qu'il a pris par le secteur branchement. Il a vu le chef branchement, il n'a pas eu satisfaction, et c'est ce qui l'a beaucoup énervé. Il est allé voir le chef d'agence, il n'a pas eu satisfaction et il est arrivé à moi. J'ai fait appel au chef de branchement. Son problème qu'il a posé, c'est un problème réel mais qui ne dépend pas autant du chef branchement et tel qu'on lui conte la situation fait que ce dernier, quand ça sort au dehors, il y aura complication. On lui a posé son compteur sans disjoncteur, on lui a fait le travail, on n'a pas pu lui trouver de disjoncteur et il est là quand, quelque temps après, on vient dans le quartier, et pose le compteur avec disjoncteur aux voisins et ils ont le courant ; lui qui a payé depuis, c'est compteur sans disjoncteur qu'il a eu. Là ou le bât blesse, on lui dit, il faut acheter le disjoncteur, alors que le prix du disjoncteur et incorporé dans le coût du branchement. Il a déjà payé tout et voilà ce qu'on lui dit, mais en réalité vous êtes du Comité de Trésorerie, ça fait partie des problèmes de la SBEE. Ça fait bientôt près de 3 à 6 mois, le connecteur qui est un élément élémentaire fait défaut, effectivement les entreprises privées extérieures, les gens trouvent à acheter. Le connecteur que nous facturons à 3000 FCFA à la SBEE, on leur vend ça à 5 000 F. Le disjoncteur qu'est-ce qui s'est passé ? Ce disjoncteur-là, à un moment donné, on a eu de pénurie, le fournisseur KAS. C'est pour dire que ces petits éléments qui font défaut, tel que les collaborateurs présentent la chose, les gens auront une

mauvaise image de la SBEE. [L'image de la société à entretenir]. C'est autant de situation qu'il faut savoir, il y a la communication avec la clientèle, comment communiquer avec la clientèle. Il n'est pas donné de présenter la situation décevante au client parce qu'il n'est pas arrivé pour savoir vos problèmes, il est là pour avoir satisfaction, l'essentiel est de lui donner satisfaction. Nous nous battons pour ça, et ce qui est encore criard aujourd'hui, face à certains problèmes, les gens, quand ils constatent qu'ils n'ont pas solutions, le moyen le plus facile, ils vont se confier à la presse. Donc en tant que autorité ou gestionnaire, c'est autant de choses qu'il faut maîtriser. Il faut pouvoir communiquer avec tous ceux-là. Voilà un peu ce que je peux dire.

DR ATL : Oui. Il faut avoir une conception de la vie. Il faut aimer son travail. Non seulement aimer le travail, il faut savoir que ce que tu fais même quand on ne te voit pas, il y a des traces, les gens constatent et chacun, enfin, ma personne, moi je souhaite réussir la mission qu'on me confie. C'est ça que je traduis par l'engagement parce qu'en réalité, s'il y a le niveau de formation qui est là, l'associé a ce niveau de formation, il faut avoir la capacité de réussir, et pour réussir si tu ne te donne pas, je donne un petit exemple, je suis directeur ici, le DG est là-bas, il ne sais pas à quelle heure je viens ni à quelle heure je sors. C'est moi-même qui viens à l'heure que je veux et qui sors à l'heure que je veux. Je me dis mon contrôleur le plus c'est le client, le client sait que ce directeur-là, il vient à l'heure. Ah ! Il ne vient pas à l'heure, il sort trop, on vient là, on ne le trouve pas. Donc, on se met en idée que quand bien même tu n'as personne qui te contrôle il y a un Dieu. Pour ton résultat, il faut te donner pour le faire, donc voilà l'engagement que moi j'ai ; je me dis que je n'ai pas posé un problème au départ pour dire quel parrain j'ai pour venir à la SBEE, moi mon parrain aujourd'hui c'est la masse, c'est la clientèle. Je ne vous ai pas connu à Natitingou, j'ai fait de 86 à 89, je peux vous dire pour la petite histoire, quand j'allais là-bas mes parents ont failli pleurer pour dire : qu'est-ce-que tu as fait à tes patrons pour qu'ils t'envoient là-bas. Moi j'ai dis que c'est une promotion. Ils disent promotion ?, il y a pas promotion ici c'est jusque là-bas qu'on t'a envoyé ? Je suis allé là-bas et dans la vie aujourd'hui je peux te dire que le temps que j'ai passé là-bas c'est un temps très court mais c'est le meilleur temps de ma vie, et j'étais aussi populaire là-bas que si les gens pouvaient empêcher que je ne quitte pas là-bas ils le feront. Là j'ai créé mon paradis, là où je suis, mon paradis ce n'est bouffé et mangé hein ! Mais j'étais à l'aise, le travail, je suis à la fois sur le réseau à cotonou surtout dans les centrales à Tanguiéta, Kouandé, Boukounbé ; mon plaisir c'est quand il y a une panne, quand je vais pour la réparer, parce que les gens sont dans l'obscurité, on dit : « on a appelé le technicien de Natitingou, il vient, il y a la lumière c'est une

joie ». _Donc quand on réussit dans sa vie vraiment vous êtes heureux. J'aime réussir dans ma vie.

DR ATL : Avec ce que j'ai présenté tout à l'heure, je pense que la SBEE ne met pas les moyens nécessaires pour donner satisfaction à la clientèle. Ce n'est pas par mauvaise volonté mais ils ont des contraintes, les points élémentaires que j'ai énumérés tout à l'heure. Est-ce que c'est le manque de vision, le manque de projection ? Non, c'est le problème de marché. Je ne suis pas rentré dans les problèmes de marché, mais les ruptures de stock, les pénuries de matériels, les trucs comme ça font que ça crée tellement de difficultés. J'ai dit, j'ai prévu telle quantité à réaliser. Je prends la localité de Calavi aujourd'hui, ce que j'ai prévu là même si je réalise, la population sera encore dans l'attente. Ça ne suffira pas parce que même les arrondissements les plus proches qui étaient dans les champs, aujourd'hui, les gens ont construit des immeubles partout, tout le monde veut de courant. Si on peut avoir les moyens, le matériel ! Et, même le personnel fait défaut parce que, pour faciliter la tâche, il faut tout ces éléments pour pouvoir réussir. Moi je ne peux pas dire aujourd'hui ce que j'attends de la SBEE. C'est une amélioration des conditions de vie des années encore, ces années ne sont pas peu mais c'est toujours insuffisant. Mais si je vais présenter mon salaire par rapport au salaire d'un fonctionnaire de mon rang, je dois remercier la SBEE. Et entre autres, j'ai été syndicaliste des représentants du personnel dans le temps. Je suis le directeur. Bon, comme attente, c'est peut-être de rechercher à faire des recyclages pour améliorer ma connaissance. Je suis déjà à 3 ans de la retraite.

DR ATL : Bon, vous savez, il y a parfois des hauts et des bas, mais j'ai suivi une évolution normale donc je ne peux pas trop me plaindre de ma carrière, mais tout à l'heure, en présentant la situation, je vous ai dit qu'à un moment donné, que je suis retourné au contrôle. Les conditions dans lesquelles je suis retourné au contrôle ne pourraient pas me permettre de dire que c'est..., ce n'est pas une promotion. On peut taire le nom, mais souvent, ces genres de choses, on considère que c'est ...mais je l'ai pris sportivement, ça m'a permis de me former dans ce domaine, de savoir ce qu'on fait au contrôle. J'étais directeur régional, ça m'a rabaissé un peu. Les conditions dans lesquelles je suis parti là-bas, ce n'est pas parce que je n'ai pas donné satisfaction là où j'étais qu'on m'a reversé. Non, même en quittant là-bas, le préfet m'a exprimé ses félicitations. La seule différence est que j'étais encore syndicaliste. Le DG d'alors, c'était Mr DOSSOU Rafael, je défendais une cause des contractuels et il n'était pas d'accord. On s'est retrouvé au Ministère et à la sortie, le directeur me dit : « *tu ne peux pas être dans mon équipe et être contre mes instructions* ». C'est comme ça qu'on m'a envoyé à Porto-Novo comme contrôleur. Et pour vous dire que je dois rester là-bas, je dois faire le gendarme là-bas,

et en tant que syndicaliste, défenseur de la cause des travailleurs, vous savez le contrôle si vous devez le faire convenablement, vous n'êtes pas le bienvenu des collaborateurs. Mais je suis devenu l'ennemi de mes anciens amis. ¹⁶Certains me disent qu'est-ce que tu cherches ? Il faut rester à la maison, il ne faut pas venir mais obligation de résultat, je dois faire le contrôle et donner des rapports. Voilà cet aspect.

DRL ATL : Vous savez ce que moi je peux dire par rapport à ces trucs là, je vous ai dit quand on m'a envoyé dans le Mono comme Directeur régional, à la fin, le préfet n'étant pas de la SBEE m'a félicité. Je suis un homme qui intègre la masse, qui vous offre un peu de tout, mais à ma lecture dans le temps, je me dis ma position syndicale des représentants du personnel joue un peu, parce que c'est comme un homme qu'il faut avoir un peu avec soi que de l'avoir pour toi. Ça, c'est une réalité ; on ne me l'a pas dit hein, mais je sais que c'est pour un peu mais je réponds aux conditions qu'il fallait pour l'être. Je peux ne pas développer ça comme ça mais à ma lecture, je me dis que c'est ça. Donc moi, c'est ma lecture personnelle.

DR ATL : Oui en quelque sorte.

DRL ATL : C'est naturel, mais cela ne voudrait pas dire que parce que j'ai occupé le poste que je n'ai pas maintenu ma position syndicale. La preuve c'est ça qui a fait qu'on m'a sorti.

DRL ATL : Même, c'est madame ADJADOHOUN qui m'a nommé directeur. À ce moment donné, ça n'allait pas du tout au point où elle me dit : « *Mr ZIBO il faut démissionner* ». Elle me souhaite de démissionner du syndicat. Moi, je lui ai dit madame la directrice : « *vous avez eu confiance en moi et vous m'avez nommé directeur, si vous n'avez plus confiance en moi vous m'enlevez du poste de directeur, mais ne me demandez pas de démissionner du syndicat, c'est les travailleurs qui m'ont élu* ». C'est peut-être la vision qu'elle a en me nommant directeur, c'est pour m'empêcher. Pour la petite histoire, j'ai eu à faire des dénonciations en son temps, que quand elle est sortie et elle est revenue, je suis allée la saluer, vous savez ce qu'elle m'a dit ? Elle m'a dit que c'est nous qui l'avons sortie de la SBEE. Elle m'a sorti les rapports de certaines dénonciations qui ont été prises en compte par l'IGE et les trucs comme ça. Je ne vais même pas conseiller à un ami d'être syndicaliste parce que tout ce que vous dites, si vous voulez jouer pleinement le rôle, vous serez mal vu, surtout des patrons, j'ai fait un rapprochement tout à l'heure, j'ai dit que ça a joué parce que les gens ont tendance à m'avoir près d'eux que de les avoir en contrôle. Mais ma culture ne m'a pas permis de fermer les yeux sur ce qui ne va pas.

¹⁶ . (Perception d'une insatisfaction dans la carrière, une forme de sanction qui découle de son rôle de défenseur des causes des contractuels. La sanction a été de l'affecter à un poste qui le mette en opposition avec les travailleurs, ses anciens amis).

J'ai joué mon rôle, même quand je suis sorti à la date d'aujourd'hui, les gens regrettent mon départ du syndicat et m'interpellent encore. Donc je ne suis pas un vendu qui utilise le syndicat simplement pour ces biens, je n'ai pas défendu seulement la cause des travailleurs, mais j'ai défendu la cause de la maison. Je ne vais pas énumérer les cas les plus criards, les groupes SIF qu'on avait obtenus dans le temps. J'étais contre, aujourd'hui les gens ont tendance à dire que ça leur a servi, ça leur a servi à quoi ? La vision de la SBEE, ce n'est pas ces genres de groupe qu'on devait avoir. Non ! On a un plan directeur qui existe à la SBEE et c'est sur cette base là qu'on doit réaliser tout. Mais ce qu'on a obtenu n'est pas dans ce cadre là.

DR ATL : Les procédures de fonctionnement de l'entreprise ?

DRL ATL : En réalité, les procédures existent. Et s'il faut les respecter, tout ira bien. C'est comme on dit, la loi est là mais parfois, on passe à côté de la loi. Si c'est les textes, il y en a, tout existe, tout est bon, mais on contourne les textes.

DRL ATL : Non et je suis un homme fort, contourner une procédure, je donne un exemple. Je ne suis pas autorisé à prendre des gens pour travailler. La procédure exige que ce soit la direction générale qui engage. Je gère des manœuvres ici à qui je paie près de 2 000 000F/mois.

DR ATL : C'est normal, et si je ne le fais pas, on va crier le nom de la SBEE partout. Je prends des gens pour les travaux d'entretien, du dépannage, de tension, j'ai des gens manœuvres et même aujourd'hui peut-être, quand on parle d'externalisation, c'est quand on fera l'externalisation que ce serait bon, sinon tout le monde est chef. Les agents permanents de la SBEE pour la plupart sont chef, à moins que c'est les nouveaux engagés qui se donnent mais quand ils retrouvent leur assise c'est fini tout le monde devient chef.

DR ATL : Oui, même ceux qui ont d'ancienneté. La plus part sont venus de la même façon, c'est-à-dire par répartition automatique. Maintenant, il faut reconnaître que le parrainage n'est pas forcément à ce niveau. Le parrainage est plutôt descendant dans le temps. Est-ce-que après leur recrutement ils ont ... Pour répondre à un problème ponctuel puisque si vous ne le faites pas, vous n'avez pas la main de faire, mais vous le faites parce qu'il y a une situation que vous voulez régler, ce qui est en tout cas au niveau de votre direction quelque chose de positif parce que ça vous permet de faire ce qui allait bouder et tout.

DR ATL : Bon, vous savez c'est un débat. Je vous avais dit dans le temps qu'il y avait des occasionnels qui étaient à la SBEE et on les appelait des contractuels. Nous avons eu des contrats et à un moment donné, on a rompu le contrat et on les a reversés. Aujourd'hui, ce que l'on fait c'est des tâcherons. Ce n'est pas des gens qui peuvent espérer un reversement. C'est des gens qui sont, certains sont constitués en mini-entreprise où on leur vend des tâches, il y a

des cas comme ça. Mais c'est une situation qui existait avant que je n'arrive, ce n'est-ce pas moi qui les ai engagé. Donc, ça se faisait et ça été renforcé.

DRL ATL : Il n'y pas de contrat écrit. C'est-à-dire que c'est un sujet aussi dense que ça fait couler beaucoup d'encre.

DRL ATL : Oui, il y a contrat oral. Comme j'ai dit tout à l'heure, les procédures existent, parce que la direction générale à un moment donné nous a écrit pour nous dire d'arrêter tout. Les gens le savent, ils savent qu'ils sont dans l'informel et c'est comme si aujourd'hui on leur vend de tâches qu'ils exécutent et ils sont payés sur la tâche. C'est un délai hebdomadaire.

DRL ATL : Il y a certains qui se retrouvent à 50 000F

DRL ATL : J'ai quatre (4) agences, l'agence de Ouidah, d'Allada, de Calavi et l'Agence de Godomey et à Ouidah il y a 3 guichets, à Allada, il y a 3, à Godomey il y a 18, à Calavi il y a une vingtaine. Donc au total on tend vers 35 voir 40.

DRL ATL : Nous tendons vers 80 000 abonnés repartis sur l'ensemble des 4 agences.

DRL ATL : Je suis un chrétien catholique pratiquant, je suis dans le groupe de prières Sacré cœur. Je ne suis pas dans un groupe politique, mais pour avoir fait le syndicalisme, mon syndicat s'appelle syndicat Indépendant des Travailleurs de la SBEE (SINET-SBEE) affiché à la SNTB, en dehors de ça, j'étais resté dans le Rotary Club pendant 5 ans à Lokossa. Arrivé ici, je ne me suis plus engagé dans le Rotary Club.

DRL ATL : Vous voyez, j'ai fais Rotary Club à Lokossa. Je n'ai pas fait Rotary Club dans une grande ville comme ici. Ces clubs services ont parfois leurs approches, c'est-à-dire que c'est un groupe qui s'entraide aussi, qui rend des services, mais je ne pouvais pas dire que j'ai bénéficié de ces services pour avoir mon poste, si c'était Cotonou.

DRL ATL : Je suis de Ouidah.

DRL ATL : (Rire) Je n'aime pas ce français, je peux dire que par le passé, ces taches qui se faisaient là, les anciens qui les avaient faites, c'est comme aujourd'hui, si l'on dit qu'on va passer un texte de recrutement pour la SBEE, dans ses domaines là, ceux-là on plus d'admissibilité que ceux qui viennent d'ailleurs. Donc des gens ont eu la chance de faire ça et ont été même sans texte, recruté à la SBEE. C'est-à-dire que des gens qui venaient en stage, ou bien qui viennent faire des inventaires ou bien des trucs ponctuels, qui travaillaient avec nous et ont fait un temps, parce que même les contractuels qu'on avait dit dans le temps là, on avait signé le contrat à ceux qui faisaient ces activités-là, et ceux qui ont des niveaux donnés, ceux qui étaient rejetés, c'est ceux qui sont sans qualification, et sans diplôme.

DRL ATL : Bon ! En principe, le processus normal de recrutement est qu'on doit pouvoir annoncer le recrutement et solliciter des gens à concourir. Mais il y a un ou deux cas où on a passé des test pour recruter des gens comme releveurs, comme caissiers guichetiers, les agents commerciaux, les agents comptables, mais pour les techniciens, on a fait le test pour eux mais ce n'est pas un appel public où les gens sont venus déposer les dossiers. Si les gens ne connaissent pas quelqu'un dans le circuit pour savoir qu'il y a quelque chose comme ça il ne peuvent pas.

EE : Parmi ceux que vous avez recrutés, vous avez des parents ou bien des gens qui sont dans le même groupe que vous ? ROTARY ou Sacré Cœur de Ouidah ?

DRL ATL : En réalité, il faut savoir quelque chose, on a beaucoup de sollicitation, même à l'instant où on n'est là, les gens qui viennent faire des demandes d'emploi, prennent par des personnes interposées, il y a toujours une relation. C'est comme aujourd'hui, monsieur Désiré a fait déjà ma connaissance. Il ne peut pas me dire que, on s'est déjà connu, quand on se verra après, je dirai Désiré comment ça va, vous voyez un peu ? Ça voudrait dire le contact se noue à tout moment, donc quand vous êtes en mesure de poser votre problème, s'il y a de solution, nous ce n'est pas parce que tu es de l'Atacora, si j'ai la possibilité, mais moi je n'ai pas la possibilité de prendre directement des gens pour faire embaucher. Si des gens ont profité de moi, dans ces circuits-là peut être.

DRL ATL : Oui

DRL ATL : Oui il y a eu des cas.

DRL ATL : Bon ! Moi, mes relations avec mes collaborateurs ne sont pas conflictuels, mais il faut savoir que je fais l'effort de faire respecter l'ordre, qu'on sache la place de chacun, qu'on sache que c'est le directeur, ça c'est le chef, ça l'agent. Il y a cette distinction qui se démarque, et ce qui nous unit c'est le travail, que faire pour que le travail avance. Mais comme j'ai dit qu'il n'y pas une relation conflictuelle, l'ambiance de travail est favorable à travailler, car on n'a pas la crainte où on dit, on va encore aller travailler maintenant, je ne vois pas les collaborateurs sous ce stress là, non.

DRL ATL : Je vais vous dire ceci, par exemple, quand on dit, je prends au niveau des techniciens, sur près d'une vingtaine, si je dis qu'il y a deux qui ont pris par moi-même. J'ai menti. Je suis ici il y a 3 ans. Il y a des équipes qui existent avant moi, j'ai pu remercier certains à cause de leur comportement. Si je constate que quelqu'un ne respecte pas les normes ou il commet des bêtises. Ce n'est pas par un licenciement que cela se règle. C'est entre eux-mêmes qu'ils amènent les gens.

DRL ATL : Non. Vous savez, si je prends le cas des releveurs par exemple, un releveur a un nombre de police à relever, ce qu'on leur donne dépasse, et qu'est-ce qu'ils font ? Ils prennent des gens qu'on appelle des Klébés qui les accompagnent et c'est eux même qui leur donne quelque chose. Mais quand nous on a pris, on a constaté que le nombre est insuffisant. Tu ne peux pas aller chercher quelqu'un qui va se mettre à faire le relevé en même temps. Donc on dit on va renforcer, c'est ceux qui ont l'habitude de faire et qui faisaient déjà le travail, qu'on prend. Donc c'est le releveur là qui a été formé par un autre releveur qu'on prend en ce moment. Il y a des gens qui ont fait rentrer leurs enfants dedans, des parents ; donc c'est comme ça que ça s'est passé. D'accord, donc en fait, c'est un surcontrat, c'est-à-dire que vous, vous avez recruté un releveur, le releveur relève le releveur. Ça veut dire que vous, vous ne passez pas un contrat avec chacun des releveurs ? Un contrat verbal avec chacun d'eux dans lequel vous leur dites ce que vous attendez d'eux, même si ce n'est pas écrit.

DRL ATL : Oui, oui, vous dite ce que vous attendez d'eux, comment ça se passe cet échange. Cette séance d'échange c'est que, ce n'est pas un contrat de base. C'est comme, même les releveurs périodiquement, on les rencontre, on fait des échanges avec eux. Ces derniers qui sont devenus des..., je ne dirai pas des prestataires occasionnels, ont eu droit aussi à ces échanges, ce qui revient à dire que, vous n'êtes pas un agent permanent de la SBEE, ça là c'est connu. Vous êtes arrivé juste pour faire, ils font 10 jours par mois, c'est-à-dire que la période de relevé par mois, c'est 10 jours et ils sont payés sur ça. Donc, et c'est le résultat attendu, en dehors du résultat attendu ; vous savez les releveurs, c'est comme nous disons nos ambassadeurs, c'est eux qui vont chez les clients, s'ils ne relèvent pas bien, c'est que la SBEE doit sentir. Donc, on est obligé de leur donner des directives pour dire attention, vous allez chez les gens, vous devez relever convenablement. Vous devez nous détecter les fraudes, c'est-à-dire qu'il y a des points sur lesquels on attire leur attention. Et si un client se plaint de vous et si c'est avéré, vous sortez des rangs.

DRL ATL : Vous savez qu'aujourd'hui, les hommes sont à la recherche de l'emploi. Chacun veut, malgré que nous disions qu'ils ne sont pas agent de la SBEE, que c'est ponctuel, chacun veut gagner l'estime ou bien la confiance pour se faire maintenir, quitte à demain s'il peut devenir agent, donc il n'y a pas autre promesse pour dire je vais vous faire ceci, je vais vous faire cela, je vais vous aider à devenir agent de la SBEE. Non. Ils sont tous les jours sous la menace parce qu'on leur présente qu'ils ne sont pas reconnus par la SBEE. La direction générale connaît bien la situation, interdit à des moments donnés, mais accepte de façon informelle, ne

dit pas oui mais concède quand même. Sinon on a des écrits qui l'interdisent, parce que ça amène des redressements fiscaux.

DRL ATL : Oui il y a certains dans ce contexte, après, ils retrouvent d'autres issues et partent. Surtout que quand il y a des projets où des entreprises privées qui gagnent des marchés, ils récupèrent dans ceux-là ; parfois ils sont même mieux traités là-bas et quand ils finissent là-bas ils reviennent.

DRL ATL : Bon, selon moi, vous savez, l'entreprise a une vision, il faut qu'elle puisse atteindre sa vision. Pour atteindre cette vision, il faut des dispositions à mettre en place pour atteindre cet objectif. Donc en réalité, le temps que la SBEE existe avec ses cadres, ses employés doit l'amener à une, je dirai une performance, mais cette performance aujourd'hui, le personnel a la performance mais cela ne se traduit pas concrètement dans les objectifs valant des résultats, cela ne se traduit pas dans les résultats parce qu'il y a ce que l'on constate, et ce que l'on dit. Aujourd'hui si on va interroger la masse, je ne suis pas sûr que la masse donnera une satisfaction à la SBEE. Mais on est arrivé à un niveau où nous-mêmes, nous pouvons dire que nous avons une performance, mais cela ne se traduit pas physiquement.

DRL ATL : Pour l'instant je ne peux pas dire qu'elle est performante, mais cela ne se traduit pas.

DRL ATL : La performance de la SBEE.

DRL ATL : Et si je m'explique c'est que pour moi, en réalité avec la qualité de son personnel, et la mission assignée à la SBEE, il n'y a pas de raison pour qu'elle ne soit pas performante. Mais je constate que, si je veux jeter des fleurs je dirai que la SBEE est performante mais ce n'est pas la réalité. Il ne s'agit pas de le dire c'est de le constater, parce qu'on a des cadres compétents, c'est-à-dire si c'est ça là il y en a.

DRL ATL : Bon, par rapport à ça, il y a eu un peu de changement quand même parce que par le passé il n'est pas donné aux jeunes de vouloir supporter les anciens, mais aujourd'hui on peut dire que, en fonction de la capacité intellectuelle, des gens si on arrive à détecter, je prends par exemple, on peut nommer un jeune au détriment des anciens ce qui ne se faisait pas par le passé. Et dans un passé aussi les anciens ne sont pas trop ouverts. C'est-à-dire que pour avoir, pour bénéficier de la connaissance des anciens, c'est n'est pas facile, mais aujourd'hui je pense qu'il y a un peu d'ouverture par rapport à ça au point où les jeunes cherchent vraiment à pousser les vieux et à les terrasser et à monter. Mais il n'y a pas une lutte terrible pour un conflit de génération. Il n'y a plus de conflit de génération.

DRL ATL : Parce qu'ils se sont dit que, ceux qui arrivent sont des diplômés et qu'ils sont arrivés pour leur arracher le poste. Ils ne sont pas ouverts.

DRL ATL : Par rapport à cette vision ce que je peux dire, c'est que aujourd'hui il y a le contrôle qui est intensifié parce qu'il y a des faits qui tentent à justifier ce que vous êtes entrain de dire, mais si le contrôle joue bien son rôle, on met la main dessus et on règle, et vraiment les procédures sont là pour qu'on les suive correctement et détecter ces défaillances. C'est comme à l'heure actuelle, il y a un jeune informaticien qui utilise le profil d'autre pour amener les factures et prendre l'argent chez les clients.

DRL ATL : Non, le profil du chef facturation. Le chef facturation peut annuler les factures erronées, donc lui s'entend avec le client et lui prend l'argent et annule sa facture de son poste, c'est un peu l'esprit qui se développe.

DRL ATL : Comme j'ai l'habitude de le dire, nous essayons de sensibiliser puisque comme je l'ai dit moi, j'ai plusieurs casquettes. Les gens sont ce qu'ils sont, on a un peu de gens dans les rangs mais nous faisons l'effort de les canaliser pour ne pas tomber dedans, c'est ce cas mais il y a des gens qui n'arrivent pas, qui voient les clients et leur disent, je vais vous payer votre facture, ils empochent, ils ne payent pas. On va couper les gens et ça devient un contentieux entre eux. Donc, il y a toujours des gens qui sont dans la vision d'exploiter du faux pour s'enrichir.

DRL ATL : Selon moi, quand je parle de sensibilisation, je sensibilise par corps d'activité, parce que pour moi pour atteindre mon résultat, le résultat n'est pas par biais, si je rencontre les groupes de releveurs par exemple, ce que j'ai à dire aux releveurs n'est pas identique à ce que j'ai à dire aux techniciens, la bonne conduite est au centre de tout, et comment faire pour qu'on puisse mieux nous apprécier. Parce que, si on m'apprécie bien, ce n'est pas à cause de moi seul, c'est à cause du résultat de mon équipe. Conscient de ça, je les amène à comprendre.

- **DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES**

DRH : après mes études universitaires à l'ENEAM, j'ai effectué un stage académique en RH à l'issue duquel j'ai présenté un mémoire sur le thème : « Gestion des effectifs et performance de l'entreprise ». J'ai obtenu, après cette soutenance, la recommandation du jury pour être embauché à la SBEE.

DRH : Après la recommandation du jury, j'ai subi un test auquel j'ai réussi.

DRH : pendant tout le temps déjà passé dans l'entreprise, je suis resté dans les services de la DRH. En effet, de 1998 à 2006, je suis passé comme agent et chef de service dans tous les services de la DRH, de 2006 à 2008, j'ai été DRH, de 2008 à 2011, j'ai été responsable du Centre de formation de la SBEE, de 2011 à 2014, j'ai été conseillère du Contrôleur général de la SBEE. Depuis Avril 2014, je suis encore nommée DRH à l'issue d'un test organisé en interne mais conduit par les experts de la Banque Mondiale. J'ai postulé pour deux (02) postes : celui de la DRH et celui de la Direction de la Gouvernance, de l'Evaluation et du Contrôle de gestion.

DRH : Je suis responsable de la gestion administrative du personnel (congrés, paye...), de la gestion des carrières (du recrutement à la retraite), des affectations, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. A ce titre, je développe les compétences par une politique adaptée de la formation. Je mets en œuvre la procédure de recrutement. En effet, en ce qui concerne le recrutement interne, deux possibilités sont observées : le test et la validation des acquis. Nous nous inspirons de la pratique et du bon sens car à la SBEE, il n'existe pas d'outils qui permettent de le conduire suivant un formalisme. Par contre, le recrutement externe est suspendu depuis quelques années du fait de la pléthore des effectifs. De 2006 à 2008, des recrutements informels anarchiques ont été effectués remplissant la SBEE d'agents incompetents. Il n'existait pas un cadre organique qui serve de guide à ces recrutements. Chacun y allait selon son pouvoir et ses envies. Ces agents ont été licenciés. Cependant, le recrutement externe va être repris en tenant compte du plan de développement recommandé par les auditeurs.

DRH : mes engagements sont liés au défi du poste afin d'impacter positivement la SBEE. L'accès à ce poste par test m'inspire beaucoup de fierté et me donne de l'ambition qui va être mise en évidence avec la bénédiction du directeur général.

DRH : j'ai connu un temps mort. Conseillère, que j'ai ressenti comme une punition. Cela a fait suite au procès que j'ai fait aux recrutements anarchiques qui s'opéraient pendant que j'étais DRH, de 2006 à 2008.

DRH : les procédures, à mon avis, doivent être respectées. Toutefois, il ne faudra pas exclure les cas exceptionnels ou sociaux qui nécessitent une discussion au sein des instances dirigeantes (CA, CODIR)

En ce qui me concerne, je m'applique à respecter les procédures au maximum. Certaines réalités sont à prendre en compte telles que les pesanteurs politiques. Vous savez, nous sommes en Afrique. Il y a le poids de la famille. On vous oblige à faire des choses qui ne sont pas conformes aux procédures. A ce sujet, je vous invite à rechercher sur internet, un thème de recherche que j'ai suivi: « la gestion sociétale des RH : cas de la CIE en Côte d'Ivoire »

DRH : Oui, c'était vraiment passionnant parce qu'il ne faut pas dire les procédures, c'est le rendement et oublier tout le reste. Il y a des contextes dont il faut tenir compte. Par exemple, tout le monde doit commencer le travail à 08h, vous avez dans votre effectif quelqu'un qui par exemple, est Dah, et qui doit faire un certain nombre de rituels par exemple, qui vont faire que celui-ci ne sera pas à l'heure. Vous devez en tenir compte. Il ne faut pas s'enfermer et dire voilà, c'est comme ça. S'il ne vient pas à 08h, vous devez communiquer là-dessus pour que même s'il commence à 8h20, qu'il sache qu'il a 20 mn à compléter à la fin, et que les autres aussi comprennent pourquoi il ne vient pas à 08h et vient à 08h 20 min. Donc c'est des facteurs comme ça et c'était avec le président ZADI Kaissi. C'est un Monsieur qui a fait beaucoup de recherche dans ce domaine et c'était vraiment passionnant, et ils ont mis en place un mode de gestion à la CIE (Société d'Electricité de Côte d'Ivoire). Ils ont communiqué dessus et il y a eu un forum.

DRH : Oui, C'était vraiment passionnant, ça a marché à la CIE, ils ont même fait participer le personnel de la société, sincèrement c'était vraiment bien, au point où les gens ont pris la société comme leur propriété.

DRH : Dans nos contextes essentiellement ; bon en ce qui concerne les RH hein !! Dans d'autres domaines, il peut y avoir encore d'autres facteurs.

DRH : je suis membre de l'Association nationale des professionnels en gestion des RH, affiliée à la confédération africaine des RH. C'est un cadre d'échange qui apporte beaucoup.

DRH : (Rires)

DRH : Non pas un groupe particulier ; je vais prier dans des groupes de prières.

DRH : Les gens ne me demandent pas les services comme ça parce qu'ils savent ce que j'aime. Bon, pour ceux qui me fréquentent, même mes parents aussi, ils n'arrivent pas à me demander des choses comme ça. Quand ils veulent me demander, soit ils savent que c'est les tests qu'on

veut faire et les gens doivent postuler. Mais moi je n'ai pas trop ces problèmes. Ils me demandent, j'ai des parents qui me demandent aussi hein, s'il y a des possibilités ? Je leur dis s'il y a des possibilités, la dernière fois, j'ai une cousine qui m'a demandé, elle a dit qu'elle a fait opératrice de saisie, et je lui ai dit qu'à la SBEE, on ne recrute pas ces profils-là, mais si éventuellement il y a quelque chose je lui ferai signe. Je sais comment les calmer. Ou bien quand j'ai des recommandations. Je dis : ah, c'est des tests qu'on fait maintenant. J'arrive quand même à gérer ça.

DRH : Non, pas en tant que tel, parce que quand moi j'étais aux Ressources Humaines, c'est les cas qu'on avait sur le terrain qu'on régularisait le plus. Des gens qui étaient déjà dans l'entreprise et qu'il fallait, si on ne finit pas ça on ne peut pas continuer à faire chose là.

DRH : Avec mes employés ?

DRH : Je, vous savez avec le temps, avec l'expérience, les techniques de management changent. Quand moi j'étais au tout début, c'est que pour moi c'est la performance, le rendement vous voyez ? J'étais un peu plus rigide, mais avec l'expérience et tout, je suis souple dans ma façon de travailler avec les gens. Je les mets plus à l'aise et spontanément les gens m'accompagnent. Quand j'étais par exemple au contrôle, j'avais des gens qui étaient proche de la retraite qui m'ont dit que vraiment eux, ils sont là pour dormir et aller à la retraite ; j'ai dit ah comment je vais travailler ? Donc j'ai commencé par, je les respecte sur ce plan-là, je les respecte, je n'aime pas être impolie envers les gens, et poliment je leur demande le travail, et c'est ceux-là qui m'ont le plus accompagné bizarrement. Mais je les voyais travailler à des heures impossibles et ils disent : on est là, on va la soutenir. Voilà un peu. Donc de plus en plus, j'essaie un peu, quand la personne a des soucis, je sens que ça ne va pas, je vais m'approcher avec tout ce que j'ai suivi comme conférence et tout ce que j'ai dans le domaine, ça va quand même.

DRH : Je ne fais pas de promesses hein !!

DRH : (Rires)

DRH : Je ne fais pas de promesses en tant que tel, mais si je peux faire la promotion de la personne, ça je le fais. Quand je sais que la personne est méritante et travaille bien, j'essaie de faire sa promotion. Eux-mêmes, ils savent que s'ils font bien avec moi il n'y a pas de problème. Mais j'essaie de mettre en place mon organisation de telle sorte que si toi tu ne travailles pas, tu vas te sentir hors de l'équipe. Donc j'essaie de mettre en place l'organisation là.

DRH : Oui, le sentiment d'appartenance au groupe sinon il n'y a pas de problème. Qu'est-ce que je peux leur offrir maintenant ? Je ne peux pas dire que je vais donner de l'argent vous voyez ! Donc c'est un peu ça. Mais quand je vois que je peux leur faire bénéficier d'un avantage, je n'hésite pas.

DRH : Je n'aime pas jouer sur les heures supplémentaires. Le DG m'a dit ça encore la dernière fois en disant que les gens ont dit que : « ah, quand on ne fait pas des heures supplémentaires chez madame... on n'a pas ça hein ! J'ai dit mais, on n'a pas fait et je fais donner comment ? Et il m'a demandé si des gens ne le font pas. Je lui ai dit que si quelqu'un n'a pas fait pourquoi il aura ça. Mais il faut le faire d'abord, ou bien qu'est-ce que vous en pensez ?

DRH : Tu n'as pas fait et tu vas me dire de cocher. Pendant ce temps-là, je suis en train de démotiver celui qui a fait, et tu vas recevoir la même chose que celui qui a fait. Sincèrement je ne sais pas faire ça. Et si moi-même je n'ai pas fait, je ne vais pas demander.

DRH : Non, c'est pour les cadres que c'est un forfait.

DRH : Même pour le cadre, tout dépend de comment vous managez vos collaborateurs. Sinon il va rester sans même s'en rendre compte, il faut savoir créer l'ambiance c'est tout.

DRH : Je crois que c'est les deux hein ! J'essaie d'être souple mais quand le travail est là aussi, faut pas laisser le travail et dire que c'est les...; il faut que le travail aussi avance.

DRH : Ça ne les prédispose pas.

DRH : Oui, si si. Ça c'est aussi important. Quand la personne se sent écoutée, se sent aimée, se sent valorisée, surtout ça. Il y a des agents qui estiment qu'on ne reconnaît pas leur valeur. Moi, quand je suis venue ici, il y a des gens qui sont partis d'ici, ils sont revenus et ils ont dit qu'ils vont travailler avec moi. J'ai dit mais pourquoi vous avez quitté les ressources humaines ? Puisque, il ne faut pas mélanger la carrière ; la carrière doit être tracée. Il ne faut pas aller à gauche et à droite. Ils ont dit que la personne ne reconnaissait pas ce qu'ils faisaient. Que tu fasses bien ou pas, les gens s'en fichent et c'est pour cela qu'ils ont préféré partir. Donc moi, quand c'est bien fait, j'essaie de valoriser la personne autant que je peux. C'est tout ce que je peux donner hein, et mon attention.

DRH : Quand on parle de performance, on voit d'abord l'efficacité. Est-ce que ce que nous avons comme objectifs, nous les atteignons ? Et on voit aussi l'efficience. Comment est-ce que

nous arrivons à atteindre nos objectifs. Est-ce que nous arrivons à utiliser moins de moyens pour avoir les mêmes résultats ? C'est un truc comme ça la performance. Ce qui veut dire qu'il faut déjà avoir des objectifs, parce que si on n'a pas des objectifs, on ne peut pas être performant. On va aller dans tous les sens et on ne va pas savoir ce qu'on fait. Donc c'est important qu'on ait des objectifs et, et des objectifs mesurables qu'on puisse atteindre ces objectifs-là.

DRH : (rires) Maintenant, les moyens, comment est-ce que nous arrivons à les atteindre, ça aussi, c'est important. Il faut qu'on voit si avec peu de moyens on ne peut pas atteindre les objectifs, et si on prend les effectifs par exemple, si déjà avec deux personnes, tu peux organiser un service et avoir de bon résultats, pour quoi mettre là dix personnes ? Alors qu'il faut payer leurs salaires, il y a la couverture sanitaire et plein de choses, pourquoi ne pas réduire ses effectifs et faire en sorte d'avoir de bons résultats.

DRH : Ah cette question-là....

DRH : Je ne saurais le dire. La SBEE se débat. C'est ce que je peux dire ...elle se débat, parce que pour que je parle de performance il faut que je sache des objectifs clairs qui sont fixés à la SBEE....., on dit en deux ans, il faut que vous ayez une certaine couverture d'énergie électrique, une certaine couverture du territoire, maintenant quand on va atteindre l'échéance, on va mesurer pour voir si nous avons pu faire cela. Maintenant si nous avons pu faire, quels sont les moyens que nous avons utilisés pour atteindre ces objectifs, parce que tant que ce n'est pas fait, on peut dire qu'on se débat. On court, on court au quotidien. Ah le réseau est tombé à tel endroit on court ; eh, il n'y a pas l'électricité à tel endroit ...on court ; est-ce que c'est de la bonne qualité ? Vous voyez ? Donc il faut qu'on s'asseye et qu'on ait un bon plan stratégique. Moi j'ai toujours dit ça dans toutes les oreilles ou je peux le dire, si on n'a pas de plan stratégique, on ne peut rien faire. Les gens vont venir, ils vont faire du n'importe quoi, et sans électricité comment on va développer le pays ? On ne pourra pas se développer. Il faut qu'on sache où on va, c'est important et on va décliner ça dans toutes les directions. Ah, voilà les ressources humaines, nous voulons faire telle chose dans 5 ans, nous voulons aller à tel endroit, vous devez nous trouver des effectifs. Donc on va courir pour signer des partenariats avec de bonnes écoles, avoir des compétences. On ne va pas faire des tests de recrutement anarchiques, mais on va bien cibler les recrutements, savoir les compétences qu'il nous faut...Donc s'il n'y a rien de tout ça, je vais dire qu'on se débat.

DRH : Donc, il faut qu'on s'asseye, je crois que tel que le DG actuel est parti, si ça peut continuer ce serait bien, avec les audits qu'on a faits aussi, les ressources humaines et informatiques, je crois qu'on est sur une bonne lancée ; et si le comité de trésorerie aussi peut nous appuyer dans ce sens-là, ce serait bien, il faut qu'on ait un plan stratégique et que l'on sache où on va.

DRH : Mais pourquoi ?

DRH : Est-ce qu'ils ont sensibilisé le personnel

DRH : C'est la phase la plus importante, il faut impliquer tout l'effort par la sensibilisation, si les gens n'adhèrent pas, on n'aura pas de résultat, il faut sensibiliser les gens pour qu'ils se sentent concernés sinon ils seront réticents

DRH : Mais le DG actuel est en train de travailler sur le plan stratégique.

DRH : S'il y a déjà une ..., si on part dans un cabinet, il y a de la matière pour,

DRH : S'il n'avait pas eu les tests, vous n'auriez pas l'ambiance-là hein ? Parce que c'est des critiques, c'est parce qu'il y a eu des tests maintenant que tout le monde a compris, c'est très bien c'est très bien comme ça.

DRH : Il a tenu jusqu'au bout, ah mais c'était sérieux. Donc là c'est ceux qui peuvent vraiment, qui se sont battus, qui ont réussi, qui vont adhérer au poste ; et là, je crois que ça va apporter quelque chose, peut-être que s'il n'y avait pas eu de test, moi je ne serai pas ici maintenant.

DRH : Ce n'est pas évident aussi hein.

DRH : (Rires) Ah oui, ce n'est pas évident aussi hein, il y a les facteurs dont on a parlé là, il y a tout ça, c'est vrai qu'on a fait le test et ça a été...

DRH : Il faut travailler, c'est une obligation,

DRH : Hum ! Qui n'ont pas bougé ? Là, je crois qu'il y a quand même, on l'a dit il n'y a pas longtemps, hum, parce que les valeurs fortes là, on ne les voit plus.

DRH : En principe, quand on va dans une entreprise, on sait que, ah dans cette entreprise les agents se comportent de cette façon-là.

DRH : En principe, quand on prend un agent de la SBEE, il y a certaines valeurs, son comportement il y a des traits qui quand même restent, et on sent que celui-là, ah c'est la SBEE, et lorsqu'il se présente chez les clients à la maison pour donner satisfaction aux gens, il y a ce trait là ; mais tout est parti. Qu'est ce qui est resté ? Au moins avant il y avait le goût du travail bien fait mais aujourd'hui il n'y en a plus, il faut qu'on se batte pour que les valeurs reviennent, il y a beaucoup d'agents qui sont sur le terrain mais c'est comment, on fait souffrir le client, et c'est dommage, on n'a plus de valeurs. Il faut qu'on se batte vraiment pour que les valeurs reviennent et qu'on ait l'identité SBEE. Que même si on ne donnait pas satisfaction au client, ah qu'il soit quand même satisfait de la SBEE et qu'il dise ah, la SBEE essaie quand même ; mais on a perdu beaucoup de chose.

DRH : ça peut, sa peut.

DRH : Si on fait un bon recrutement à partir de maintenant, si on prend la décision de ne plus recruter n'importe quoi, et n'importe comment, ça peut, car c'est à l'entrée que tout se joue. Quelqu'un qui fait un test en bonne et due forme et qui, après le test va faire 3 à 6 mois au centre de formation, qui est moulé, et qui connaît les procédures de l'entreprise, comment l'entreprise fonctionne, la personne ne va pas se comporter indécentement. Je pense que le recrutement est très important, si on rate cette étape, c'est difficilement rattrapable. Mais moi je pense qu'on peut commencer par sensibiliser les gens petit à petit, au moins aujourd'hui, maintenant si on peut continuer avec les tests pour l'accès aux postes ce serait déjà bien, les gens sauront que si tu ne travailles pas bien tu ne peux pas accéder au poste ; vous allez voir que le comportement ça va changer, ils sauront que ce n'est pas une affaire de couloir, mais il faut travailler pour mériter le poste ; vous aller voir petit à petit ça va commencer par changer.

DRH : Ce serait un éternel recommencement et ce serait dommage.

DRH : Non je ne suis pas réticente

DRH : Pas toujours, il y a certains qui ne voient pas dans la même direction que vous, il y a certains qui estiment que les ressources humaines, ce n'est pas une préoccupation pour eux hein, s'il y a les finances, il y a de l'argent c'est fini. Il y a certains qui estiment qu'on ne peut pas investir pour avoir des ressources humaines de qualité, donc ça ne peut pas bien se passer avec de tels responsables, quel que soit ce que vous faites avec eux, ils sont dans leurs logique. Bon envoyez moi tel dans telle région, c'est tout quoi ; et puis faites-moi la paie, ce n'est pas

ça, la gestion des ressources humaines. Quand vous voulez envoyer quelqu'un dans une région il faut voir est-ce que, si la personne arrivée la bas, il va vous donner un bon résultat ? Si la personne n'est pas à l'aise ? Il faut tenir compte de tout ça. Quelqu'un qui est par exemple marié et qui a des enfants et que vous envoyez en pleine année dans une région, mais vous n'aurez aucun résultat de celui-là ; c'est des éléments dont il faut tenir compte mais il y a certains qui ne voient rien hein, c'est la gestion mathématiques des ressources humaines; euh il faut, et puis d'ailleurs qu'est-ce que vous faites aux ressources humaines ? C'est la paie non ? C'est comme ça ils n'ont pas...

DRH : Je suis de « TINDJI »

DIRECTEUR REGIONAL LITTORAL 1

DRL1 : Merci. Moi, on m'appelle Mr Cyprien HOUNSONOU, Directeur Régional SBEE Littoral 1. Je suis entré à la SBEE le 09 juillet 1986. Je suis dans ma 29^{ème} année d'ancienneté à la SBEE.

DRL1 : Bon, c'est à la suite de notre formation au CPU (Collège Polytechnique et Universitaire) d'Abomey-Calavi, après 3 ans de formation en équipement motorisé et sorti avec le DTS en équipement motorisé, Diplôme d'Etude de Technicien Supérieur. Après ça, c'était, en ce temps, des recrutements systématiques. Donc si un étudiant sort, c'est des répartitions systématiques qu'ils faisaient en ce moment. Mais nous faisons partie de la dernière promotion à être répartie systématiquement. Ça n'a pas été facile c'est à la présidence qu'on nous appelé un matin, des ministres se sont alignés, le président Mathieu KEREKOU disait après vous c'est le début : « votre promotion serait répartie mais il n'y aura plus de répartition systématique ». Donc on est arrivé au Ministère de l'Economie et des Finances et on m'affecte à la SBEE.

DRL1 : Bon, ça doit être quelque chose comme ça. Ministère de l'Economie et des Finances. On m'affecte ensuite à la SBEE.

DRL1 : Depuis que je suis à la SBEE, comme je l'ai dit, je suis titulaire du DTS en équipement motorisé, et on m'a donc affecté à la centrale thermique de Cotonou où on produit l'énergie en ce moment, c'était une centrale thermique et s'est attelé pendant quelque mois, puisque c'est là-bas qu'ils m'ont envoyé. Nous avons fait 3 mois à la centrale thermique d'Akpakpa. On était un peu nombreux, c'était une promotion, on était au nombre de six (6) à arriver, si j'ai une

bonne mémoire. Après ça j'ai fait 2 mois de séjour à la centrale thermique de Cotonou où on nous répartit dans les différentes centrales pour un stage pratique. C'est au cours de ce stage que je suis allé à Parakou. J'ai fait 2 mois à la centrale thermique de Bohicon.

DRL1 : Oui un an de stage. Je suis resté pour poursuivre à la centrale puisque dans le chronogramme, c'est un an. Comme j'ai fini, on m'a laissé là pour continuer comme agent de maintenance mécanique et agent de quart. Après ça, il a été créé à Bohicon, un atelier donc un atelier à sodomey, à Bohicon. On m'a affecté là comme responsable de cet atelier où on fabrique les équipements d'adduction d'eau, des forages, des équipements de forage, les plomberies, comment faire les ajustements. Je suis resté là jusqu'en 1994. Donc, de 1986 à 1994, j'ai servi comme agent de quart et d'entretien. En 1998, on m'a nommé chef de Service Entretien Mécanique. Et puis en 2000, si j'ai bonne mémoire, les années peuvent m'échapper un peu hein ! En 2000 je suis nommé chef de la Centrale de Cotonou et c'est là que l'opportunité nous a été donnée d'aller poursuivre encore les études pour être ingénieur de conception en énergie des systèmes en ingénierie. En fait, d'abord, puisqu'on a déjà abandonné les études ça fait longtemps, il y a eu, comment on l'appelle, une année de mise à niveau : certains certificats d'aptitude à suivre, les cours d'ingénieur de conception et puis on a fait deux (2) ans voir trois ((3) ans et plus. On a fini, on a soutenu et comme je l'ai dit, on a obtenu notre diplôme d'ingénieur en énergétique de système d'ingénierie. Après l'obtention de ce diplôme je suis affecté à la centrale thermique de Parakou comme chef centrale ; souvenez-vous j'étais parti comme stagiaire, je reviens comme chef centrale en avril 2014, ce qui a permis de poursuivre un projet d'extension de la centrale. Il y avait un projet pour faire l'extension de la centrale, j'ai suivi tout ça. Il y avait un groupe 100 Mégawatt et puis une batterie de groupe d'environ 12 Mégawatt qui sont installés sous ma supervision, ma coordination, donc de 2004 à décembre 2005, j'étais coordonateur de ce projet quand, le 2 janvier 2006, on m'a nommé Directeur Régional SBEE Borgou-Alibori, de 2006 à Juillet 2008. De Juillet 2008 à Janvier 2010 je suis revenu à la direction générale de Cotonou en tant conseiller technique du Directeur central des exploitations ; et c'est de là qu'en janvier 2010, je suis nommé Directeur régional de l'Ouémé-Plateau, de 2010 à Septembre 2011. Maintenant d'octobre 2011 à Septembre 2013, j'ai été Directeur régional Zou-Collines, et c'est d'octobre 2013 jusqu'à ce jour, je suis Directeur régional de la SBEE Littoral 1. Voilà mon petit parcours.

DRL1 : Qu'est-ce que vous voulez ?

DRL1 : Objectifs personnels ?

DRL1 : Bon, comme attentes, bon, objectifs personnels ? Quand c'est des questions comme celles-là...

DRL1 : Bon, j'étais content de venir, parce que je suis retenu et comme j'ai dit, j'ai fait équipement motorisé. C'est mécanique. Je me suis retrouvé avec des groupes hétérogènes pour assurer leur maintenances leur exploitation. Je suis satisfait, je suis venu à la tâche sans le merci de quelqu'un ; peut-être que c'est ça qui a valu ce parcours-là. J'aime mon travail et je le fais. Je n'attends pas qu'on m'affecte d'ici ou là, ce n'est pas mon problème. Je dois sauver ma carrière ; je ne vais pas dire oui, on m'a affecté parce qu'on est contre moi, on a voulu me faire du mal. Je pars je travaille. Là où je suis maintenant, si demain on me dit : « prends ton sac », je le prends et je m'en vais. Même si c'est pour une sanction, je vais faire ma profession là où ils vont m'envoyer, voilà. Donc mes objectifs sont clairs : défendre ma profession, faire évoluer l'entité dans laquelle je suis en contribuant à sa performance.

DRL1 : Bon, après ce stage qui a permis de parcourir presque toutes les provinces, on dit dans son temps, le stage a été sanctionné par un rapport de stage, soutenu devant un jury. C'est suite à ça qu'on a été titularisé. Ce n'est pas qu'on est rentré aussitôt, non. On a testé notre capacité à pouvoir vraiment faire le travail pour lequel on est reçu, et rendre compte de notre stage parce qu'il faut le reconnaître, on ne peut pas sortir et seulement dire oui, on sort de l'université, on croit avoir compris mais le terrain est autre chose ; donc moi j'ai vu que c'est formateur ; c'est un stage ouvrier qui vous permet de bien abattre du monde ouvrier et de pouvoir orienter désormais lorsqu'on serait à un poste de responsabilité, savoir diriger l'homme, gérer les ressources de l'entreprise.

DRL1 : Je pense que les procédures administratives que nous avons sont pour sécuriser les choses. Elles sont longues mais je pense que c'est pour la visibilité et la traçabilité des choses que cela exige ; ce n'est pas sans freiner un peu l'atteinte des résultats. Donc étant donné que nous sommes une société à caractère industriel et commercial, qui occupe une place stratégique dans le développement, ce serait bon qu'on puisse revoir je ne sais, un peu certains points de la procédure pour permettre dans un bon délai la satisfaction de la clientèle ; j'aborde comme ça les durées. Dans la procédure, par exemple, dans la passation des marchés publics, et moi je trouve, excusez-moi hein, je trouve qu'elle est longue. Est-ce que c'est dû à notre mauvaise organisation ? Ne pouvait-on pas anticiper et ne pas faire chose là ? Ce qui m'arrive souvent et je pose la question, parce que ça sonne mal d'entendre qu'il y a pénurie de compteur, qu'il y a pénurie de ci et de ça et qu'on a commandé. La procédure fait que, bon si on peut pour les grands marchés, en tout cas pour les commandes accélérer un peu, trouver une formule et de

sécuriser pour que vraiment la SBEE soit capable d'avoir dans le bon délai ses matériels électriques, il n'y aura pas de problèmes. On pourra satisfaire le client à bonne date, et les grandes entreprises qui ont envie de venir s'installer auraient satisfaction. Il commande sa chose et pour raison, parce qu'il faut commander en Mars, d'abord le temps que ça met, le processus de passation des marchés entre la SBEE et les marchés publics, moi je vois que c'est trop long. Pour des petites virgules qui manquent, on retourne, point d'interrogation, on retourne, de correction en correction. Moi je suis jamais resté à la cellule de passation des marchés mais du fait que c'est nous qui somme demandeur, on remarque que ce n'est pas comme ça, c'est-à-dire que c'est un manque à gagner et notre pays ne peut pas se développer de cette manière. Si un étranger veut s'installer, on dit oui, on lui fait le devis mais pour avoir le matériel, c'est un problème, donc tout ça constituent des soucis pour les autres. Et si tu fais, on dit c'est l'Etat ou rien. Il faut revoir la formule de procédures des marchés de certains matériels essentiels surtout en ce qui concerne la masse de la population. On n'a pas la pression.

DRL1 : Je ne suis pas. Vous savez, notre job ne nous permet pas de faire la politique. En tout cas, c'est mon point de vue. Je n'ai pas de temps pour faire la politique. On est tellement absorbé par le travail qu'on n'a pas le temps de pouvoir s'adonner à ces choses, à se retrouver dans le creuset régulièrement, donc moi je ne fais pas la politique. Vous voyez depuis le matin, je donne un exemple, puisque d'abord avant d'aller à la réunion pour la préparation du budget, vous avez beaucoup de clients qui sont là. Moi, je n'ai pas d'heure de visite, je reçois tout le monde. Il y a d'autres qui affichent qu'ils reçoivent de telle heure à telle heure. Si je suis là, je vais prendre le client donc pour le moment, parce que je ne peux pas dire, on écoute les choses, on voit faire, pour le moment je suis technicien ici, je travaille pour que ça marche ?

DRL1 : Bon ce qui m'a marqué dans la vie c'est quand j'étais encore à l'université. Je ne le connais de nulle part, parce que c'est mon habitude à moi, je n'ai pas besoin de vous connaître, si j'ai besoin de votre service, je viens vous rencontrer, je pose mon problème. Si vous pouvez me rendre le service, je ne cherche pas à dire je ne le connais pas, si je vais et il ne me reçoit pas, je ne vais pas lui en vouloir parce que vous savez un responsable a beaucoup de choses dans la tête et c'est quand on pose le problème à un temps T, c'est ce que Dieu te donne en ce moment que tu réponds. Ça peut être bon comme ça peut être mauvais. C'est ce qu'il a en ce moment ça ; tu peux aller à T ou à T+X, tu reviens ça peut être autre chose, donc je ne m'en veux pas pour ceux-là. Donc le monsieur, je ne le connais de nulle part, je cherche un maitre de mémoire, parce que j'ai dit si je prends un, excusez-moi hein, nous sommes tous des béninois, les collègues ont pris des professeurs comme maitre de mémoire, et tel que je vois les choses,

il y a trop de... c'est-à-dire on a peur d'une façon, on te dit, reviens demain. Moi, j'ai choisi d'aller à l'extérieur choisir un maître de mémoire. Donc, je suis allé au service matériel, à une direction qui est non loin de notre centrale à Akpakpa.

DRL1 : Un service où il y a les engins, je suis allé là et j'ai dit je veux voir le directeur et c'est son adjoint qui est là. Je lui expose mon problème que je veux quelqu'un du domaine mécanique qui va m'encadrer pour tel sujet. Son adjoint a dit ah ! Je vais t'orienter vers mon patron. Mais il est partant. Il est nommé directeur du matériel de la SOBEMAP. Je te donne ma carte, va le voir. J'ai été le voir, je lui ai posé mon problème. Il a accepté de m'encadrer. Ce monsieur-là, je ne peux pas l'oublier. Il a accepté de m'encadrer et du début jusqu'à la fin. Quand je rédige, je le vois et il corrige. Je fais tout. Je remets à ses secrétaires qui saisissent, la reliure, c'est lui qui a tout pris en charge, mes frais, la soutenance... Je suis fils de paysan. Donc, il a tout pris en charge. Le jour de la soutenance, le rafraîchissement, la reliure, le nombre de fois qu'on a multiplié. C'est lui qui a tout fait alors que je ne le connaissais de nulle part. Je soutiens et la bourse qu'on nous donne pour préparer le mémoire, je lui amène et je lui dis : « voilà, on vient de nous payer les frais de mémoire ». Il me dit : « non. Va prendre ça pour ton temps de chômage ». Donc, il m'a marqué positivement. Quand j'ai commencé la SBEE, on se voyait et à un moment donné je ne le vois plus. J'ai commencé à le chercher, je ne sais plus quelle trace, puisque je connaissais sa maison. Il habitait une maison de fonction. Un jour, il y a un monsieur qui est venu me voir pour un problème et qui portait le même nom de famille que lui. Je lui ai réglé le problème et après je lui ai demandé s'il connaissait DO SANTOS Fernandez ? Il a répondu oui, mais qu'il l'a vu il y a longtemps. Il m'a décrit un peu leur enfance ensemble et il m'a promis de le chercher et de me donner de ses nouvelles. Finalement, il m'a mis en contact avec le cousin du monsieur qui me faisait comprendre que le monsieur est gravement malade et qu'il ne reçoit plus de visite et que la seule chose que je peux faire c'est de prier pour sa guérison.

DRL1 : Oui, vous savez dans la vie, il faut savoir ce que l'on veut. C'est ça qui est capital, aimer son travail, le faire avec dévouement et dans le respect. Tu sais, tu auras toujours le soutien de tout le monde. La protection divine qui oriente les gens pour t'apporter tout ce dont tu as besoin dans ta vie pour ne pas te sentir isolé. Je suis revenu effectivement de Borgou-Alibori. Moi, c'était un événement que je recherchais. Je me suis dit que c'est écrit dans ma vie que je vais traverser cette période-là. Je l'ai accepté sportivement sans aucun murmure. J'étais venu effectivement à la direction générale, j'étais là en tant que conseiller et chargé des grands travaux. C'est nous qui avons suivi les travaux de l'échangeur, des placements de réseau, et

quand je suis venu à Cotonou il y avait déjà une équipe qui faisait le travail et on m'a mis dans l'équipe. Le DG, tous les vendredis, il faut le rencontrer et rendre compte de l'évolution des travaux parce que vous savez c'est un dossier très sensible. Le Président de la République descendait sur ce chantier régulièrement. Je pense que les vendredis, avant de le rencontrer, il faut écrire le rapport d'activité de la semaine, les difficultés qui y sont, nous le mettons par écrit, nous lui exposons le résumé du rapport d'activité, on va rendre compte à l'autorité et on se lève et on se dit à demain de part et d'autre, ça n'a pas de trace. Donc, moi je me suis attelé à ça, tout ce que nous avons fait en journée, je reste dans mon bureau, moi je ne savais pas qu'il me suivait, je fais mon travail, seulement le rapport et tout. Je fais et quand il descend, pour rentrer à la maison, selon ce que les gens m'ont dit après, il demande d'après celui qui est dans le bureau et on lui dit que c'est moi. Donc, c'est où je suis et un matin on me tend la note de service pour être directeur régional de l'Ouémé-Plateau. Donc, aimons notre travail, respectons les autres, faisons le travail avec dévouement sans attendre le merci de quelqu'un, tout ce que vous faites les gens vous voient. Vous n'avez pas besoin de dire je fais ci, on ne me reconnaît pas. Faites votre travail, les gens vont toujours vous doigter. Voilà comment mon parcours continue.

DRL1 : Je suis d'un petit village du Mono de la commune de Lokossa, je suis de Fongba qui est un petit village à 5km de Lokossa en venant de Cotonou.

DRL1 : Merci. Vous savez, c'est toute une joie, une fierté partout d'ailleurs que les parents apprennent que leur fils est promu à un poste de responsabilité. Donc, ils sont contents. Comme je le dis souvent, personne ne viendra développer ton village ou ta commune à ta place, c'est les ressortissants qui doivent penser accroître leur terre natale ; donc il faut l'aimer quel que soit d'où on vient. Ça peut être un coin reculé il faut l'aimer puisque c'est là que Dieu a voulu que tu sois né, accepte tout, aime et aide tes frères. En tout cas, moi, je vais au village régulièrement. Le DG qui est là actuellement vous savez comme on dit, quand vous respectez les gens, vous êtes à leurs écoutes, ce qu'on vous demande vous le faites, quand vous allez vers eux pour poser un problème, vous allez à une réunion, vos interventions sont bien ciblées, courtoises tout ça là, ce n'est pas bavardage c'est-à-dire vous dites l'essentiel, quand vous avez un problème, vous allez vers l'autorité, il vous écoute, il vous aide. Je suis de Fongba, Fongba n'était pas électrifié et grâce au DG qui est là, il n'était pas DG, il était DT. Je lui ai posé le problème et Fongba a été électrifié. Et en voulant le faire, j'ai commencé par les autres pour éviter les critiques et c'est moi qui suis le dernier à avoir le courant. Personne ne put dire voilà, il a amené le courant chez lui, il a priorisé sa famille, non tout le monde en a eue. Je pense que

j'aime mon village et si j'ai le temps, j'y vais en famille ou seul. J'ai ma maison au bord de la voie et comme il n'y a personne dedans, je vais dans la maison familiale et je me couche avec mes frères, ils préparent et je mange sans problèmes. Je suis allé la dernière fois pour l'anniversaire de ma vieille, 31 ans de décès et mon vieux 17 ans ; on a organisé un messe d'anniversaire avec mes frères et sœurs. Il faut donner pour recevoir en retour, je sais combien j'ai dépensé pour cette cérémonie, je sais combien ça m'a coûté, je n'ai pas cherché à dire à mes frères qu'ils doivent payer la même chose que moi, c'est leur chance si je suis à ce poste, et s'ils sont là aujourd'hui ce n'est parce que j'ai deux têtes et ils en ont un raison pour laquelle ils traînent à la maison. J'ai pris les dépenses en charge et comme arrivé à un niveau, c'est individuel, je dis : « prends et donne », en tout cas. C'est ma philosophie. Je ne veux pas savoir si demain, ils vont me reconnaître ça, non ce n'est pas mon problème. Ce qui est sûr, même s'ils ne me reconnaissent pas ça, en tout cas j'aurai ses récompenses. Donc, on a fait la cérémonie, on a été à l'église ; l'église était en construction. Ils ont posé leur doléance, je leur ai dit que je ne vais pas rentrer dans les promesses sans lendemain que j'ai compris leurs préoccupations mais le branchement électrique, la pose du compteur et tout, d'aller faire les formalités à Lokossa et de me communiquer le moment pour que je leur remette les fonds pour qu'ils payent pour avoir le courant. Donc moi, je dis que c'est comme ça la vie, il faut voir si tu peux quelque chose pour ta nation, fais-le sans arrière-pensée.

DRL1 : La performance... La SBEE se doit d'être performante. La SBEE doit tout faire pour qu'elle soit performante et être une société publique, ce n'est pas parce que je suis dedans que je dis ça hein ?, parce que les expériences des autres pays qui sont bien nationalisés, ils étaient obligés de venir encore à chose là, parce que vous savez si les privés géraient ça on n'amènerait pas le courant à Choumichoumi hein ?, il n'y aurait pas de courant à Fongba hein ?, parce que le privé va chercher à prendre les grosses localités ; donc nous devons chercher la performance de la SBEE.

DRL1 : Au cours de notre entretien j'avais parlé de la satisfaction de la clientèle, si je demande un branchement, il faut que je puisse l'avoir à bonne date. Il y a des taux de perte sur le réseau.

DRL1 : Je donne un exemple, si la CEB nous vend 10 000 kilowatts et que pour des raisons commerciales, certains compteurs sont bloqués, ne décomptent pas, mais l'abonné consomme, il faut prendre toutes les dispositions pour la réduction du taux de perte commerciale sur le réseau électrique. Pour plus de précision, les pertes techniques sont dues aux installations que nous avons; les pertes commerciales sont liées à plusieurs causes : le compteur est bloqué, le compteur est truqué par les abonnées dans le souci de minimiser leur consommation. En

réduisant les taux de pertes, la trésorerie de la SBEE va bien se porter. La performance est liée aussi à des dispositions que les gestionnaires doivent prendre pour éviter les déperditions au niveau des matériels, tout ça là c'est très important, les déperditions c'est-à-dire mise en place de structure de contrôle, bien ficelé qui va réduire les pertes, c'est-à-dire les vols, c'est de ça qu'il s'agit, les vols de câbles, les vols de disjoncteurs, les vols d'abord par les agents parce qu'on remet le matériel dans leur main pour aller faire un travail, faut pas qu'il l'emène ailleurs. Par rapport à ça, je suis dans mon petit coin. Si un matériel est remis à un agent, ce matériel destiné à aller chez Pierre, pour que ça aille chez Pierre, j'ai mis un petit contrôle de premier degré. Donc par rapport à ça une petite limite, un système de contrôle pour la traçabilité de ces matériels. On vient me signaler que nous devons aller installer des compteurs chez X. Si le bon de sortie arrive, avant que toutes les pièces ne sortent, il faut qu'on sache que le client a payé le branchement, toutes les preuves doivent accompagner le bon de sortie du matériel et tous ces documents pas de manière archaïque hein ? Mais moi je pense qu'on peut d'abord se débrouiller avant de réfléchir et avoir une chose parce que la mentalité de notre pays, notre mentalité lorsque tous ces preuves de paiement de l'abonnement sont réunies, les quelques acteurs doivent parapher la décision, donc parapher, ça vient chez moi avant que ça n'aille chez quelqu'un d'autre. Je vise, je paraphe tous les documents pour qu'on ne me ramène pas un document demain pour dire que le matériel n'a pas été servi.

DRL1 : Bon. A l'étape actuelle, avant de répondre à cette question je vais vous dire qu'il y a un point qui me gêne. Pour le moment, je sais que la direction générale s'efforce, le point qui me gêne, il faut que je dise vraiment qu'il nous reste encore à faire, c'est la satisfaction à bonne date de la clientèle, ça manque et pourquoi ça manque ? Je l'ai évoqué, c'est le manque de matériels essentiels pour la satisfaction de la clientèle et cela est dû comme je l'ai dit, au processus de passation des marchés. On dit, on commande la chose et pour la sortie du port c'est encore un problème ; c'est un exemple je donne, le matériel est déjà là et pour la sortie du port il faut six mois, en tout ça c'est mon point de vue, c'est problème. Il faut voir comment on peut faire pour que en éradiquant les vieilles habitudes, je dois avoir ma part dans tous les marchés qui passe, on doit éradiquer ça, c'est notre chose si on peut éviter tout ça et si on peut trouver une formule pour contourner ce système et qu'au port, quand ça arrive, on donne des facilités de sortie, je vous assure mes frères, la SBEE sera performante. Donc la performance passe par la réduction du taux de perte, si on peut trouver une formule pour que la SBEE, je ne sais pas pour l'approvisionnement, ça va aller, elle sera performante, J'ai cité plusieurs points. Il y a beaucoup de choses et ça il faut le reconnaître hein ! la SBEE a des compétences, elle a

toute les compétences qu'il faut pour faire avance, pour rendre performante cette société. Il y a beaucoup de choses qu'il faut ; les compétences y sont mais malheureusement il y a ces freins-là. Le petit agent que vous envoyez pour aller relever les compteurs, il va manigancer les choses avec les gens. Tous les jours que Dieu fait, on se retrouve au travail, c'est la sensibilisation pour prise de conscience professionnelle pour dire qu'en courant derrière ces petites monnaies, ils risquent de perdre leur travail, donc il faut qu'ils s'occupent de leur travail, qu'ils ne se mettent pas à des malversations ou à des complicités pour enfoncer la SBEE dans le gouffre, parce que si le client doit payer cent mille (100.000) FCFA de factures, vous truquez son compteur, vous l'aidez à bloquer son compteur, parce que vous savez que vous serez, comment on appelle, ristourné. Vous voyez que la performance n'y ait pas encore mais on peut en arriver là en mettant des barrières. Moi je leur dis ça tous les jours si vous m'amenez des dossiers de malversations n'attendez pas que je protège quelqu'un, même mon propre enfant, si jamais il se mêle à des choses qui ont, je ne vais même pas l'écouter je lui dis ça tous les jours.

DRL1 : Non je donne un exemple. Je n'ai pas d'enfant à la SBEE. Quand tu parles à tes enfants et qu'ils n'écoutent pas, s'ils créent quelque chose ils vont gérer. Non ?

DRL1 : Non, mais vous savez, nous sommes dans une société qui est faite d'un peu de tout. Nous venons de divers horizons, et déjà moi je ne peux pas dire qu'ils sont blancs comme de la neige. Non, si déjà une tomate est pourrie dans un panier, tous les autres son gâtés. J'ai dit tout à l'heure que nous avons les compétences, nous avons aussi des gens honnêtes. Excusez-moi beaucoup, cette génération est une génération où c'est le gain facile, l'ambition démesurée qui les motive, ils veulent aller vite et ceux qu'ils sont venus voir, pas de respect. Il y en a partout. Donc il y a des pourries, il y en a de bon, il y a d'honnête. Mais je pense que nous devons rester solidaires pour conduire la SBEE vraiment à la performance, et un avenir meilleur.

DRL1 : Si les structures de contrôle sont en place, celui casse un verre paie, vous comprenez, et là quand on tire un, deux, trois, actuellement quelqu'un casse les verres il paie. A force de faire ça, les autres vont se ressaisir. Ils savent qu'il n'y a plus de boulot. Donc si on m'attrape, c'est dehors, si on m'attrape c'est la prison. Depuis mon arrivée à la SBEE je n'ai pas encore vu quelqu'un qui a commis une faute professionnelle lourde et soit encore dans la maison, il est toujours renvoyé. Donc ils vont croire qu'ils ont le monopole de voler, de faire des fautes, des malversations parce qu'ils pouvaient.

DRL1 : Des relations ?

DRL1 : Bon, il y a d'abord des relations de travail. D'abord parce que c'est le travail qui nous unit et je suis appelé à assumer, à accomplir la mission qui m'a été confiée. Chacun, à cause du

travail qui nous a unis, doit s'en occuper. Un ouvrier qui arrive, qu'on affecte, il vaut mieux que nous puissions répondre, je leur dis toujours. En tout cas, s'ils traînent, moi-même, je prends, j'écris, ce n'est rien du tout. Donc, chacun doit jouer sa partition. Même si quelqu'un ne le fait pas, je dis une fois deux fois trois fois. Et il ne veut pas saisir, je commence par porter mon gant parce que nous sommes en administration. Il ne faut pas que demain je me fâche pour quelque chose et je veux punir, servir et on va dire tu ne lui as jamais demandé d'explication. Et il a répondu comment ? Pourquoi tu veux maintenant le punir ? La demande d'explication n'a pas encore de sens. Si c'est trop, je sévis, parce que dans une famille il y a des enfants qui n'aiment pas le reproche. Je leur fais des reproches dans le groupe, ils ne cessent jamais. Par contre, si tu l'appelles, le sensibilises, tu lui montres que ce qu'il vient de faire est mauvais, il réalise et se corrige. Donc, il y a plusieurs manières. Quand les gens font bien, je les encourage, je les motive avec le peu de moyens qu'on a mis à ma disposition. Je motive ceux qui travaillent et décourage ceux qui ne travaillent pas. Je viens un matin, je contrôle les gens qui ne sont pas venus à l'heure au boulot. D'abord c'est la première des choses, le directeur vient et remarque que c'est après 8 heures que les gens commencent par défiler. Ceux qui sont venus à l'heure vont apprendre quelle leçon ? Après le travail, on devient des amis. Ceux qui ne travaillent pas vont toujours dire que le directeur est mauvais. Il y a des gens, depuis que je suis venu ici, je ne les ai jamais croisés sur mon chemin parce qu'ils savent ce qu'il faut faire et quand je demande quelque chose on me le fait, on me le donne.

DRL1 : Bien sûr, en les motivant parce qu'il faut encourager ceux qui travaillent.

DRL1 : Oui, les promotions, proposer des promotions à la hiérarchie. Vous êtes là, on vous appelle samedi pour dire qu'il y a une panne, vous venez et vous êtes là. Vous travaillez pendant des heures impossibles. Vous vous dites, allez leur chercher des cocos, bon il est l'heure de manger ou on leur faire un petit état. L'ouvrier n'a pas besoin de grand-chose, c'est l'acte que l'ouvrier compte, là demain si vous l'appellez, s'il veut il peut fermer son portable. Si vous ne les traitez pas bien, ils peuvent fermer leur portable. Et ceux qui ferment leur portable, vous ne pouvez rien contre eux, mais ils ont leurs conséquences aussi, donc la motivation, l'envie de bien faire, je leur dis souvent de savoir que même si on ne vous fait rien, sachez qu'on vous observe et en son temps ça va mériter une promotion, l'encouragement.

DRL1 : Vous savez, je vous ai donné un exemple tout à l'heure. Moi, je suis passé par quelqu'un, la promotion que j'ai eue, je l'ai eue à cause du DG.

On avait démarré, on était chef centrale et lorsque le besoin se faisait sentir, et il n'y avait pas encore de problèmes, il y avait pas encore de problème de pléthore d'effectif, et encore

aujourd'hui il n'y a pas encore de problème d'embauche, d'effectif mais du fait que, si quelqu'un a le CAP ,le DTL, je dis viens faire ton stage, et lorsque vous êtes là et que le besoin se faire sentir, nous on peut vous proposer parce que ça serait anormal que la personne soit là, en train de faire un stage bénévole, disponible ou on constate qu'il a quand même la volonté de travailler, qu'il connaît déjà la chose , qu'il connaît déjà l'environnement et le fait bien, c'est en ce moment qu'on dit : « pose ta candidature, en ce moment vous misez sur celui que vous que connaissez déjà et qui sait faire la chose et quand il y a de manque, maintenant vous pouvez faire appel à d'autres. Donc, ils sont passés comme ça sous ma main depuis que je suis à la centrale.

DRL1 : C'est bien, c'est effectivement vrai, on est souvent dans ce schéma parce qu'il y a un adage qui dit : « apprend à la personne à pêcher au lieu de lui donner tout le temps du poisson ». Il y en a que j'ai gardé au début. Vous voyez que j'étais au début de ma carrière, je n'avais, C'était en ces périodes là que c'était possible. Au moment où le besoin se fait sentir. J'en cherche à d'autre ailleurs parce que je connais déjà contexte de la SBEE. A l'heure où nous parlons, j'ai un enfant qui est à la maison. Il a sa licence en réseaux informatiques et télécommunication, bon il pense que son papa peut lui trouver du boulot avec son diplôme; je lui dis qu'il pense que moi je vais le laisser à la SBEE souffrir comme ça pendant que sa petite sœur qui a fait analyses biomédicales va et revient, achète une moto et il est là, et que s'il y a possibilité, je ne vais pas du tout le proposer à mes patrons ? Je ne te promets rien mais si tu peux voir et réfléchir avec ton niveau de licence, si tu peux créer quelque chose, propose-le. Donc c'est pour vous dire que si je ne peux pas rendre le service, il y a quelqu'un qui est venu ici la fois dernière et dit : grand frère, qu'est-ce que tu peux me faire ? Je suis vraiment coincé, je n'ai plus rien. Je lui ai dit qu'est-ce que tu veux ? Qu'est-ce que tu veux faire ? Il dit qu'il va faire tout ? Tu veux tout faire ? Ok d'accord tu vas faire vigile ? Il dit oui ; tu es sûr que tu vas le faire ? Il dit oui. Si tu vas faire, j'ai un ami je vais lui en parler. Nous sommes dans cette dynamique-là, donc on ne se plaint pas. Nul n'est heureux tout seul comme on le dit souvent. Ça me gêne de voir mon enfant à la maison.

DIRECTEUR REGIONAL LITTORAL 2

DRL2 : Je suis recruté à la SBEE, le 11 avril 1998. J'ai été embauché à la DTLEC d'ancien temps. Il y avait une crise énergétique. Ils avaient acheté des groupes électrogènes et ils voudraient des mécaniciens qui peuvent conduire ces groupes. C'est comme ça qu'on a été

recruté. En juillet 98, ils ont fait un concours de recrutement dans la maison et je faisais partie de ceux qui étaient reçus au concours. C'était une période de pré insertion. C'était l'Etat qui avait ordonné le contrat de deux ans. Les ingénieurs étaient à soixante-dix mille cent cinquante-cinq (70155) FCFA pendant deux ans. Après les deux ans, on est titularisé.

DRL2 : Oui, je suis ingénieur en génie mécanique.

DRL2 : Oh non. Je suis fils de paysan. Pour aller même à l'extérieur pour étudier, c'est à cause de ma moyenne. Je suis revenu encore, c'est à cause de ce que je connais que je suis rentré dans la maison. Je n'ai pas eu de parrain. Oui. Mon parrain c'est Dieu. D'abord, j'étais anti-PSD et je suis du mono-couffo. Vous croyez que je peux avoir de parrain ? J'étais anti-PSD chaud, parti d'AMOUSSOU Bruno. Jusqu'à présent, on n'est jamais tombé d'accord sur tout ce qu'ils font parce que c'était une dictature pour eux. Si tu es fils de là-bas, tu dois faire la même chose qu'ils sont en train de faire, alors que moi je n'aime pas ces manières de faire.

DRL2 : Non, ce n'est pas que j'en avais. Je suis d'une famille où mon grand-papa avec quarante-et-une (41) femmes et deux cent six (206) enfants. Nous, nous sommes les petits enfants. Donc on est nombreux. En 2003 déjà, on faisait mille trois cent vingt six (1326) petits-fils. Aujourd'hui, je ne peux plus quantifier le nombre. Je sais que ça va dépasser mille cinq cent (1500) au moins.

DRL2 : Bien. En tant que directeur régional, je suis comme un manager, un petit DG ici, un mini DG, parce que nous rendons compte à la direction générale. Tout ce que le directeur général a comme système de fonctionnement à la direction, nous l'avons en miniature. Je veille au côté commercial et au côté technique. Je coordonne les activités du côté commercial et technique. Côté technique, je fais l'appui au chef service dépannage, au chef service réseau parce que ce service est composé de deux sections. La section gestion réseau et la section dépannage réseau. Au niveau de la section gestion de réseau, ce sont eux qui s'occupent des entretiens des postes, entretien des lignes de conduite d'énergie, la section dépannage s'occupe du remplacement des équipements défectueux. Hier soir, vers 23h, on avait perdu un transformateur. Aujourd'hui matin, ils l'ont remis en place. C'est le rôle du dépannage ça, entretien chez abonnés, c'est-à-dire les clients, le remplacement des disjoncteurs, le remplacement des compteurs défectueux ou disjoncteurs défectueux ou brûlés, le contrôle sur nos équipements installés dans les maisons, l'examen de leur état, les fraudes, quelqu'un a mis la main dedans pour diminuer la marche des disquettes, c'est le service dépannage qui s'occupe de tout ça là. Aussi les sinistrés, c'est le service de dépannage qui s'en occupe.

DRL2 : Je vais terminer avec le service commercial d'abord. Je joue le rôle d'appui avec les chefs d'agence, chef section et chef service commercial pour le contrôle, l'exigence de certaines choses, parce que les agents sont de telle manière que quand ils ne trouvent pas un directeur ou bien un dirigeant d'un certain niveau, ils bafouent la responsabilité de ceux qui sont immédiatement avec eux. Je descends de temps en temps pour mettre de l'ordre dans les choses, les clients qui ont des difficultés à payer, qui viennent les voir, c'est le directeur seul qui autorise les moratoires mais moi avant d'autoriser le moratoire vous devez payer les 2/3 de ce que vous devez d'abord. Et si je vous fais de moratoire et que vous ratez même une journée, le lendemain on vous coupe et vous revenez. Tant que vous ne payez pas je ne remets pas le compteur. Donc c'est le rôle d'un directeur. je joue le rôle d'arbitre entre les agents indéclicats et les clients, être à l'écoute des clients régulièrement, même sur les ondes je suis obligé d'être ami aux grogneurs et quand il y a un problème au lieu d'aller grogner sur les ondes on m'appelle directement et je me pointe sur les lieux pour voir ce qu'il faut faire. de là, j'appelle ceux qui doivent intervenir, ils viennent et ils interviennent. Dans ma région, on peut critiquer les autres régions mais vous n'allez jamais entendre qu'ils ont critiqué la SBEE dans Akpakpa. Si quelqu'un le fait, avant la fin de la journée je dois le voir et lui demander ce qui ne va pas, il va m'expliquer et on s'entend, ce n'est pas qu'on a peur d'eux, c'est pour les satisfaire, satisfaire les besoins. On ne sait pas quel est le problème si vous laissez, ça persiste et ça peut dégénérer en autre chose. Le courant électrique, ce n'est pas quelque chose avec lequel on s'amuse. Si vous vous amusez avec le courant, vous pouvez même incendier le pays. A part cela, les contentieux entre nos propres agents indéclicats et les clients, nous les réglons. Par exemple il y a des agents qui prennent de l'argent chez les clients pour dire bon, on va vous débrancher, Ils empochent l'argent et ne foutent rien. Les clients se plaignent. Quand ils viennent ici, j'appelle l'agent, je collabore avec la direction générale précisément avec la DRH pour qu'à la fin du mois on défalque l'argent petit à petit jusqu'à éponger ce qu'il a pris. C'est le rôle que nous jouons ici.

DRL2 : Nous n'avons pas le personnel. Si vous le faites, vous allez rester seul ici parce que tous les jours que Dieu fait, tel que le pays est aujourd'hui, si vous renvoyez quelqu'un, vous avez renvoyé plus d'une dizaine de personne, vous avez empêché à plus d'une dizaine de personne de manger. Néanmoins, je sanctionne, je n'ai pas renvoyé quelqu'un, je n'ai pas traduit quelqu'un en conseil de discipline, mais je donne des sanctions jusqu'au blâme. Blâme ça veut dire un an de retard sur votre avancement, j'en ai fait à plus de trois personnes déjà. Nous n'avons pas le personnel. Il y a des services ici sans personnel, ou le chef service est l'unique dans son service. Par exemple, le chef service commercial est obligé de s'appuyer sur

le personnel des deux agences pour pouvoir travailler alors qu'il devait avoir lui-même son personnel.

Vous avez demandé « j'étais à quel poste avant de venir ici ? » J'étais le chef de l'unité de production de Cotonou, le chef central de l'unité de production de l'énergie pendant 4 ans. J'étais arrivé là le 23/09/2009. Je suis nommé directeur Régional le 23/09/2013, donc 04 ans jour pour jour.

DRL2 : Ça c'est clair, parce que là où on m'avait mis [le poste où j'avais été affecté], eux-mêmes disaient que c'était une punition, parce que par le passé, je suis quelqu'un, j'aime la liberté. Je faisais partie de la cellule de passation des marchés où on devait faire une commande d'outillages. Les gens ont porté les prix jusqu'à deux cinquante et quelque millions (250 000 000) FCFA [soit environ 381 098 €] alors que sur internet, ça n'atteignait même pas quatre vingt dix mille (90.000.000) FCFA [soit 137 195€]. On m'obligeait à faire la commande et j'ai refusé. Ils m'ont dit « si tu ne fais pas, tu vas te retrouver à un lieu que tu ne crois pas ». J'ai dit : « c'est ça que je veux, et ils me l'ont fait effectivement ». Le 29 décembre 2009, ils m'ont envoyé à Parakou comme chef d'agence ».

DRL2 : Le 29/01/2009, ils m'ont envoyé à Parakou comme le chef d'agence alors que dans le passé en 2003, ils m'ont envoyé comme directeur régional de Parakou, j'ai refusé. Directeur régional de Natitingou, j'ai refusé. Directeur régional du Zou, j'ai refusé, tout simplement. Je refusais parce que je voyais mes doyens. Ceux qu'on pouvait nommer qui n'étaient pas nommés, je disais allons doucement. Moi, je veux faire une carrière et non arriver à la SBEE et sauter les étapes et après, devenir conseiller, parce que quand tu termines tous ces postes-là, tu fais deux ans, on te nomme directeur général adjoint, quand on te saute de directeur général adjoint, tu ne peux qu'être conseiller. Et conseiller au Bénin, vous savez ce que sait un conseiller ? On ne te demande rien. Donc moi, je veux faire une carrière. J'avais refusé mais pour me punir, à Parakou il y avait un directeur, un directeur adjoint, on me fait une troisième personnalité, je l'ai fait pendant 8 mois avant de revenir.

DRL2 : Ce que je vois à la SBEE aujourd'hui ce n'est pas ma vision quand j'avais commencé.

DRL2 : Hein, j'ai introduit ça en disant que ce que je vois aujourd'hui n'est pas ma vision quand j'étais venu à la SBEE. Moi, j'étais à l'extérieur, j'étais venu pour voir les parents où j'avais un billet de Harvard-Paris, Paris-Harvard. Donc, je suis venu ici et je cherchais un billet Cotonou-Paris pour continuer. Ma maman étant malade, j'ai oublié de repartir, laissant à Cuba ma femme et deux enfants. Maintenant, je suis arrivé à la SBEE. J'ai vu que les gens ne se donnaient pas au travail. Moi, en tant qu'ingénieur, j'ai tenu les clés pendant 5ans en réparant

les groupes électrogènes. En ce moment, les deux sociétés étaient ensemble : la SONEB et la SBEE où on intervenait dans les stations d'eau en révisant les groupes électrogènes, des stations d'eau de Cotonou jusqu'à Malanville, de l'est à l'ouest, du sud au nord. L'équipe là s'appelait l'équipe itinérante et on avait une discipline du groupe, le respect à la hiérarchie, c'était comme l'armée, ou tout allait bien, le vol, même si on te dit de voler tu ne vas pas accepter parce que tu as honte de faire ça, si tu es conscient tu n'accepteras pas voler, et ça me plaisait beaucoup ; j'avais une vision de donner le meilleur de moi-même pour que cela avance. Mais, je me rappelle qu'en 2001, KEREKOU m'avait posé la question de savoir si je veux un poste politique et partir de la SBEE. Je n'étais même pas titularisé, j'avais dit non, que je soutiens ROGER KOUESSI. Je faisais partie des trente six (36) personnes qui ont ramené KEREKOU au pouvoir en 2001. Je suis copté du PLM le 9/12/2000, j'avais supervisé le Couffo donc avec FIO TODJI, ATCHI et SOGLOHOUN Jérôme. J'étais leur trésorier. Le même ministre DANSOU était derrière nous, il était ministre du gouvernement mais il était derrière nous parce que KEREKOU lui a dit : « si le 9 décembre, je ne t'avais pas vu à chose là, c'est que tu es un peureux. Tu as peur de AMOUSSOU BRUNO et c'est comme ça que je suis rattaché à KEREKOU, de plusieurs manières, jusqu'à présent je vais chez lui. Le groupe électrogène qui est chez lui, je répare ça mais je ne prends rien.

Bref, vous demandez ma vision, c'est pour vous dire que si je voulais en ce moment, j'allais prendre n'importe quel poste et après KEREKOU, je serai maintenant parmi les conseillers là-bas, bras croisé. J'avais refusé, c'est comme ça que j'ai supporté Roger KOUESSI pendant les 4ans qu'il a passé à la tête de la SBEE ; et si les syndicalistes se réunissaient pour écrire contre lui, je prenais directement l'explication du dossier et je vais chez KEREKOU ou je lui remets main à main et il lit et les attend. A leur arrivée ; il leur dit ça c'est passé comme ça, le problème est clos.

DRL2 : Oui, il était du Couffo mais il n'était pas au Benin, il était au Sénégal en tant que professeur quand DANSOU l'a amené, bref ma vision était de faire tout pour que la SBEE marche.. On avait essayé et on a vu qu'une seule hirondelle ne fait pas le printemps. On a commencé avec eux et aujourd'hui, tout est détérioré, tout le monde pense à sa poche et non de l'évolution de la SBEE et moi chaque jour que DIEU fait, ça m'énerve ; celui qui m'a nommé à ce poste, on ne se disait pas bonjour. Compte tenu des pratiques qu'ils font, des fois je prends les dossiers, je suis quelqu'un en enquête je suis aussi fort, je m'en vais soutirer des dossiers confidentiels qu'ils ont, et moi je vais dans son bureau. Je lui dis « regardez ce que vous êtes en train de faire, il me semble qu'après vous il n'y aura plus la SBEE ». Il me dit mais

AGOSSOU tu as de culot. Il était venu à la centrale un jour, j'étais chef centrale, il m'a vu et m'a dit AGOSSOU, ça ne t'étonne pas que je sois là jusqu'à présent ? J'ai dit DG, ça ne m'étonne pas hein. Je ne suis pas celui qui vous a nommé et je ne serai pas celui va vous faire partir. Mais, sachez que chaque chose a son temps et qu'après vous ça va exister. Et il dit « ah bon ! » ; Tous les directeurs ont fui. On était les deux a continuer la discussion et il m'a laissé et il est parti. La veille de ma nomination ici, il m'a appelé pour me dire : « je veux que tu me fasses une mission ». J'ai dit quelle mission ? Si tu crois que tu vas me rapprocher de toi et me taper, c'est faux. Il dit : « non AGOSSOU ». Ce que je suis entrain de dire est réel. Déjà, une semaine avant qu'il ne m'appelle, AKPAOUNKAN Franck m'a appelé pour me dire qu'il veut me voir alors que je ne le connaissais pas. Je lui ai dit ok que je suis à la centrale, et il dit non en ville. Je lui ai répondu non hein, que je ne sors pas de ma centrale, que si je sors de ma centrale, c'est pour aller à la maison. Il est finalement venu à la centrale et m'a demandé le problème que j'ai avec Marius. Je lui ai dit que je n'ai pas de problème avec Marius. Marius est comme un grand frère pour moi. Quand DEGBE était venu en 2006 comme son ministre, nous, on avait mouillé le maillot pour que Dogbo au 2^{ème} tour donne 98% pour Yayi BONI et DEGBE est nommé. Aussitôt, DEGBE m'a proposé d'être le DGA, c'est ce que je vous disais, qu'on m'a proposé d'être DGA, je lui ai dit non, moi je veux une carrière ; s'il compte sur ça en enlevant le DGA, Mr DA-MARTHA et me placer, je ne suis pas dedans. Deux semaines après, il m'appelle pour être DC et remplacer Marius, j'ai dit si vous comptez sur moi pour remplacer Marius, c'est un nouveau gouvernement. Marius vient de faire près de 06 ans ou 7 ans comme DC. Laissez-le continuer parce que c'est un nouveau gouvernement. Vous ne saurez pas les choses, ne comptez pas sur moi. J'ai refusé encore et eux-autres, ils classaient ça dans l'incapacité. Mais moi, j'avais ma vision. Ma vision n'est pas de dépasser les choses en désordre. Dans ma vie, je ne m'accroche à rien. Bref, c'est comme ça que Marius savait que j'ai refusé de venir le remplacer en 2006. Pourtant, lui, il est venu à la SBEE, et il a nommé des gens et il ne m'a pas nommé. Un an, deux ans, et après quand il me voit, il est étonné que je fasse du forcing en lui démontrant ce qui ne va pas. Mais KPOGBEMABOU qui est là, c'est mon ami. Le jour où il va faire mal, je vais descendre dans son bureau et lui dire que ce n'est pas ce qu'on a dit. Il y a des choses que je lui reproche et il sait qui je suis. Je ne suis rien hein, mais quand je dis non, et si tu doutes de mon non, tu verras un jour que tu me donneras raison. Bref je reviens sur Marius, et c'est comme ça, on a discuté AKPAOUNKA Franck et moi. Je lui ai dit que s'il veut que je travaille avec eux, moi je vais travailler avec eux. Il dit que je critiquais beaucoup, d'accord je critique effectivement.

DRL2 : Il est d'Allada ; AKPAOUNKA Franck, le promoteur de l'hôtel du royaume d'Allada. Je ne le connaissais pas et la veille de la nomination, le DG m'a appelé et j'ai dit, si tu crois que tu vas me rapprocher de toi et me taper ? C'est faux, il m'a dit non qu'il veut résoudre un problème ici, qu'il y a un problème là où il est. Et qu'il a posé la question à tout le monde et on lui a dit que là où il y a de problème que moi, je peux redresser ça. J'ai dit : « d'accord. Il n'y a pas de problème, je vais venir ». Je suis venu, il m'a dit : « je t'ai nommé, les gens ne vont pas accepter parce que ton propre grand frère est contre toi. Donc va prendre la note de nomination avant qu'il ne cache ça, et c'est sa secrétaire qui est là, celle qui est là, je ne sais pas si vous la connaissez, Martine ; secrétaire de Marius, tout le temps que Marius a passé à la SBEE, c'est sa secrétaire qui est là ».

DRL2 : Celle que vous avez vu là.

DRL2 : Hein [expression d'acquiescement], celle qui est en robe, c'est la secrétaire de Marius. C'est comme ça que je suis nommé ici et il y avait tout un désordre.

Ces parkings que vous voyez, il n'y en avait pas. J'ai commencé par négocier avec le DPE qui a accepté. Il faisait des bons. On envoyait les gens. Ils ont construit ça dans les menues dépenses. Il y en a derrière aussi pour les motos. J'ai arrangé la cour, il y avait de l'eau un peu partout. Donc c'était le désordre, j'ai arrêté tout ça. Il y avait des travaux payés non réalisés, des demandes d'extensions de plus de 9 mois. J'ai demandé des camions pour quinze (15) jours. J'ai tout réalisé. Maintenant, j'ai attaqué ceux qui fraudent sur les compteurs. J'ai fait changer 311 compteurs prépayés ou conventionnels mais qui étaient des compteurs bloqués, qui laissaient passer l'énergie mais sans compter. Et dans les 311 que nous avons, depuis le mois passé, ce mois déjà on fait plus d'une dizaine dedans, chaque jour que Dieu fait, j'ai une équipe qui va sur le terrain pour ça. Parce que c'est ça même qui crée les problèmes que nous avons aujourd'hui à la SBEE : les problèmes de perte sur la ligne, les problèmes de pertes techniques et commerciales que nous disons là, ce sont ces compteurs bloqués qui augmentent le pourcentage. Donc dans les 311 compteurs bloqués, il y a 68 fraudés.

C'est comme ça qu'on est aussi entrain de gérer ici, les problèmes de querelle de personne, les agents ne se saluaient pas entre eux, le directeur et certains agents se braquaient, des coups de poing et tout ça là. Moi, j'ai dit non. D'abord, je ne veux rien. Quand un client vient ici avec de l'argent pour dire viens prendre ceci cela, je dis prends ton argent, quel est ton problème, si on m'explique le problème et c'est dans mes mesures de faisabilité, je le fais. Empoche ton argent. Maintenant, si on ne peut pas faire et tu veux me donner de l'argent, je te dis non. Aucun client, vous pouvez demander aux agents, même il y des agents qui viennent et ils disent, directeur, ce

dossier c'est un proche à moi, il a donné 100 000 F. Moi je donne 100 000 F aux gens. Des fois, je prends mon salaire, je divise en trois, je partage les 2/3 et je prends le reste. Je croise les bras, DIEU va faire le reste. Vous croyez qu'on a demandé à venir sur cette terre ? Les gens ne sont pas plus âgés que vous au village et aujourd'hui vous les commandez. Vous croyez que c'est votre tenue qui les commande ? Non. C'est au moment T de les commander que vous êtes dans la tenue pour les commander. Le jour où vous ne serez plus en tenue, pour leur commander, c'est fini ! La tenue là, ce n'est pas qu'ils vont vous l'arracher hein ! Vous serez à la retraite et quand le nouveau-né vous voit, il n'aura plus peur parce que le temps est passé. C'est comme ça la vie. Moi, ça fais 33 ans de spiritualité. Ce n'est pas l'argent, ça ne me dit absolument rien. Je peux en avoir, je peux ne pas en avoir. Aujourd'hui, avant que la journée ne termine, j'ai distribué 40 000 FCFA déjà dans mon salaire. Ça n'a jamais atteint le 15 mais, je fais le ravitaillement de ce que je vais manger le programme de transport et tout et je suis à l'aise. Je n'ai pas mangé grand-chose aujourd'hui, j'ai chauffé du thé, j'ai pris le matin, à 16h j'ai pris. C'est ce que je prenais quand vous êtes arrivé ; vous avez vu la fille amener la tasse ? Je n'ai pas besoin de manger grand-chose. C'est pour vous dire que ma vision c'est de pousser ceci haut parce que si on ne fait rien à l'étape où nous sommes, je vous jure avant qu'on atteigne 2020, si ça continue comme ça, on n'aura plus de l'énergie parce que la CEB va refuser de nous vendre. Il va refuser. On paie près de 5 600 000 000 FCFA, 5 300 000 000 FCFA tous les mois à la CEB, on ne fait pas de recouvrement à 3 milliards, 3 milliards cinq cent mille (3 500 000) FCFA. Vous le savez mieux que moi. Mais, je me renseigne tous les jours que Dieu fait. Je les gêne sur toute la ligne. Les indicateurs, parce que moi je fais des projets aux gens, la rentabilité, l'étude du milieu et tout ça. Donc telle que la société est en train d'aller là, nous sommes entrain de sombrer à grande vitesse. Parce que le problème est que nous ne sommes pas autonomes. Le Bénin ne produit même pas pour qu'on dise que la SBEE achète chez nous même. On achète à l'extérieur. Quand eux-mêmes font le calcul et que ça ne donne plus, l'amitié jusqu'au moment où on ne peut plus faire chose là, l'amitié s'arrête. Donc c'est comme ça. Ma vision c'est de pousser ceci plus loin. Si demain, je suis sûr d'une et une seule chose, je vais diriger cette société-là. Après 2017, qu'ils veuillent ou pas, je vais faire marcher ça et on va arrêter certaines choses. A la SBEE aujourd'hui, tout le monde a de parrain, tout le monde a de parrain. Vous ne pouvez pas les toucher, on ne peut pas gérer une entreprise comme une famille, c'est une société, ça ne se gère pas comme une famille !

DRL2 : Oui, mais tout le monde à des parrains, il n'y pas celui-là que vous allez toucher, vous lui donnez de demande d'explication maintenant, 2h après, on va vous appeler. Presque toutes

les semaines, je donne des demandes d'explication. Mais avant qu'on ne t'envoie la réponse, il y a des gens qui t'appellent. Vous savez le DG, lui, il me connaît, il ne m'appelle jamais pour ses genres de chose. On a les mêmes politiques. Il me dit toujours que je suis son enfant. Je lui ai demandé un jour pourquoi il dit ça et il a répondu que j'ai les mêmes caractères que lui et qu'il me prend comme son enfant. Si c'est ça, c'est bien. Tout le monde court pour les postes mais je ne suis jamais allé le voir pour dire « vous allez me mettre où ? ». Donc, si je vais partir d'ici, je saurai, je saurai.

DRL2 : Je vais lui dire que j'ai vu que je m'en vais et je vais partir, tête haute. Il m'a appelé pour venir faire, gérer patrimoine et le stock. Je lui ai dit DG : « Ce n'est pas qu'ici est mieux que ce que vous m'avez proposé hein. C'est d'ailleurs au rang de directeur central, mais je n'ai pas demandé à venir ici, si vous voulez vous me laissez ici où vous me mutez à un endroit où je vais faire l'expérience de ce que je suis en train de faire. Je n'ai même pas encore fait un (01) an, vous voulez que je me déplace ? Non. Et quand Marius voulait me nommer, je lui ai demandé s'il accepte, il dit oui et quand Marius m'a rappelé environ à 20h 15, je lui ai dit demandez au DGA la permission avant de me nommer. Et ne me demandez pas de ne pas aller le voir quand je serai avec vous. J'ai imposé toutes mes conditions. Si vous êtes ami à Marius, posez-lui, la question. Il a dit ah ! J'ai dit : « DG je vous respecte, mais si ça ne va pas. Je suis ami à KPOGBEMABOU, lui-même, il le sait et il le dit, que je suis ami à son ennemi, c'est pourquoi il ne me nomme pas. Maintenant je n'ai plus demandé d'être nommé et il m'a lui-même proposé d'aller lui demander la permission ; c'est ça qui a fait que quand KPOGBEMABOU est arrivé, néanmoins ce qui s'est passé avant que lui-même n'arrive, ne m'a pas plus. Non, ça ne m'a pas plus. J'ai dit ça à KPOGBEMABOU lui-même, je lui ai dit vous êtes là, ça ne me gêne pas, mais la manière dont vous êtes venu là, ceux qui ont fait ça, je peux dire ça aujourd'hui et demain moi ça ne me gêne pas. Moi je ne m'accroche à rien et rien ne me fait peur. Donc je lui ai dit ça et Marius a dit non. Pourquoi je dis oui ? Parce que KPOGBEMABOU est mon ami. Si vous me nommez, je sors de votre bureau j'irai le saluer. Et ça a été, il a fait, après m'avoir nommé, on a fait six (06) mois ensemble. Quand on quitte les réunions, je rentre avec KPOGBEMABOU dans son bureau et on cause. Mais s'il veut placer un mot pour parler de l'autre, je dis DG, parlons de nous-mêmes. Tel que lui-même, il me connaît, il ne va même pas dans ce sens. Je ne suis pas particulier, hein, mais j'ai des principes sales. Même ici, eux même, ils savent, les secrétaires savent on rit tous. Mais, quand le travail ne marche pas, je crie et tu vas croire qu'il y a péril en la demeure. Nous, on a reçu l'éducation de fidel CASTRO, c'est ça ou ce n'est pas ça. J'ai été responsable des béninois là-

bas pendant 6 ans (des étudiants béninois) et 2 ans de 38 nations auprès de l'UNESCO. Or dans ces pays de l'Amérique du Sud, quand vous êtes responsable automatiquement vous êtes à un rang politique où on vous donne de maison et vous avez de garde et tout. J'étais resté dans ces conditions pendant deux ans avant de terminer et de dire je vais rentrer. Les gens ne croyaient même pas que j'allais rentrer. J'ai terminé et le 4^{ème} jour, je suis revenu au Bénin. Voilà, c'est mon pays et ça là, on va défendre ça. On peut mourir, mais on serait martyr. J'ai déjà des enfants. Qu'est-ce qui me reste ? On ne peut pas nous tuer tous. On va me tuer, tuer d'autres, mais d'autres ne sont pas ici. Ils vont revenir un jour et on dira c'est l'enfant de Magloire. Et je suis là, nous allons défendre et la SBEE ne va pas sombrer. Moi j'attends un petit temps. Je vous ai bien précisé qu'en 2017, nous allons l'arracher et faire marcher ça si ce n'est pas vendu. Si c'est vendu, d'accord.

DRL2 : Non. Ce n'est même pas la tête qui importe, c'est le système, c'est le système dans lequel la chose est en train d'être moulée qui fait qu'on ne peut rien imposer maintenant. Qu'est-ce que je veux dire par là, qu'est-ce que j'appelle le système ? Je vous explique. Ce n'est même pas le gouvernement et ça là. C'est les anciens qui sont dans la maison qui ont le système de ne pas faire marcher, qui pensent toujours à leur poche, tous ils vont rentrer à la maison à la fin de 2016. Donc 2017 va commencer et c'est notre promotion qui serait le plus ancien dans la maison. C'est-là où je voudrais en venir. Et à l'heure où nous sommes en train de parler, tous les jours que Dieu fait, je sensibilise ceux que je dois sensibiliser. Ce n'est pas pour les diriger nécessairement, il pourrait arriver le moment je dirai tel personnel n'a qu'à prendre. Combien de fois je ne suis pas allé voir AHOYO pour dire AHOYO tu seras le DGA. Posez-lui la question pour savoir, même la semaine passée, je lui ai dit. Je l'appelle DGA parce que ces vieux-là qui pensent qu'ils vont prendre, s'il fait nuit avant que la journée ne vienne, on ne prendra personne parmi ces vieux que vous voyez. On peut les nommer le matin, avant le soir on va les enlever. Il ne faut pas laisser certaines choses. D'autres sont venus en mission. D'autres que vous dites sorciers et tout ça là, vous ne savez pas qu'ils sont en mission ? Je suis entrain de décaler comme ça. Ils sont à une mission de Dieu. Donc c'est comme ça que chacun a sa mission, et quand tu reconnais ta mission, tu sais de quoi tu parles et de quoi tu es capable. AHOYO, c'est un jeune, il prend, il aura une autre vision. Il peut être DGA sous KPOGBEMABOU jusqu'au départ de KPOGBEMABOU

DRL2 : Ce serait une erreur de le faire partir. Ce n'est pas parce qu'il est mon ami que je suis entrain de dire ça hein. Aujourd'hui, dans la maison, KPOGBEMABOU est celui qui peut parler et les gens vont l'écouter, parce qu'il n'est pas tâché des choses. Il n'est pas quelqu'un qui a

pris de l'argent ici, qui a bouffé, qui est resté à un poste où tout le monde sait que c'est par là qu'il est devenu riche. KPOGBEMABOU n'est pas riche, il n'est pas riche. Si les gens pensent que le départ de KPOGBEMABOU, il est bien vrai d'autres peuvent diriger aussi mais aujourd'hui il est celui qui incarne l'unité, qui peut parler et faire taire certains problèmes quelle que soit la nature du problème dans la maison. Moi je préférerais qu'on le laisse jusqu'à fin 2016 et tous ils vont partir et il part avec eux. Et même si c'est par élection, en notre temps, c'était par élection qu'on prendra un DG. On ne va plus nous nommer un DG. Si je suis dedans, vous tentez, vous n'aurez plus l'énergie. A l'heure où nous sommes entrain de parler, si je rentre à la centrale, je touche ce que je dois toucher et déplacer les choses-là, la composition, vous n'aurez pas d'énergie. C'est quand je veux que, j'ai été chef centrale, et le tout était devant mon bureau. Je peux vous mettre dans l'obscurité jusqu'au temps où je veux.

DRL2 : La CEB va donner, mais il y a la transformation à la centrale ici avant que vous n'ayez de l'énergie et chose là, la CEB va donner, la tension serait là mais ça ne va pas sortir et marcher, non. La salle de relais, qui relaie, transforme avant d'envoyer en ville, c'est devant mon bureau. J'ai fait 4 ans, je sais ce qu'il faut toucher et vous allez manquer de courant. Je ne parle pas pour parler, ce que je dis là, je sais que ce serait dur. Ce serait à coup de force, mais obliger ce gouvernement en ce moment à nous laisser la main libre pour gérer la SBEE.

DRL2 : Election dans la maison parce que c'est celui qui est avec le caïman dans l'eau qui sait comment il a les maux de ventre

DRL2 : Ah bon !

DRL2 : Exactement je vais vous le dire. Vous me nommez comme ça, ce sera avec les problèmes. Vous allez faire traîner la chose parce que si tu n'es jamais resté avec un responsable au haut niveau, on te place à la tête des gens, tu feras des erreurs pendant des années. Toi-même, tu vas te rendre compte que c'est des erreurs que tu es entrain de faire, ça là c'est indiscutable.

DRL2 : Non. Il y a d'autres paramètres que vous ne maîtrisez pas. La SBEE n'est qu'un micro pour le Bénin. Diriger la SBEE, cela ne veut pas dire maîtriser tout le peuple. Tout un peuple c'est autre chose. Tout un peuple, dedans il y a des rebelles. A la SBEE, tu ne peux pas être rebelle. C'est ce que le DG dit que tu vas dire. Mais tout un peuple que, quelqu'un comme moi, qui n'a rien à perdre, moi je sais que je n'ai rien à perdre. Si je veux me rebeller, je me rebelle, on peut me fusiller, ça ne me dit rien. Mais la SBEE, tu dois te plier. KPOGBEMABOU crie maintenant, je vais me taire et le regarder mais si on est en ville ou chez moi, il crie, je crie. Donc pour diriger un homme comme moi, il faut d'autres paramètres sinon tu peux crier sur moi dans la journée, mais dans la soirée tu ne peux plus crier. Non, tu ne peux plus crier non

frère. Tu es grand dans la journée, mais dans la soirée tu n'es plus grand pour moi hein. Comme moi, il y a en a beaucoup. Moi, je suis né avec deux dents, moi j'ai 34 dents et vous en avez 32, c'est une différence naturelle. Vous savez ce qu'est une dent dans une bouche ? C'est le poids même de l'homme. Quand quelqu'un commence par perdre ses dents, vous le voyez, ses activités commencent par chuter. Elles ne sont plus ordonnées. Tout ce qu'il dit, à peine 40% serait valable. Bref, C'est te dire que diriger ce pays, vous devez rester, vous savez les âmes, nous sommes physiques, mais on est animé de trois choses : l'âme, l'esprit et le corps physique. Vous le savez mieux que moi-même. L'âme, l'esprit, l'âme et l'esprit ne sont pas la même chose hein, l'âme c'est ce qui donne la vitalité du corps physique. Il est en action avec l'esprit mais l'esprit est l'unique qui fouille le fin fond de l'univers dirigé par la cosmogonie et qui va vers Dieu créateur, de tout en minuscule qui s'imprègne des choses et revient au corps et qui émane aussi de Dieu. Alors si votre esprit n'est pas un esprit fort, même si on vous prend pour diriger un peuple, vous n'avez pas vu des dirigeants dans la bible qui ont fait des erreurs, vous prenez même Moïse qui devait amener les gens sur la terre sainte, il voyait la terre de loin mais il est mort parce qu'il n'a pas la force de le faire, et celui qui a la force, Dieu lui a donné celui-là, son enfant, qui a dirigé finalement le peuple. Moi, je ne suis pas catholique mais je suis chrétien. Bref, c'est pour vous dire que ce que vous êtes entrain de dire là, ce n'est pas n'importe qui qui dirige un pays. Si Dieu veut taquiner un pays en un temps c'est-à-dire dans une période, il amène n'importe qui pour venir diriger et les désordres se créent. Maintenant la gestion de ces désordres peut aller jusqu'à 50 ans voir 100 ans avant de changer.

DRL2 : Oui, vous devez être un produit de la SBEE. Tout simplement ? Si vous ne pouvez être un bon gestionnaire mais vous ne savez pas les mentalités et les manières de faire des ressources humaines, ça va vous trahir. Il y a une affinité entre les hommes ici. On se connaît les dessous. Mais quand quelqu'un vient et que c'est Paul qui veut un poste, il ira parler de Jacques, il ne va pas dire la réalité à celui qui est venu mais il va lui mentir peut-être celui qui est bon pour faire quelque chose, c'est celui-là qu'on lui dira qu'il est très mauvais, avec lui on ne peut rien faire et il sera entrain de faire des erreurs jusqu'à faire des années. Le jour où lui-même va faire l'expérience, il va dire ah ! Si j'étais avec celui-là, je ne serai pas à ce niveau. C'est ce que je voulais dire maintenant, celui qui est de la maison vous prenez n'importe qui à la direction générale, qui peut nous diriger, il vous dit quand vous dites telle personne, ah ! Celui-là il ne faut pas s'amuser avec lui, ah ! Celui-là il peut faire ou bien il est capable de telle chose ; automatiquement et quand il veut faire une équipe, il ne saura quelle équipe faire pour faire avancer la SBEE. La SBEE est une société particulière. On ne peut pas la prendre comme les

autres entreprises. Vous allez échouer d'abord avec les 1500 agents que vous ne maîtrisez pas, on vous parachute. Vous venez, vos parents vont vous entourer, vos amis vont vous entourer, et ceux qui veulent des choses pour monter à un certain niveau, ils ne pensent pas que quand on monte haut et on tombe on a plus de douleur que quand tu es à un petit niveau et que tu tombes. Oui moi je n'ai jamais voulu monter haut hein, parce que je sais que quel que soit le temps que tu feras en haut, tu vas descendre un jour. Si tu descends et que tu chutes, tu es fini. Donc il faut regarder les gens. Si tu vois que ah, il y a d'autres qui montent, sur qui tu peux tomber et être amorti tu montes. Si tu ne trouves pas et que c'est le seul, ne monte pas, mon frère. Tu vas tomber en chute libre. C'est comme ça la nature, et nous ne faisons jamais rien qui reflète à la nature. Quel que soit là où tu es, c'est ce qui siffle-là qui va te guider, toujours tu seras dans la nature. Nous nous baignons dans l'air comme les poissons se baignent dans l'eau. Donc continuons.

DRL2 : On nous a titularisé, comme tout autre nous ne sommes pas Agent Permanent de l'Etat (APE) parce qu'on n'émerge pas au budget de l'Etat. Nous sommes autonomes. Nous mangeons dans ce que produisons.

DRL2 : Oui 2000

DRL2 : Oui, des agents sous convention. Bon, le 11/01/2002 j'étais nommé chef service gestion du patrimoine. Le 04/04/2004 j'étais nommé chef service de maintenance des centrales de Cotonou et de Porto-Novo. En 2006, j'étais nommé membre de la cellule des passations de marchés et le 29/01/2009, le jour de l'anniversaire du décès de mon papa, j'étais nommé chef d'agence du Borgou et le 23/09/2009 dans la même année, je suis nommé chef centrale de Cotonou. Le 23/09/2013, je suis nommé Directeur régional ici.

DRL2 : Pas encore, pas encore. Mes ambitions n'ont même pas fait les 40%. Je ne suis pas satisfait. Ce n'est pas satisfait au poste hein, mais ce que j'envisage. Parce que je ne suis pas ambitieux ; dire que je dois aller prendre la place de quelqu'un, non ce n'est pas ça.

DRL2 : Bon de 1998 à aujourd'hui, ça fait 16 ans. Je suis dans ma 16^{ème} année.

DRL2 : Oui, je leur donne 10 ans encore pour aller à la retraite. Qu'ils veuillent ou non, je pars. Dans 10 ans, je raccroche.

DRL2 : On peut même en 1 an faire 60% de ce qu'on envisage, ça dépend des moyens, la période et des capacités. C'est-à-dire les moyens et l'environnement.

DRL2 : Moi, ce que j'ai trouvé dans ma vie en 2003, en 6 mois c'est ça que je mange jusqu'à présent. J'étais stagiaire quand j'ai construit une maison de cent six millions (106. 000 000) FCFA. Voilà. Donc mes visions ne sont pas les mêmes. Je voyage, j'étais aux USA, précisément

à Miami avec une équipe de sept africains et un asiatique. Les sud-américains eux étaient nombreux en 2008 pour aller prier OBAMA, pour qu'il arrive au pouvoir. On était quatre (4) à ne pas vouloir prendre un franc parce qu'on voulait qu'une peau noire monte au pouvoir. Et le but, jusqu'à présent on est en train de prier, c'est qu'il trouve de vaccin pour le SIDA. Pour aider l'humanité. Il y des cassettes que j'écoute, je m'efforce de 00h jusqu'à 1h ou 1h 15 ça termine pour prier pour la nature.

DRL2 : Bon je ne sais pas, moi je veux quelque chose de légal pour tout le monde. Mais les gens ne veulent pas rendre ça légal. Chez moi, les gens guérissent le SIDA hein, et en une semaine vous êtes au point. Moi, je ne suis pas atteint hein. Mais mon problème, c'est de sauver les autres. Je n'ai jamais pensé à moi-même. Pour moi, Dieu va faire, mais les autres je m'inquiète. J'ai un grand frère qui s'appelle DAGBA Alexandre. Il m'a appelé, je n'ai pas pris. Il est au Sénégal à l'heure où nous sommes entrain de parler. Quand il était professeur à Dogbo, je lui ai demandé mon grand frère tu veux quoi ? il dit qu'il veut aller au concours Douanes. J'ai dit c'est ça qui te plaît, il dit oui. Je suis rentré et je suis revenu le voir, je lui ai serré la main. Il est allé au concours et il était premier. Il est nommé chef service gestion des bourses mais pas la bourse que j'ai eu pour voyager. C'est quelqu'un qui m'aime beaucoup, et brutalement après l'examen il voit mon nom parmi les 10 premiers. Il me dit tiens, tu vas voyager. Ils ont bloqué notre voyage parce qu'ils voulaient me remplacer par l'enfant de DOSSOU, l'ex ministre de l'économie. A l'heure actuelle, le type est mon adjoint et quand les gens l'ont dit, on ne savait plus quoi faire. Je lui ai dit je vais rencontrer KEREKOU. Ils ont dit toi tu vas rencontrer KEREKOU. Je dis je vais le rencontrer. J'ai travaillé avec un monsieur ici, il m'a donné 5000 FCFA. Je suis venu à Cotonou. J'ai fait trois jours, quand j'ai écrit la lettre d'audience, je suis venu à la présidence, personne ne m'a arrêté jusqu'à ce que j'arrive. Curieusement, à mon arrivée au cabinet, je tombe sur mon grand frère TETE Célestin c'est un grand frère. Je lui ai remis la note et il demande qu'est-ce que toi tu cherches ici ? J'ai dit je veux voir KEREKOU et il dit pour quelle raison ? Je lui ai dit j'ai telle moyenne, j'ai la mention bien et on nous a choisi pour voyager. Maintenant, on veut me remplacer par l'enfant du ministre. C'est pour ça que je suis venu. J'ai écrit et je veux le voir. Ça n'a pas fait 30 mn au temps de la révolution en 1988 et c'est comme ça que KEREKOU a reçu la note et s'est imprégné de ça. Le surlendemain, on a pris par Lomé pour voyager. C'est comme ça que je suis allé à l'extérieur. Vous voyez comment les choses se suivent ? Et quand je suis revenu, il était encore là. Je l'ai appelé. J'ai dit « grand frère tu veux quoi ? » Il m'a dit qu'il veut aller au concours de l'inspection. Le troisième jour, je l'ai appelé, on s'est encore serré la main pendant

plus de 30 mn. Il est parti au concours et il était premier. Donc il est resté à l'inspection là. Finalement quand YAYI Boni est arrivé, il m'a dit qu'il voulait passer le concours d'Inspecteur Général d'Etat. Il n'a jamais eu une carte pour quelque chose politique. Il est revenu me voir comme il le sait déjà. On s'est serré la main pendant plus de 30min. Mais c'est mon énergie que moi j'utilise. L'énergie quand tu sais la faire rentrer tu peux l'utiliser comme tu veux. C'est pour ça que moi je dis qu'il n'y a pas de sorcier. Non, il n'y a pas de sorcier, je le dis sur les antennes quand je suis resté à Parakou. Parakou est une zone réputée pour ça mais je monte de 21h les dimanches jusqu'à 23h et je dis si quelqu'un est sorcier, il peut m'attendre. Et je rencontre des gens et on cause. Ils émettent, mais moi je te regarde, je me bloque. Autour de moi, un mètre de rayon, tu ne peux plus rentrer. Parce que tout est énergie, Même la nature, vous savez que les pierres ont leur énergie et ils grandissent. Les montagnes que vous voyez là prennent de volume C'est avec l'énergie qu'ils s'en sortent. Tout est énergie, le monde même est à une vitesse donnée, ce n'est pas statistique. Bref et c'est comme ça qu'il est rentré parmi les gens. C'est une parenthèse, si vous le connaissez posez lui la question. Ce n'est pas la magie mais la nature peut te déplacer d'un point A à un point B si c'est la volonté de l'Eternel. Ce que vous devez faire pour servir les autres, ce n'est pas une question de jalousie pour dire qu'on doit déplacer tel pour faire chose là, si vous rentrez dans ça, je vous dis que je ne suis pas dedans. Mais si ce n'est pas contre un individu, on va te pousser à aller. Bref allons à l'essentiel.

DRL2 : Non, même Marius qui est là, il m'a nommé. Trois mois après, il me rappelle pour dire qu'il veut m'envoyer en Inde, pour une réception. J'ai accepté, je suis allé et je suis revenu. Je me sens redevable à Dieu et non à un homme. Maintenant à Marius, je peux le remercier de ce qu'il m'a fait, mais redevable non, parce que c'est une mission. Lui-même, on ne se saluait pas avant qu'il me nomme. Peut-être, c'est les pressions qu'il a eu sur lui-même. Moi, je n'ai personne pour que ce dernier aille lui dire de me nommer. Magloire vous dit ça. Mes frères, je n'ai personne. Il y a des pressions physiques et des pressions spirituelles, des pressions de l'univers. Redevable à quelqu'un non. Ne croyez jamais que quelqu'un a fait quelque chose et vous le lui devez. L'homme physique ne doit rien à personne. Dieu ne descend pas pour faire quelque chose, il passe par quelqu'un. Il peut passer même par ton ennemi pour le faire parce que c'est lui qui a le plan de tout le monde. Il est au contrôle de tout ; même cette rencontre, s'il ne voulait pas, on ne peut pas l'avoir et peut être ce que vous pouvez tirer dedans je pourrai tirer ça, mais dans un futur que je ne sais pas parce que de ces rencontres, je refuse ; parler de moi-même je refuse.

DRL2 : Il est vrai, les procédures, si on les suivait dans la maison on serait bien. Personne ne les suit, personne ne les respecte, parce que le quotidien de la maison fait que le programme que vous avez, il peut avoir panne. Il peut avoir ceci et vous laissez le programme et vous allez attaquer d'autre chose ; sinon on a beau faire de procédure, tous les jours on étoffe quand on vous lit ça vous allez dire c'est parfait, mais quand on vous lit le dessous de ce qui est fait, c'est nul et ça ne vient pas du DG c'est le quotidien de la SBEE qui conditionne ça.

Parle des conditions d'achat de son nouveau véhicule avant de conclure : Il faut être honnête au travail et la nature travaillera à votre place, il faut être conscient et confiant, il y a des choses que vous ne devez pas faire par jalousie. Même si c'est ton ennemi, s'il a raison, donne lui raison et remet lui ce qui lui appartient et oublie. Parce que, tu n'es pas le propriétaire de ce monde. C'est Dieu seul qui contrôle tout. Il y a des choses qui peuvent se passer dans ce pays, on peut s'asseoir et dérégler ça de manière que cela ne produise jamais. Il y a un secret si je vous le dis, vous pouvez demander à KPOGBEMABOU, un jour quelqu'un devrait être nommé DG ici, on m'a appelé à 8h15 pour me dire qu'il faut qu'on fasse un colis pour aller le voir. J'ai dit « celui-là, si on nomme celui-là moi je vais rester où ? ». Ils ont rit fatigué. J'ai dit : « on ne va pas le nommer hein ». Ils ont répondu : « non, c'est celui-là que le ministre a nommé ». Le ministre même qui devrait le nommer, Il est arrivé à l'échangeur de truc là, avant de se rappeler qu'il a conseil des ministres. Avant qu'il n'arrive là, le conseil a commencé. Or YAYI Boni n'accepte jamais le retard. La nature a ses lois et tout se déplace à base de l'air. Si vous êtes sur la terre et vous utilisez l'air, vous êtes capables de déplacer toute chose. Il y a une chose, si c'est dans l'optique d'une jalousie vous allez tout faire, vous n'allez jamais réussir. Celui-là était très mauvais et foncièrement mauvais, il détruisait tout sur sa ligne. Donc, il ne peut pas venir, soit il vient et il meurt mais malheureusement lui aussi quand il n'est plus venu, il est mort 3 mois après. Il est mort. Bref, paix à son âme. Continuons SVP.

DRL2 : Je suis quelqu'un, je n'aime pas l'injustice. Je ne fais pas partie d'un groupe politique. Je n'ai jamais la carte d'un parti pour dire je suis de tel parti, non. Maintenant, il peut être mon ennemi. Si les gens l'attaquent, je vais le sauver. Si et seulement s'il faut que je le sauve pour faire marcher les autres. Mais s'il est entrain de détruire les autres, il arrive là je lève la main sur lui, il est détruit et c'est terminé. Je suis là où les pauvres sont classés.

DRL2 : Je suis chrétien, j'adore Jésus, ma maman est Marie.

DRL2 : Non je ne suis pas comme KPOGBEMABOU. KPOGBEMABOU, lui, il aime notre culture. Moi, je ne vois pas le sang. Mais si on rentre dans la brousse, je peux vous dire à 80% de quoi elle est composée. Si je prends une feuille au moins je dois dire 3 choses sur cette

feuille. Telle feuille ajoutée à telle feuille peut donner telle chose, mais jamais du sang et c'est pour ça que je dis à ceux qui crient, « j'ai de fétiches, j'ai ceci » ; vous savez que les sorciers, ce sont eux qui détruisent beaucoup de choses dans la nature. avec cent (100) FCFA, on peut te donner la sorcellerie, avec cent (100) FCFA aussi, on peut refuser qu'un sorcier à jamais te fasse quelque chose, à jamais je dis hein, ce n'est pas que demain ça va périr hein, à jamais. Moi, je suis resté avec mon grand-père et quand j'étais avec lui dans l'enfance, je donnais des grains de maïs aux hiboux, croyant que c'était des poulets. J'avais près de 9 ans avant de faire la différence entre hibou et poulet.

DRL2 : Oui à Dogbo

DRL2 : Je la connais mais on n'a pas fréquenté, on n'a pas côtoyé. Ils se mordent là-bas entre eux en disputant le poste de député alors qu'ils ne savent pas que c'est Dieu qui donne le chef. C'est Dieu qui donne le chef hein, il donne le chef qu'il faut pour le moment pour le bien ou pour le mal parce que lui il a le plan de la zone. Dieu a le plan de tout un chacun, de tout endroit il connaît même le nombre de cheveux que vous avez sur la tête. Il était arrivé à un moment où j'étais entrain de discuter avec quelqu'un et je lui disais : « toi, tu ne sais pas que ce que tu es est entrain de dire là, on veut fouiller ? C'est un cousin et c'est notre grand papa qui va nous indiquer comment il faut faire. Je lui dis : « prends ceci, fait ci, écrit son nom, je peux vous le dire ». Il écrit le nom, j'ai compté le nombre de lettres, j'ai multiplié par 3 et j'ai dit chaque soir tu prends la boisson qu'il boit. A 00h 00mn, tu prends la boisson et tu prends l'eau, tu comptes le nombre de maïs. Maintenant, tu les déposes à un endroit dans un petit cercle. Si tu ne fais pas de cercle, tu vas fuir. Et tu l'appelles le nombre de fois de maïs que tu avais compté, avant de terminer tu auras de frisson, tu verses l'eau premièrement pour le saluer, ensuite la boisson qu'il aime, et tu retournes te coucher à peine une heure ou deux de temps, il va venir et vous allez discuter, ce que tu as en tête avant de faire la chose, il va te le dire et vous allez régler. Mais, tu ne peux pas le toucher. La chose va te tenir. Cela peut venir dans la journée comme dans la nuit, si tu fais ça avant de terminer les 7 fois, tu vas forcément le rencontrer.

DRL2 : Non, ça fait revenir les morts, les morts ne sont nulle part. C'est leur esprit, leur âme que tu appelles, ils sont là, les âmes sont là. Il y a des âmes qui sont plus vieilles que nous, que nos enfants prennent et ils font des choses et vous allez vous étonner. Tu t'étonnes parce que tu es un ignorant, tu ne devais pas t'étonner parce qu'il est plus âgé que toi. C'est pour ça que ceux que tu dépasses en âge t'on fait venir, c'est de cette même manière que tu vas faire venir d'autres aussi.

DRL2 : Hum ! Cette question, j'ai fait rentrer de 2001 en 2004, quarante-et-une (41) personnes. Dans les quarante-et-une (41) personnes, il y avait 8 seulement de Dogbo, du Mono-Couffo, il y avait dix-huit (18) et le reste est d'un peu partout.

DRL2 : Et ils sont encore pleins dans la maison. Et quand je suis venu à ce poste par la grâce de Dieu, les releveurs j'ai pris 8/13 ici tout simplement parce qu'ils sont mes agents de renseignement sur les réseaux sur les malversations et tous, ce sont eux qui passent de maison en maison pour distribuer les factures et constatent des fraudes qu'ils me signalent. Ils constatent par exemple que c'est une poissonnerie qui paie dix mille (10 000) F ou quinze mille (15 000) F par mois. Ils me le disent. C'est en cela que je me lève pour aller corriger. Ce n'est pas pour me dire telle personne a griffé telle personne. Non et ma vision était de recruter des gens pour que dans un futur proche, pour qu'ensemble, on fasse une lutte pour améliorer ceci. C'est dans ce dessin là que recrute. J'ai recruté une fille, je ne connais même pas son nom, la fois dernière, comme guichetière.

DRL2 : La semaine passée seulement. Elle était restée au guichet pendant 5 ans à EREVAN. Ici, on a débauché quatre (4), où les places sont vides. Maintenant, les gens veulent que j'aille recruter les leurs à qui on va apprendre comment on fait le métier de guichetier. J'ai dit non. Je ne connaissais pas cette fille autrement. Je vais acheter à EREVAN et je l'ai vu et je me dis que cette fille peut faire l'affaire. Je l'ai appelée et elle a accepté, dans la semaine, elle a déposé sa démission à EREVAN et elle est embauchée ici. Le DG lui a fait un contrat d'un an. Elle travaille maintenant et on n'a plus de problème. Je recrute en fonction de la qualité de la personne, de ce qu'elle peut faire. Et quand la DRH avait vu, elle n'a rien trouvé pour recaler cette dernière. Malheureusement pour moi, je l'ai appelée et je lui ai dit de m'appeler son mari. Et son mari est arrivé, la première question que le mari m'a posée est comment je l'ai connue. J'ai dit : « mais vous l'avez laissé s'exposer aux hommes là-bas. Donc, ce n'est pas à moi que vous allez poser cette question. Si vous saviez qu'on n'allait pas la connaître, il faut la tenir à la maison ». Il a ri, j'ai dit d'accord si tu ne veux pas qu'elle travaille, elle peut retourner là-bas. Parce qu'elle se plaignait quand je viens à EREVAN pour payer en disant que c'est jusqu'à 22h qu'elle sort de là et que sa maison est loin. Et quand je suis allé, je me suis rappelé que j'ai de problème au guichet, je lui ai dit : tu vas travailler avec nous ? Elle dit oui. Elle pensait que je blaguais. Le lendemain, je l'ai appelée pour lui dire de venir commencer pour voir comment ça se passe ici. Et je suis allé voir le DG et je le lui ai expliqué, parce que le DG a refusé de reprendre les mêmes personnes qu'on a débauchées. Tout simplement parce qu'ils vont réclamer des droits. Maintenant, si vous prenez quelqu'un qui n'est pas habitué à la chose, vous

aurez les mêmes problèmes. Quelqu'un qui connaît déjà le travail peut le faire facilement. Donc pour recruter, même si on me met à Tchoumi-tchoumi, il peut parler Bariba ou Dendi, si c'est dans l'urgence, la nécessité de le faire moi, je vais le recruter.

DRL2 : Oui, en marge des procédures. J'ai envoyé ses dossiers aux ressources humaines. Au niveau des ressources humaines, le DG même a vu l'utilité de la femme. Les autres releveurs dont je parle ne sont même pas recrutés. C'est des tâcherons qu'on a pris et quand on prend les menues dépenses, on les paie dedans. Celle-ci, elle est prise en compte par la direction générale et ils peuvent aller fouiller ses dossiers à EREVAN, faire des enquêtes autour d'elle.

DRL2 : Elle est de l'Ouémé, famille GANDONOU mais je ne connais pas son petit nom.

DRL2 : Le personnel ? L'ambiance de fraternité. Ça là existe, mais le libertinage, la paresse, le vol, je haie ces trois choses. Les secrétaires, à 18h45, je les libère tous les jours que Dieu fait. Mais aujourd'hui, je suis ici entrain de répondre de quelque chose sans même savoir à quoi ça va m'amener (rires)

DRL2 : C'est que moi, je n'ai peur de rien, moi des gens tombent et on dit « amenez-le à l'hôpital ». Je dis non, il ne peut pas aller à l'hôpital. Je le prends 15 mn, après je le laisse et il part. Celui avec qui il a problème vient me voir après et dit : « mais toi là, quel est ton problème, tu sais ce qu'il m'a fait ? ». Je dis : « qu'est-ce qu'il t'a fait, tu t'es donné la vie toi-même ? Pourquoi tu veux lui ôter la vie ? Tu ne sais pas que tu veux étouffer son âme ? » Parce que c'est-ce que le sorcier fait, il écarte l'âme du corps et il essaie de l'étouffer. (Exemple d'un problème qu'il a réglé)

DRL2 : Non, je n'oblige personne. Ils vont venir d'eux même. Vous savez pourquoi ça va venir de lui-même ? C'est des gens dans la maison qui me connaissent et qu'au moment opportun, ce que je serai entrain de dire, ce qu'on va faire là ce sera pour le bien de tout le monde et non moi seul. ZIBO Claude était le représentant du personnel ; c'est moi qui ai dit à ZIBO, tu ne peux plus être le représentant du personnel. FANTONDJI qui est représentant du personnel, c'est moi qui ai tenu sa main et je l'ai amené à la SBEE. Je l'ai remis à Roger KOUESSI et je lui ai dit : « il va travailler avec nous ». KEREKOU m'a imposé à Roger KOUESSI parce que, moi j'ai dit je ne veux pas de poste politique. Je soutiens Roger KOUESSI. Et c'est en ce temps-là qu'ils ont tout donné à Roger. Tout pouvoir était accordé à Roger par mon biais. Je ne pouvais pas être directeur, tout ce qui m'entourait, les MENSAH Codjo, demandez-le lui, c'est moi qui ai fait sa promotion. Et deux mois après sa promotion, on voulait me nommer chef service sous lui, il a refusé. Kamarou lui a dit à bon ? Je le nomme à ta place, même s'il sera en stage, avant qu'il ne dise non j'accepte. C'est des gens qui me connaissent dans la maison. MENSAH Codjo

avait piloté un dossier de transfo, je suis allé lui dire : « Mais MENSAH, tu as envoyé seize (16) transformateurs au Ghana, deux millions (2 000 000) F par transfo. Si jamais, un seul transfo quitte encore la centrale je vais t'amener à la BEF ». C'est comme ça que j'ai suspendu l'envoi des transfos. Ils ne peuvent pas même, le DG a tout fait, mais ils ne peuvent pas le faire quand j'étais à la centrale.

DRL2 : Non rien ne va, rien ne va, si on ne fait pas de reformes au niveau des ressources humaines, on ne peut redresser cela. Tout le monde à des parrains ; l'impunité, vous ne pouvez pas donner des demandes d'explication ; d'abord un, dans la maison quand vous prenez cent (100) agents, il y a au moins quinze (15) à vingt (20) agents qui ont une double vision et ce n'est pas n'importe qui qui attaque les gens. Moi je peux corriger tous ceux que j'ai sur ma ligne, mais les autres ne sont pas comme moi pour les corriger. Un petit à la centrale a tué près d'une dizaine de personnes dans sa vie et le premier jour quand j'étais arrivé je lui dis hé, mon frère c'est moi qui suis le chef central maintenant. Dépose ton arme et on serait ami. Toi seul tu voles, tu ne veux pas qu'on parle, on parle, c'est les maux de tête, les boxes partout après, dépose ton arme. Il dit : ah ! Directeur ! Je réponds : je ne suis pas ton directeur, je suis le chef central. Il dit ah, je ne fais rien à personne. J'ai dit non laisse ça. La nuit, il est venu, je l'ai calé. Le lendemain, il est venu me demander pardon. Le surlendemain il est encore revenu avec deux autres personnes. Je les ai calées encore tous les trois. Il est venu maintenant me demander de lui donner mon secret. Je lui ai dit que je n'ai pas de secret. Tu sais ce que tu es en train de faire. Pour une troisième fois, je vais t'arracher les pieds. C'est comme ça qu'il n'est plus venu, on est devenu ami.

DRL2 : Non, il ne va pas constituer un handicap. Je lui avais arraché deux dents. Jusqu'à présent je ne lui ai pas retourné les dents là. Avec ça, il ne peut plus tuer. Parce qu'il s'était adressé à moi. S'il s'était adressé à une autre personne, je n'aurais pas le droit de les lui arracher. Il est édenté dans l'espace et ne peut plus tuer.

DRL2 : Exactement, la performance, une entreprise a de performance quand vous faites le point de ce que vous avez acheté pour vendre, et les bénéfices que vous recevez ça doit être excédent. A la SBEE, les bilans que nous faisons, moi je ne suis pas confiant sur les bilans parce que je vois les résultats journaliers, le bilan est là, vous payez 5 milliards 300 millions par mois, vous ne faites pas de recouvrement même à 4 milliards dans le mois et vous dites que vous êtes performante. Quand est-ce que vous allez faire ce recouvrement ? et c'est perpétuel.

DRL2 : Au total ça fait 51 000 abonnés pour les deux agences.

DRL2 : Beaucoup la mesquinerie.

DRL2 : Exactement, l'amour du prochain nous n'en avons pas. Vouloir être mon ami, mais en réalité tu dis mal de moi quand tu me tournes le dos. Or c'est ça qui recule les gens. Quand tu veux aller en arrière, tu te lèves le matin, tu parles des autres, tu vas même oublier ce que tu as à faire. Et petit à petit, la paresse prendra le dessus et tu ne peux pas t'occuper de toi-même et finalement tu vas te retrouver complètement derrière. A la SBEE, ça existe beaucoup. Et quand quelqu'un évolue, on a la jalousie, tout le monde veut être au grand poste or ils ne savent pas que Dieu a l'ordre des choses.

DRL2 : Ça peut changer, si on commence par sensibiliser, si la tête commence par punir, si la tête commence par donner des leçons de sensibilisation.

DRL2 : Une seconde chose qui a tué la SBEE, c'est les prêts, elle s'endette, elle gagne beaucoup mais ça ne se sent pas, et c'est le propre de l'homme quand l'homme a un peu d'argent, il embrasse beaucoup de choses et finalement, quand il fait le point de tout ce qu'il embrasse et l'argent qu'il gagne, le pauvre est plus heureux que lui.

DRL2: Moi je ne peux pas les apprécier. Vous pouvez aller leur poser la question. Sinon ce serait une auto appréciation. Moi je n'aime pas les autos appréciations.

DRL2 : Non, moi je ne me juge pas.

DRL2 : Non je ne juge rien. Ce sont eux qui vont m'apprécier.

DRL2 : S'ils ne sont pas satisfaits, demain venez, ou vous envoyez quelqu'un au dépannage et poser leur la question sur moi : votre directeur là, comment il est ? Si on rassemble les 108 agents que je dirige, au moins, je sais quatre-vingt-quinze (95) vont parler de moi en bien, mais ce n'est pas le laxisme. J'ai de rigueur mais je ris, je t'amène à faire le travail. Je t'amène à faire ce que je veux que tu fasses, tout simplement, parce que je vais te dire le bonheur qu'on aura tous si tu fais le travail, et aussi les conséquences si tu ne fais pas le travail. Là tu es obligé, tu es conscient, tu vas le faire. L'homme n'est pas difficile, explique-lui les choses.

- **DIRECTEUR FINANCIER ET COMPTABLE**

DFC : Depuis Décembre 1998

DFC : Bon ! En ce moment, ce n'était pas un recrutement. C'était un stage académique à l'issue duquel j'ai été retenu en tant qu'agent occasionnel.

DFC : Pour être agent occasionnel il n'y a pas de formalité en tant que tel, un directeur régional suffit pour vous retenir en tant qu'agent occasionnel. On en était là lorsque des tests de recrutement ont été annoncés. J'ai déposé un dossier, on a fait ...

DFC : Il n'y avait pas de contrat, il n'y a rien.

DFC : Donc au bout de 6 mois il y a eu des tests, c'était une coïncidence. Etant déjà dans la maison, j'ai déposé mon dossier. On a fait le test écrit et ils ont donné un résultat où des gens ont été présélectionnés et après la présélection on est passé à un entretien psychotechnique et après cela les résultats définitifs ont été donnés et c'est comme ça que j'ai été retenu.

DFC : C'était un recrutement où on recrute des agents, on avait recruté suivant le diplôme. On veut recruter des gens qui ont le BAC G2, on veut recruter des gens qui ont la maîtrise en Science de Gestion, on veut recruter CAP électricité, et c'est après le recrutement maintenant que la Direction Nationale de la SBEE a reparti les personnes recrutées.

DFC : Humm !!! Je faisais déjà ma maîtrise. J'avais fini la maîtrise et il restait la soutenance en Science de Gestion.

DFC : Le travail au quotidien, la coordination des activités comptables et financières de l'entreprise et assistance à la direction générale dans la prise de décisions.

DFC : Ah j'ai eu un parcours vraiment actif. D'abord j'avais été recruté avec le BAC Série G2 parce que quand je venais, on m'a dit qu'on ne veut pas des cadres, des gens qui ont fait l'université. C'est après que je me suis rendu compte, je me suis rendu compte que, au fait dans la vague, il y avait des gens qui avaient la maîtrise, la licence et autres mais ça dépend du canal par lequel vous êtes arrivé. Si vous n'avez pas de parrain bon, vous n'êtes pas du bon côté.

DFC : Et c'est comme ça que, après mon admission avec le diplôme de BAC G2, en voulant faire mon contrat, on a fait mon contrat avec le CAP. J'ai dit mais ça ne vas pas, j'ai fait le test avec tel niveau. On m'a dit non. Gardez ça comme ça et quand le contrat viendra à terme à terme, de toute les façons on ne peut plus aller voir le DG pour dire il y a erreur. Quand le contrat est à terme, on va corriger parce que, à terme bon on peut vous recruter ; et c'est comme ça mais j'avais été mis, je travaillais avec le chef service action sociale.

Donc, moi avec la fougue juvénile je n'hésitais pas à leur écrire régulièrement pour leur dire qu'il y a quand même une erreur sur mon dossier et que le travail que j'étais en train de faire n'est pas un travail d'un titulaire de CAP. Bon comme solution, ils m'ont affecté un jour au guichet pour me faire taire parce que, avec les arguments que je brandissais, ils se sont dits peut-être, en m'envoyant au guichet, certains arguments vont tomber. Comme les arguments qui ont trait au caractère du travail que je fais et je le faisais avec des gens qui ont été recrutés avec licence et maîtrise.

DFC : Bon ! Après cela, je crois un jour j'avais été aussi affecté du guichet pour aller au contrôle de gestion. C'est pendant que j'étais au guichet, j'ai fait mon DESS en finances et contrôle de gestion.

DFC : ça fait que, à un moment donné je ne suis même plus titulaire de la maîtrise comme avant. ça a évolué et je suis allé au siège. J'ai fait quelques années au siège et j'ai été affecté pour aller m'occuper des activités de recouvrement à l'agence de Ganh. Là, j'étais chef du secteur recouvrement en relations où, mon premier poste où j'avais été affecté vers le chef service relation commerciale qui s'occupait de ce dossier-là, avec cette expérience, on m'a envoyé chef recouvrement.

DFC : Chef secteur recouvrement. Je crois que j'étais resté là pendant près de 3 ou 4 ans. J'étais là quand il y a eu un concours. J'ai passé le concours, je suis reçu et je suis allé faire un master en Stratégie Finance d'Entreprise à Paris.

DFC : Partiellement par l'entreprise sinon c'est la France qui prend en charge la formation. C'est sur le budget français. Donc à mon retour, vaille que vaille, ça n'a pas été facile mais j'ai quand même été reclassé et malgré ce reclassement, je suis maintenu à mon poste jusqu'à un jour où il y a eu un DG qui étaient venu de la BCEAO, Mr DOSSOU. Ils étaient les doyens de YAYI Boni, quand YAYI Boni était venu il les a amenés à la SBEE. C'est lui qui a demandé que tous les cadres de la SBEE, tous ceux qui ont des diplômes universitaires déposent leur CV, donc c'est comme ça que j'ai déposé mon CV, et un jour il m'a appelé. Il dit : « mais toi-là, tu leur a fait quoi, pour qu'il te mette à Védoko là-bas. J'ai vu ton CV qu'est-ce que tu fous à Védoko ? » J'ai dit : « je suis à Védoko et j'ai rien fait mais c'est là-bas que je travaille ». Il a tenté de m'amener au siège, ça n'a pas marché parce que les directeurs ne voulaient pas. Bon, il m'a pris à l'étau un matin. Il a sorti un papier pour me faire son assistant. C'est comme ça que j'ai quitté.

DFC : Oui il a connu leur blocage, ils n'ont pas voulu que je vienne parce que c'est aujourd'hui que je comprends encore plus beaucoup de choses. Avant, je ne comprenais pas bien les choses, parfois votre profil aussi ça fait peur.

DFC : C'est comme ça qu'il m'a nommé assistant du Directeur. J'ai commencé le travail et lui-même il a senti quand même que malgré ma relative jeunesse j'avais quelque chose à donner. Il m'a envoyé en mission à Abidjan. Environ 6 mois après, j'étais allé à Abidjan, un jour à mon retour c'est le secrétariat administratif qui m'appelle pour me dire que j'ai un courrier. « Un courrier ? Amenez-moi le courrier. Où il est le problème ? » Ils ont amené le courrier. C'est là que j'ai su qu'il m'a nommé Contrôleur de Gestion et puis gestionnaire des risques de la SBEE.

C'était un poste qu'il a créé et il m'a envoyé pour faire ce travail-là. Donc c'était carrément un poste de département Contrôle de gestion et préventions des risques, et à l'intérieur, on s'occupe de toutes les affaires juridiques, des contentieux et tout. Je crois que le travail, je l'ai fait comme cela se devait parce qu'il m'avait donné toute la latitude nécessaire. Comme latitude par exemple, un matin il m'a appelé et m'a dit : regarde dans le personnel de la SBEE, si tu vois quelqu'un que tu estimes qu'il peut faire le travail avec toi, fais-moi et amène la note, je vais signer. Bon je l'avais fait mais aujourd'hui si tout était à recommencer, je ne l'aurais pas fait comme je l'avais fait parce que je me suis fait beaucoup d'ennemis. Les gens se sont dits : « lui, il vient d'où pour pouvoir envoyer directement des notes pour nommer des personnes ? » Parce que pour être nommé, il faut passer par des gens, il faut avoir des parrains. Mais moi, quand j'étais venu, je ne connaissais pas, n'ayant pas pris par ces circuits là je ne connaissais pas ces circuits. Je m'étais fait beaucoup d'ennemis, je ne le savais mais après je l'ai su. C'est comme ça que j'ai fait mon équipe moi-même et les dossiers qui lui paraissaient les plus urgents ou les plus importants, il nous les confiait et on lui fait ça, et il laisse tout ceux qui sont là, parce qu'il les a nommés ou bien c'est des gens qui avaient fait 20 ans et 25 ans de service. C'est quand ils veulent qu'ils font le travail que tu leur a donné, demandé et c'était pour lui une échappatoire. Cette structure qu'il a mise en place, il a mis une équipe de jeunes et un jour, il est parti et le DG TCHEKETE est arrivé. On a dit au DG TCHEKETE que je suis le neveu de DOSSOU, je suis son bras droit, qu'il faut m'enlever et tout, mais lui il a eu l'avantage quand même de laisser les gens travailler pendant quelques semaines pour regarder. Et il a reçu chaque directeur avec ses collaborateurs, il les a écoutés, tu viens, tu te présentes, tu dis ce que tu fais et tout et tout. Le jour où j'ai fini mon exposé avec les collaborateurs, TCHEKETE m'a dit : Vas-y. Tu n'as aucun problème. J'étais là un jour, quand ma porte a sonné. J'ai ouvert et c'était lui, c'était la 1^{ère} fois où il vient dans mon bureau avec un collaborateur, lui il a pris la tangente et le DG s'est assis, il m'a dit : mais toi tu peux être Directeur Financier non ? Bon moi je ne m'attendais pas à cette question-là et je lui ai dit : vraiment DG, je vais venir vous voir. Je suis allé le voir après et je lui ai dit, vraiment il veut que je fasse le travail, je préfère être adjoint parce que, Directeur là ce n'est pas évident avec les réunions et tout et tout, il m'a mis adjoint. C'est comme ça que j'ai quitté le Contrôle de Gestion et je suis venu à la Direction Financière, mais bon il a fini par me nommer Directeur Financier. Le travail a été fait de la manière dont cela se doit, et je me suis fait beaucoup d'ennemis encore. Dès qu'il est parti, j'étais l'homme à abattre. Bon ils ont pu faire ce qu'ils ont pu, et on m'a relevé de mes fonctions. On a dit que je n'ai rien fait et que les chiffres, je les ai embellis pour montrer que le DG TCHEKETE a travaillé et tout et tout.

Mais, le lundi 23 Septembre 2011, quand le DG HOUNKPATIN me recevait, il a dit : vraiment pour ton travail là, je ne te reproche rien. Mais, j'ai besoin de mettre en place mon équipe et je veux amener des jeunes à la Direction. Quand il parlait, moi, je lui ai dit : « je l'ai écouté ». Il a dit qu'il a créé une direction de la gouvernance d'entreprise et c'est là qu'il compte m'envoyer. Il n'y a pas de soucis. Je l'ai quitté mais après, je me suis rendu compte qu'il n'a pas sorti la note. On a fait si on a fait ça, et puis un jour je suis là à la maison puis qu'à un moment donné je ne venais plus au bureau, je n'avais rien, on m'envoie un papier pour me dire que je suis nommé Chef cellule gouvernance. Je dis mais il a créé une direction comment ? Il peut créer une direction et il va nommer un chef de Cellule dans la Direction. Le contentieux est là, je viens d'écrire à la nouvelle direction générale pour me dire, parce qu'à l'arrivée de KPOGBEMABOU maintenant, il a dit que c'est la direction de la gouvernance, et il a nommé un directeur de la gouvernance à qui j'ai passé service. J'ai dit : j'ai fait le même travail donc mes primes avaient baissé. Vous allez me payer les primes sur ce truc-là ? Le dossier est encore pendant devant la direction générale et je leur dis que s'il ne règle pas j'irai à la direction du travail, parce qu'on a créé, j'ai la note de création de la direction donc, bon on en était là, mais on n'avait pas pu faire le travail parce que le DG même ne voulait pas que le contrôleur de gestion et celui qui est chargé de la gouvernance d'entreprise fassent le travail, on a tout fait pour que le travail ne soit pas. Je me rappelle quand on m'a nommé, on n'a demandé à quelqu'un d'autre de faire le travail de contrôle de gestion alors que j'ai été nommé pour faire ce travail. Ça là, ça a duré 9 mois parce que les gens sont allés lui dire que s'il me donne le travail de contrôle de gestion, si je prends service, je vais l'empêcher de faire des choses, et lui-même bon il était sur ses gardes parce que c'était d'autres personnes qui.

DFC : Non, c'est des gens de la SBEE. Donc bon. J'appartenais à l'équipe mais je faisais partie des personnes que l'on gère avec beaucoup de doigté, beaucoup de soins parce qu'il dit qu'il ne faut pas qu'il soit au courant de tel dossier, de ci, de ça, bon finalement un matin on m'a appelé pour me dire de venir à la télé pour dire que toutes les dépenses passent devant moi. Bon, je l'ai aidé en le faisant et puis après c'est à la BEF qu'on s'est tous retrouvés ; mais quand j'ai fait mes déclarations à la BEF, les gens m'ont dit : « Tu n'as pas de problème. Va à la maison. Les gens sont venus me voir parce qu'ils ont tous autant qu'on était à la BEF, tout le monde a pris d'avocat, j'ai dit je ne prendrai pas d'avocat je n'ai rien fait je ne prendrai pas, ils n'ont qu'à dire ce qu'ils veulent, moi je sais que je n'ai rien fait. Je suis allé faire mes déclarations. Ils m'ont dit de partir et le DG KPOGBEMABOU est venu, il a pris service un 4 et vers 14h, ou bien le soir même, je fais partie de la 1^{ère} personne qu'il a nommé Directeur

Financier, il m'a appelé et m'a dit : « quand Marius était là, j'étais allé le voir pour lui dire c'est toi qui peux faire le travail, il a dit non que tu es l'homme de TCHEKETE. C'est pourquoi lui il ne veut pas te mettre là, comme moi-même je suis venu maintenant je te mets là, va me faire le travail un point tiret ». C'est ça qui fait que j'ai été nommé par intérim il y a quelques jours j'ai été nommé DCF et la route continue.

DFC : Le budget est allé au contrôle, ils ont voulu mettre le budget à la direction financière mais je leur ai refusé. Ils ont insisté, ils ont gardé et je leur ai dit : « Ecoutez, nous sommes au 21^{ème} siècle, le budget ne se fait pas à la direction de la comptabilité, c'était une erreur qui a persisté, corrigez l'erreur. C'est quand j'ai commencé par monter le ton qu'on a enlevé le budget.

DFC : Bon le contrat était beaucoup plus un contrat technique. Voilà quelqu'un comme DOSSOU, il était inspecteur au siège de la BCEAO, il est venu ici le même jour avec SOULEMANE à la SBEE. Ayant des difficultés, le Chef de l'Etat les connaissant parce qu'ils sont des doyens à la BCEAO. Il leur a dit : « Venez ».

DFC : Non, non, non. DOSSOU est un agent BCEAO. Il est même déjà allé à la retraite maintenant. C'est comme ça qu'on a un comité de trésorerie maintenant. (Téléphone)

DFC : Non. Avant DOSSOU, non LAWANI est venu après DOSSOU. Donc DOSSOU, je ne le connaissais ni d'Adam ni d'Eve, donc le contrat était beaucoup plus un contrat technique, il veut une petite équipe de jeunes qui va lui faire de façon rapide les dossiers dont lui il en a besoin en urgence. Après lui c'était SOULEMANE, mais SOULEMANE n'est pas resté beaucoup. Eh bien, avec TCHEKETE le contrat était encore plus que technique, toute la SBEE le connaît, lui il n'a pas d'amis, tu connais le boulot, tu es là. Tu ne connais pas, il t'enlève le lendemain peu importe ce que tu vas dire, peu importe qui tu iras voir, les gens même à un moment donné n'osaient même pas aller voir quelqu'un. Tu vas encore voir quelqu'un, là c'est ça qui le renforce encore dans sa position lui il s'en fout. C'est d'ailleurs ces choses-là qui ont fait que lui-même là, il n'est pas resté pendant longtemps.

DFC : Il a été DG en 95. Par là donc, il connaissait la maison, le contrat était un contrat vraiment technique et il avait relevé la maison...Le niveau voilà. Il avait relevé le niveau des personnes qui occupaient les postes et il a réglé des problèmes. Maintenant avec Marius, je n'avais pas de contrat en tant que tel, parce que lui-même ne voulait même pas que le travail se fasse. On est resté là à se regarder en chien de faillance pendant 2 ans et demi, mais encore avec KPOGBEMABOU, le contrat c'est un contrat technique. C'est toi qui peut faire le travail. S'il y a un problème, c'est toi. C'est ce qu'il m'a dit, va faire ce que tu veux là-bas, je sais que tu

peux faire le travail mais le jour où il y a un problème à la trésorerie, à la finance comptabilité c'est toi. C'est comme la dernière fois quand il a repris la nomination, maintenant je suis allé le voir pour dire j'ai eu la Il dit : « Non, ne viens même pas me voir, le 15 avril là tu as fini les états financiers, c'est ce que moi je connais quitte mon bureau, ce n'est pas affaire j'ai vu ta note, je suis venu vous dire merci. Le 15 avril je veux avoir les Etats Financiers. Si tu as besoin d'un moyen dit le, si c'est objectif, je te le donne mais le 15 avril c'est notre rendez-vous. Donc le contrat est de façon tacite, encore un contrat écrit et moi-même je suis en train de voir comment faire que le 15 avril, il ait ce qu'il a demandé.

DFC : Bon, en fait, il faut avouer que le système à la SBEE c'est un système de « tu me tiens, je te tiens hein », et quand vous n'êtes pas dans ce système-là, vous avez tous les problèmes du monde. C'est comme à mon retour à la DCF maintenant, j'ai tous les problèmes du monde, la seule chose qui me sauve c'est que je connais le boulot, les gens se sont ligüés pour bloquer le travail. Les agents, les collaborateurs, parce qu'ils sont dans des choses et puis votre arrivée est un signal pour eux, comme quoi ils ne pourront plus faire certaines choses et tout et tout, mais je pense que tout doucement ils sont en train de comprendre... la tension est en train de baisser.

DFC : Moi, je ne me fâche pas hein mais le travail doit être fait parce qu'on estime que c'est pour ça que les gens sont payés et ce que les gens n'aiment pas aussi trop, on se considère comme fonctionnaire. On peut venir tourner, le travail est là, on prend les ressources pour lesquelles il faut faire le travail mais on ne fait pas le travail. Chez moi il faut faire le travail

DFC : Mes attentes personnelles c'est de quitter la SBEE le plus tôt que possible. J'estime que j'ai déjà fait 15 ans, 15 ans dans la vie d'un homme, regardez, et c'est trop facile de passer sa vie dans une même entreprise. Je lis cela comme une forme de paresse, pointé au même endroit le matin, et partir le soir pendant un mois 1 an 2 ans 3 ans pendant 15 ans. J'estime, que j'ai beaucoup fait ; toute ma prière maintenant c'est de trouver une institution régionale ou internationale, et tout doucement m'éclipser et laisser encore la place à d'autres pour venir faire leur preuve. J'ai donné déjà l'essentiel de ce que j'ai.

DFC : Ce que j'attends de la SBEE c'est que, après avoir fait le travail, si je le fais bien qu'on ne me traite pas comme on l'a fait il y a quelques années, quand je faisais bien mon travail. Ça fait qu'aujourd'hui je suis même réticent à bien faire le travail ; c'est un système quand vous faites bien le travail ça se retourne contre vous, parce que en le faisais bien, vous boucher des trous, ces trous-là animaient un certain nombre de trucs, arrosaient des fleurs, ces fleurs-là vont se faner, et demain ils vont se retourner contre toi ?

DFC : Ça dépend de la hiérarchie, tu ne sais pas la hiérarchie qui viendra dans un an, dans 2 ans, c'est comme les chiffres sont bons, quelqu'un vient et me dit que mon prédécesseur a travaillé, que tu as trafiqué les chiffres et ça, c'est des collaborateurs qui sont allés lui dire ça. Après on se dit à quoi bon ... J'étais venu à la direction financière entre le prix de revient, le coût de vente et le prix de revient, il y avait une grande différence de, d'au moins 32f sur chaque kWh, la SBEE perdait 32 FCFA. La fin d'année et ils un résultat de moins de 18 milliards, 16 Milliards ; on sait bien, on a combattu contre des cadres du ministère de développement et des Finances, on a introduit des communications, à un moment donné avec TCHEKETE, j'ai eu. YAYI Boni a accepté qu'on fasse des relèvements successifs pendant 3ans et on a fait que, la SBEE est devenue une entreprise digne de ce nom mais si vous voyez la manière dont les ressources ont été gaspillées après, vous-même, vous vous demandez, mais ça veut dire que vous êtes le dernier con du monde.

DFC : Vous rassemblez, vous rassemblez, vous rassemblez et on vient pour détruire un petit matin, ce que tu as mis 3 ans pour faire, on peut prendre 3 mois pour détruire. A quoi ça vaut la peine ? Si on peut faire le travail pour que ça ne soit pas détruit en une semaine, c'est mon attente la plus chère aujourd'hui. Je sais ce qu'il faut faire mais, quand je me lève parfois le matin, je me demande si ça vaut la peine de le faire. (Téléphone)

DFC : Oui je suis content mais, ce n'est pas le système qui te fait cette carrière-là, c'est pour dire, c'est pourquoi j'ai dit que moi j'ai eu une carrière atypique. Si ça ne tient qu'au système là je serai encore à Vèdoko ou bien quelque part en tant chef secteur où je ne sais quoi. C'est comme on a fait des tests pour DCF là, on a fait test hein, le Cabinet a été financé par la Banque Mondiale. On a dit à chacun: « faites votre dossier, ce que tu entends faire dans les 5 prochaines années-là, fais. On est allé soutenir. Il y avait eu près de 8 candidats, 10 candidats pour poste de Directeur financier, j'étais le meilleur. Après moi, il y a un seul candidat qui a été moyen, le reste là c'est des médiocres, pour une fois le système a permis cette expérience, mais je connais aussi le système, cette expérience ne vas pas ... hein, quelqu'un viendra et dira, affaire de test là ce n'est pas son problème parce que, pour sortir les résultats aussi, pour nommer les gens, ça n'a pas du tout été facile. Parce que l'autre à un moment se dit, comme il le dit aussi au comité, il est proche de la retraite même si on fait quelque chose maintenant lui il prend son sac c'est pour aller à la maison, ce n'est plus pour (rire). Moi j'ai été le meilleur je n'ai pas vu les résultats mais on a eu écho des résultats donc ; Tu penses que je suis satisfait, mais le système en lui-même ne fait pas ça. Dossou m'a raconté que lui, il était venu un dimanche et il s'est mis à lire les CV, il leur aurait confié ce qu'ils ne diront jamais, voilà un CV qui peut être intéressant.

Comme il a demandé les CV, on lui a apporté, un matin du dimanche il a quitté sa maison, il est venu et il lisait, il lisait et par hasard il est tombé sur mon CV, il dit mais qui est celui-là ? et on dit qu'il est dans cité HOUEYIHO ; il va faire quoi dans cité HOUEYIHO ; et il a demandé qu'on m'appelle. Je suis venu. J'ai dit : « oui DG, je suis là-bas ». Tu fais quoi là-bas, je fais ce qu'on m'a commandé/confié. Tu leur a fait quelque chose, tu es sûr que tu n'as rien fait ? Non DG, je n'ai rien fait, il dit bon d'accord vas-y. Mais, c'est bien plus tard que j'ai compris qu'il a voulu m'amener dans des directions où les directeurs ont dit : « non, l'effectif est déjà bon. On n'a besoin de personne supplémentaire et autres, et étant bloqué à si à ça, un jour il a sorti une note pour dire bon il m'assiste moi-même. C'est atypique.

DFC : Très fin et c'est un cadre émérite, si on peut avoir des cadres comme ça à des niveaux donnés,

DFC : Chez lui là... c'est pile ou face, et il connaît le boulot donc tu ne peux pas venir lui dire n'importe quoi

DFC : Oui, TCHEKETE est un ingénieur électricien, il a, bon, souvent ce que les gens racontent hein, il a été brillant à l'école, très brillant il paraît. Il y a un ancien qui est encore aux affaires qui l'a connu là et qui a dit : « toi, tu ne peux pas rester là-bas ». Il a tout fait pour l'amener travailler quand même. Comment on peut être jeune brillant comme ça et rester là-bas. C'est comme ça, on l'a amené, mais il n'a pas pu rester. A un moment donné, il a démissionné de la SBEE après avoir été DG. Il a démissionné. C'est comme moi, je cherche maintenant à partir. En fait nous sommes dans un système de clochardisation, quand tu rentres à la SBEE là, tu peux rentrer ok et sortir K.O. Le système même là ne t'apprend rien et tu deviens abruti, tu fais comme tout le monde, et c'est fini. Si moi j'arrive à m'en sortir c'est parce que je suis enseignant d'université et j'enseigne jusqu'au niveau Master, ça fait que je suis dans la théorie et quelqu'un qui connaît la théorie, pour faire la pratique, il est un peu plus aisé. Il connaît le fondement des choses, il sait que la trésorerie qu'il a là, ça a une relation avec l'état du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement, et ça c'est la théorie mais, ça lui permet de pouvoir gérer.

DFC : Non. La manière dont je suis venu au poste, je ne me sens pas redevable. On a voulu que je sois redevable au temps de HOUNKPATIN, je n'ai pas bougé d'un pas.

DFC : Non, non, non, non. On ne va pas te dire ça directement, on te fait des appels de pied, des appels de mains, c'est à toi-même de comprendre. On crée une direction de la gouvernance, on me nomme chef cellule et on ne dit pas mon rang. Chez nous ici, il faut ton rang pour déterminer tes primes. Il fallait que je vienne pour négocier mon rang parce que des gens ont

été pour négocier, des gens sont partis pour négocier même la négociation, on a attendu que je vienne voir pour négocier la nomination, je n'ai pas voulu parler. Quand tu fais 3 mois là, on te coupe. On dit il y a quelque chose on appelle sevrage c'est le dernier jour du 3^{ème} mois que finalement on m'a sorti un papier pour me dire je suis chef cellule. On attendait que je vienne parce que quand tu es dans cette période tu es anxieux, tu es inquiet, tu vas voir des gens on va négocier pour toi et dit, il dit il n'a qu'à faire ce qu'il veut, ce qui est sur « ahinon Wè midè Míyin »(nous on n'est de la SBEE), agent de la SBEE et pendant qu'il faisait son faro-faro, j'avais plus de 20 ans de service encore à faire, et ce qui est sûr, lui ne fera pas 20 ans à la tête de la SBEE donc de nous 2 là, c'est lui qui va partir, et moi je vais assister à sa passation de service. Et effectivement, le jour où il avait passé, j'étais autour de la table. Moi, je l'ai laissé puisque je ne suis pas venu négocier, je n'ai rien dit. On m'a nommé chef de cellule gouvernance au lieu de directeur gouvernance, et on ne donne pas mon rang. Et il faut que je vienne négocier...

DFC : Non, il n'y a pas de directeur, il faut que je vienne négocier le rang. Moi, je ne suis pas allé négocier le rang avec lui, je vais le voir et je dis : « DG mon rang », il dit : « non, vas-y, je vais régler ». Une semaine, 2 semaines après je me rends compte qu'il n'a pas réglé, il n'a pas réglé le problème de mon rang jusqu'à partir alors qu'il a fait 2 ans et demi. Moi je ne vais pas négocier, si vous estimez que je peux faire le travail bon.... Comme je le dis toujours hein... je vais rattraper d'autres cours encore dans les universités.

DFC : Bon ! C'est une relation de « tu me tiens, je te tiens ». Moi, je ne critique pas pour critiquer, celui qui m'a précédé, c'est un doyen. Je lui dois du respect, il a déjà 33 ans de service, comme lui-même le dit, mais pour tout diplôme, il n'avait que le BAC. Il est vrai, il a fait CAP PC mais CAP PC, c'est quelques semaines de formation d'adulte. Vous voyez que au 3^{ème} millénaire, pour une entreprise dont le chiffre d'affaire dépasse 100 000 000 FCFA dans d'environnement qui est le nôtre là, que ce soit un bachelier qui soit le Directeur Financier mais en retour lui-même il entretient des relations avec le DG. Je te mets là. Mais en retour, et puis on est originaire de la même zone géographique. On fait, on fait mais quand vous rentrez dans ces trucs-là, vous risquez de vous retrouver un jour devant la justice parce que le DG va te demander des choses que tu ne peux pas refuser, parce que, non pas que tu ne devrais pas donner mais tu ne peux refuser, mais sachant toi-même que tu n'as pas mérité le poste là, tu es obligé de faire parce que tu es redevable et c'est comme ça.

DFC : Bon ! les procédures parfois sont rigides hein ; mais que les procédures de la SBEE là, parfois même sont caduques.

DFC : L'activité évolue mais la procédure n'évolue pas au même rythme. Il est vrai, il y a quelqu'un qui est chargé de la procédure, qui fait beaucoup d'efforts, mais tant qu'il reste à faire, on peut toujours considérer que nous n'avons encore rien fait.

DFC : Oui. Il est là-dessus mais moi, j'estime qu'il a besoin de ressources humaines. C'est lui seul qui connaît son gris-gris. C'est quand il a le temps qu'il fait quelque chose.

DFC : Maintenant, c'est la direction de la gouvernance, contrôle de gestion et des procédures.

DFC : Oui. Ça ralentit un peu l'activité mais les gens sont obligés de suivre la procédure.

DFC : Non à la SBEE

DFC : Non, je vais à l'église et je reviens à la maison. Politique, je vais faire la politique mais je n'ai pas encore commencé, mais ça ne va pas rater parce que j'ai compris que la technique seule ne suffit pas. J'ai compris.

DFC : Je rentrerai. Ce n'est pas que s'il faut, je rentrerai. Je suis en train de chercher mes moyens car, j'ai compris aussi que c'est une affaire de moyens, pour être bien positionner là, il faut pouvoir donner de l'argent là-bas aussi. Actuellement, je travaille à rassembler les moyens. Avoir quelques réalisations qui seront telles que, même si je rentre en politique, si je tombe un jour-là, je vais tomber sur mes quelques petites réalisations et ne pas venir complètement à zéro.

DFC : Oui, ce qui tient en fait tout, c'est finalement le politique. Mais la politique aussi, tout ce qu'on dit après là, ça n'a pas de sens.

DFC : Moi je suis de l'atlantique, plus précisément de Ouidah

DFC : C'est ceux qui sont dans le système de tu me tiens je te tiens, qui arrive facilement à placer des gens, tu as rendu service pas ici, en contrepartie toi-même tu demandes autant. Un fournisseur dont la facture n'est pas encore échue là, tu peux payer et puis après toi-même tu demandes quelque part qu'on t'aide. Comme moi je ne suis pas trop dans cette logique là ... (téléphone)

DFC : Pour moi quand vous venez au poste les ressources les plus importantes que vous avez entre les mains, ce sont les hommes, il faut les mettre en confiance, les mettre à l'aise pour pouvoir obtenir le ou les résultats que vous voulez. Mais la SBEE dépasse, ou est en train de dépasser ces étapes- de la réalité du management. Ou carrément les agents ne veulent pas faire quelque chose, ce que toi tu dis là ce n'est pas le plus important. A la fin du mois il sait que son salaire ne dépend pas de toi, s'il est un cadre, même BTS déjà, son heure supplémentaire ne dépend pas de toi, qu'il l'ait fait ou qu'il ne l'ait pas fait, il est payé. Et parfois c'est vraiment compliqué ; mais on fait le plus possible pour leur montrer qu'ils sont importants, qu'on a

besoin de leur travail; mais c'est quand quelqu'un veut vraiment dépasser les bornes que moi je n'hésite pas à dire ça ne marche pas avec moi.

DFC : C'est ça qui fait que quand on demande des chiffres, le DCB vient, le DCB... devant le comité de trésorerie, on dit recette on dit ci, on va tout dire mais il ne va pas donner, on va dire combien on a recouvré, combien on a encaissé ? Il ne peut pas donner simplement parce que il y a l'attitude de fonctionnariat, le Mr il a le salaire qui ne dépend pas de toi, il a l'heure supplémentaire qui ne dépend pas de toi. A la fin d'année on dit on note, gare à toi si tu notes quelqu'un et il n'a pas de bonne note, tu es son ennemi à vie et le système même dit que si quelqu'un est mal noté, puisqu'il te faut deux notations pour passer à un échelon supérieur, le système même dit s'il a été noté mal une fois, le fois d'après il n'a même plus besoin de note avant de d'avancer.

DFC : Si tu le notes mal, tu vas l'empêcher d'avoir l'échelon, mais l'année d'après c'est automatiquement qu'il a l'échelon tu ne peux pas le bloquer plus d'un an.

DFC : La convention, la convention l'a dit dans un esprit donné, il ne faut pas qu'il y ait des supérieurs méchants qui bloquent les agents, mais les gens utilisent autrement on va dire « oh hotèwèésiin ètè globi asondonkpo année dokpodjin yésinbloqué mi wégooh automatique wè ». C'est ce qu'il va lui dire et il laisse le boulot et va faire ses propres affaires, il fait le point ce qu'il a gagné pendant ses 3 ans là, c'est supérieur à un an pour lequel tu as pu le bloquer, et le bloquer même dont on parle là, il faut être fou pour le faire parce que tu seras son ennemi à vie , c'est même déjà depuis que les papiers sont signés là, tombés à la DRH là, qu'on va l'appeler et lui dire que la note qu'on t'a donné là n'est pas une bonne note, c'est des relations, des ci, des ça que tu ne peux pas t'en sortir ; en tout cas pour éviter les histoires chaque directeur note bien.

DFC : Lui par exemple, c'est le chef service comptabilité. Il a demandé une permission hier pour aller faire quelque chose mais il est venu pour dire bon il n'est pas vite allé, il a raté, il est parti hein mais il est en train de ressolliciter la permission, mais ce n'est pas un problème ça là, c'est les relations humaines, tu peux encore partir ça là ne compte pas. En temps normal, pour sortir pendant une heure de temps, il faut prendre un papier et tout ça, mais parfois toujours pour améliorer les relations, on laisse ces formalités. Enfin, s'il sort maintenant et qu'il lui arrivait quelque chose, lui peut dire : « j'ai demandé permission au Directeur ». L'administration va dire au Directeur mais où est le papier ? Si tu lui dis tout de suite de faire papier maintenant, il va dire tu es trop dur que « fikpèvidéémilè nan yikpohouhon édo émini wlan wéman » donc il y a tout ça là.

DFC : Oui, c'est la mentalité hein

DFC : La mentalité que les gens n'aiment pas les contraintes, que « azo tè ouè azo tèkaxo mon andji édoganblo wouèdin » C'est pour ça que TCHEKETE n'a pas duré, il était très carré

DFC : L'entreprise publique n'est pas faite pour être performante, tout le reste là, c'est du verbiage. Parfois c'est depuis le haut là que c'est cuisiné, c'est comme on n'est en train de nous faire faire AGGRIKO et MRI, maintenant nous allons descendre dans les enfers, mais il n'y a personne pour arrêter, parfois au ministère là même on nous dit, on ne vous a pas demandé de faire du bénéfice, l'entreprise c'est pour l'Etat. Or, la performance financière dépend des bénéfices. Il faut augmenter les capitaux propres pour pouvoir avoir une capacité, le cash-flow, l'autofinancement, mais personne ne regarde ces choses-là, personne ne regarde le résultat, mieux vaut donc envoyer des personnes pour prendre des marchés bidons, des trucs là, mais ils ne vont pas exécuter les marchés comme cela se doit, ils vont vouloir qu'on les paye. Tout ça là agit sur la performance de notre entreprise.

DFC : Personne ne veut réfléchir performance, on a réfléchi performance par exemple au temps de TCHEKETE, où il fallait combattre les cadres du ministère de développement et les amener, où amener au conseil des ministres jusqu'à ce que, puisqu'on se dit que le coût de revient ne peut pas être plus élevé que le prix de vente. Vous dites mais, quel est votre problème ? Faites et on va vous donner subvention, on vous a pas dit de faire bénéfice, regardez juste la différence, on vous donne subvention, mais les subventions ne viendront jamais. Celui qui est en train même de dire de faire, on vous donnera subvention là, il sait que la subvention ne viendra pas, mais pas il va vous dire de faire parce que pour lui vous n'avez pas besoin d'être performant. (Téléphone)

DFC : Bien sûr qu'on doit parler performance, ce n'est qu'à ce prix que ces entreprises même vont se mettre au pas et devenir sérieuses. Si elle attend de subvention, pour elle rien n'est rien. On doit, et le chef de l'Etat même à commencer par dire que les entreprises publiques ne sont pas là pour que lui, il leur donne chaque fois de l'argent.

DFC : Il y a des traits de l'entreprise publique, quand vous voyez les entreprises publiques, les conseils d'administration en réalité ce n'est pas Conseil d'Administration, c'est des traits caractéristiques, que si vous allez dans toutes les entreprises publiques, c'est comme ça que vous les voyez. Dans les entreprises publiques, il n'y a pas de gestion des carrières, il n'y a pas un système où on dit, vous êtes venu par cette porte là, vous allez passer par ici, vous allez faire ci, vous allez faire ça, et finalement vous sortirez par telle porte, il y en a pas ; chacun se débrouille, chacun se débrouille.

DFC : Non, ça ne peut pas changer. Le monsieur, à partir du moment où il sait que sa carrière n'est pas gérée, il passe son temps à être dans les couloirs des ministères de ci, de ça, à demander des interventions plutôt qu'à rester au boulot pour travailler, et dès que son problème est réglé, son collègue qui est là se dit : « à quoi bon travailler le jour ? » Ou moi-même « minchéde nanwa douganhon yé nan blonou mi » parce qu'il n'y a pas un canevas qui est tracé, où on va dire si tu travailles bien, tu vas passer de tel stade à tel stade, et après ceci tu vas sortir pour aller à la retraite, il y en a pas.

*Gouvernance et contrat psychologique en contexte clanique :
le cas de la Société Béninoise d'Énergie Électrique (SBEE) et
du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) - deux
entreprises publiques.*

Résumé

Si le clan de Ouchi favorise la performance collective des firmes japonaises, c'est loin d'être le cas dans les entreprises publiques béninoises caractérisées pourtant par la prédominance des clans traduit par la parenté, l'ethnie, la famille et dans des formes plus évoluées, la religion, la politique et le parrainage, avec des logiques propres. Celles-ci génèrent, chez les salariés et les fournisseurs, un Contrat Psychologique qui favorise l'appropriation au profit du clan sur fond de transgression de la « bonne gouvernance ».

Mais le clan n'est pas le seul. Il y a la perception de l'entreprise publique qui détermine ces acteurs à vouloir « prendre » au détriment de la performance publique.

Face à ce constat, il faut réintroduire le civisme au cœur de l'éducation nationale ; réduire la force de l'Etat dans ces entreprises ; élaborer, dans une logique inclusive, un cadre qui soit en accord avec le contexte local puis faire une surveillance réciproque de sa mise en œuvre.

Résumé en anglais

If the clan of Ouchi promotes the collective performance of Japanese firms, it is far from being the case in the Beninese public enterprises yet characterized by the predominance of the Clans translated by the kinship, ethnicity, the family and in forms more advanced, the religion, the policy and the sponsorship, with own logic. These generate, among employees and suppliers, a psychological contract which promotes ownership for the benefit of the clan on the bottom of the transgression of the "good governance".

But the clan is not the only one. There is the perception of the public company which determines these actors to want to "take" to the detriment of the public performance.

In the face of this observation, it must reintroduce the good citizenship at the heart of national education; reduce the force of the State in these enterprises; develop, in an inclusive logic, a framework which is in agreement with the local context and then make a reciprocal monitoring of its implementation.