



## **Gouvernance et culture d'entreprise au Maghreb** **Acteurs, institutions et performances**

### **Programme de recherche** **IRMC (2002-2005)**

*Coordinateur: Karim Ben Kahla*  
*Karim.Benkahla@laposte.net*

Cette recherche collective se propose de contribuer à une meilleure compréhension des **spécificités culturelles et institutionnelles de la gouvernance** des entreprises au Maghreb. Il s'agira d'analyser les **interactions** entre les modes de **régulation des pouvoirs** au sein de ces entreprises et les **normes, valeurs et représentations** liées au travail et au vécu des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de celles-ci<sup>1</sup>.

Nous partons du constat paradoxal d'un changement radical des conditions d'exercice des activités des entreprises au Maghreb associé à un fort déficit d'analyses "ancrées" de celles-ci. En effet, les évolutions socio-économiques liées notamment aux plans d'ajustements structurels qu'ont connu les pays du Maghreb, à la **transition libérale** de leur économies et aux accords d'association avec l'Europe, transforment de façon quasi radicale les conditions d'exercice des activités des entreprises de cette région et en font, plus que jamais, l'un des vecteurs essentiels de la réforme économique, de la modernisation sociale et de la stabilité politique des pays du Maghreb.

Ces évolutions impliquent une plus grande attention aux conditions de performance de ces entreprises ainsi qu'une obligation de "**mise à niveau**" de leurs modes de gestion. Il s'agira, pour beaucoup d'entre-elles, d'atteindre une taille susceptible de leur permettre de mobiliser suffisamment de ressources matérielles et immatérielles afin de bénéficier des économies d'échelles nécessaires à leur compétitivité internationale. Il s'agira également de mettre en œuvre un effort de **rationalisation** pouvant, le cas échéant, déboucher sur une séparation entre les "spécialistes" de la gestion (la classe des managers et des technocrates) et les propriétaires des capitaux investis.

Malgré ces enjeux, et même si un véritable **état des lieux des connaissances** sur les entreprises du Maghreb reste à faire (et constituera l'un des apports essentiels de ce programme), il n'en demeure pas moins qu'il nous semble qu'au-delà des discours productivistes et des quelques essais journalistiques, ces entreprises restent relativement sous-analysées ou soumises à des éclairages trop souvent parcellaires, décontextualisés et sans véritable profondeur critique.

---

<sup>1</sup> Nous pensons notamment (mais non exclusivement) aux grandes entreprises et aux groupes d'entreprises de dimension nationale ou internationale.



Cette situation se traduit notamment par des **enseignements**, des **recherches** et des **expertises** qui, en reprenant des grilles d'analyse validées sur des ensembles régionaux différents de ceux du Maghreb, restent déconnectés des réalités locales. La quasi absence de **connaissances enracinées** (ou ancrées) des entreprises du Maghreb rejaillit alors sur la capacité de leur environnement institutionnel à apporter les réponses et les moyens (notamment humains) nécessaires à leur développement.

Faire face à ce déficit d'analyses conduirait à considérer l'entreprise en tant qu'objet et moyen de connaissance des transformations de l'espace maghrébin:

- en tant qu'objet d'analyses et de cristallisation des interactions entre le développement économique et le changement social, les entreprises constituent l'une des composantes essentielles de la création et de la répartition des richesses économiques. Il s'agira alors d'observer et de comparer les **changements organisationnels** qui accompagnent les évolutions des économies et des sociétés du Maghreb, de réfléchir aux interactions entre la **culture sociétale** et les **cultures organisationnelles** et de s'arrêter sur les pratiques de gestion et les représentations collectives qui caractérisent ces entreprises.
- en tant que moyen et niveau d'analyses, l'entreprise constitue un artefact méthodologique permettant d'observer et de réfléchir aux modalités d'exercice du pouvoir, du contrôle social ainsi que du déploiement des différentes valeurs, normes et représentations liées au travail, au profit, au risque, à la prise de décision, à la hiérarchie, au conflit et à la coopération au Maghreb. Elle se révèle ainsi en tant que **construit social** jouissant d'une autonomie et d'une légitimité plus ou moins grandes. Il s'agira alors d'analyser les modalités d'expression et d'évolution de ce construit en rapport avec les transformations encourus au sein des pays du Maghreb et de réfléchir aux éventuelles expressions et spécificités de l'"**esprit du capitalisme**" dans cette aire culturelle (Boltanski et Chiapello, 1999).

Les approches mises en œuvre dans le cadre de ce programme reposeront sur deux postulats essentiels qu'il s'agira d'explorer et de traduire par différentes hypothèses et questions de recherche :

- l'action économique des et au sein des entreprises est enchâssée dans des **réseaux sociaux**;
- la compréhension des **mondes sociaux des entreprises** ne peut se passer d'un examen minutieux de leurs contraintes et stratégies économiques et financières.

À leur tour ces postulats peuvent être déclinés en quatre groupes de questionnements:



- 1- Quel est l'impact du nouveau contexte économique, juridique et institutionnel des entreprises du Maghreb sur les mécanismes d'incitation, de contrôle et de régulation des pouvoirs et des acteurs à l'intérieur de ces entreprises?
- 2- Quels sont les discours, normes, valeurs et représentations qui accompagnent ces mécanismes de régulation des pouvoirs et quelles sont les conséquences de ceux-ci sur les performances, les stratégies, les choix technologiques et les configurations sociales et culturelles des entreprises du Maghreb?
- 3- Comment évoluent et se structurent les principaux acteurs des entreprises au Maghreb et quelles sont les logiques institutionnelles sous-jacentes aux évolutions des différentes catégories socioprofessionnelles intervenantes dans la gestion de ces entreprises?
- 4- Quels sont les savoirs et les discours mobilisés par les acteurs (notamment les décideurs et les managers) afin d'exercer leurs tâches, d'expliquer, justifier ou légitimer leurs décisions et actions?

Ces questionnements permettent ainsi d'esquisser quatre axes complémentaires de recherche:

### **1- Le nouveau contexte économique, juridique et institutionnel des entreprises et les états du capitalisme au Maghreb**

Nous essayerons d'analyser les conséquences et les modalités d'expression, au sein même des entreprises des pays du Maghreb, de la libéralisation économique en cours, ainsi que les réponses apportées par ces entreprises aux questions soulevées par le **partenariat européen**. Il s'agira de réfléchir aux effets du développement de ce partenariat économique avec l'Europe sur les stratégies et les caractéristiques structurelles des entreprises du Maghreb, sur les représentations dominantes au sein de celles-ci ainsi que sur la répartition et les modes de régulation des pouvoirs en leur sein. Par ailleurs, cette libéralisation économique conduit à s'intéresser aux nouvelles configurations des relations entre les États du Maghreb et ses entreprises (notamment en termes de politiques publiques et d'appui institutionnel) ainsi qu'aux relations entre ces entreprises et les autres composantes et institutions de la société (en termes de contrôle et de coopération). Pour l'essentiel, il s'agira donc d'essayer de repérer les caractéristiques, les évolutions et les éventuelles spécificités historiques, sociologiques, juridiques et économiques des mécanismes d'expression et de **gouvernance** du capitalisme au Maghreb.

Ce premier axe de réflexion sur l'environnement économique, juridique et institutionnel des entreprises maghrébines est essentiel afin de mieux cerner (et contextualiser) les évolutions actuelles de celles-ci.



## **2- Pratiques managériales, configurations et mondes sociaux des entreprises au Maghreb**

Il s'agira de s'arrêter sur le degré de cohérence des **choix stratégiques, technologiques et structurels** de ces entreprises au vu, notamment, des différents programmes de mise à niveau en cours au Maghreb, des restructurations et des tentatives de **modernisation** de la gestion de ces entreprises et d'amélioration de leurs performances. Au-delà de ces aspects "formels", il s'agira également d'interroger les normes, les valeurs, les représentations et les conventions qui structurent les décisions, les actions, la coopération et le conflit au sein de ces entreprises et les rattachent à des configurations sociales particulières. Ces différentes typologies des entreprises et des modes de gestion de celles-ci pourront alors être mises en relation avec l'évolution de leurs "**mondes sociaux**" et conduire à mettre l'accent sur certains des acteurs les plus pertinents pour leur fonctionnement.

### **3- Les acteurs de l'entreprise au Maghreb**

Au-delà d'une éventuelle typologie de ces acteurs, il s'agira d'interroger la rationalité sous-jacente à l'action de ceux-ci et à la **structuration de différentes catégories socio-professionnelles** en termes de réseaux relationnels (internes ou externes aux entreprises), de ressources (matérielles ou immatérielles) et d'évolution du pouvoir réel à l'intérieur et/ou à l'extérieur des entreprises. Parmi les catégories liées à la prise de décision et au pouvoir économique et financier qui seront analysées citons notamment, celle des entrepreneurs, des dirigeants (les managers et autres membres de la technostructure), des techniciens et des consultants-experts. Il s'agira alors d'évaluer les différents rôles de ces groupes ainsi que les contraintes et les intérêts plus ou moins communs qui président à la structuration et à l'intervention de ceux-ci et à l'émergence d'un éventuel mode particulier de **gouvernement des entreprises** au Maghreb.

Une importance particulière sera ainsi accordée aux nouveaux "héros" du capitalisme moderne que sont **les managers**. En effet, cette catégorie nous semble susceptible d'enrichir et de compléter les analyses relatives aux entrepreneurs, aux hommes d'affaires, aux dirigeants et à la "technostructure". Il s'agira alors de poser la question de l'existence et de la pertinence d'un modèle du manager maghrébin, de voir en quoi et comment celui-ci serait lié aux autres composantes de l'élite économique ou technocratique, d'observer l'évolution des comportements des managers ainsi que le mode de structuration de ce groupe en relation avec d'autres groupes socioprofessionnels. En somme, nous essayerons d'étendre la réflexion inspirée par la sociologie des cadres vers une analyse des comportements des managers en entreprise afin de questionner le statut et le pouvoir de ceux-ci en le mettant en relation avec celui des autres catégories et acteurs pertinents pour la prise de décision au sein des entreprises du Maghreb.



#### 4- Les savoirs de et sur les entreprises au Maghreb

Ce quatrième axe sera dédié à la question des **savoirs, des discours et des systèmes de formation** des différents acteurs et managers des entreprises du Maghreb et, plus généralement, les caractéristiques de la **production** et de la **circulation** des savoirs (et des modèles) relatifs aux entreprises et à leur gestion.

Il s'agira d'analyser la **rhétorique des dirigeants** et des gestionnaires maghrébins et de mettre celle-ci en relation avec les différents discours (notamment ceux politique, journalistique et scientifique) relatifs aux performances de ces entreprises, aux différentes modalités de gestion de celles-ci et à la légitimation des relations de pouvoir qui s'y établissent. Les recherches pourront également s'arrêter sur l'évolution des **formations** (initiales et continues) des dirigeants (notamment dans les domaines de la gestion et de l'économie); les formations professionnelles et leur capacité à répondre aux besoins de ces entreprises; l'articulation entre les systèmes de formation au Maghreb et ceux développés chez les partenaires européens ainsi que sur l'orientation et les paradigmes dominants au niveau de la **recherche** produite sur la gestion des entreprises au Maghreb.

L'orientation **pluridisciplinaire et comparative** de ce programme (qui a démarré début octobre 2002 et s'étalera sur une période de trois ans) devrait permettre de prendre en compte différents niveaux d'analyses (micro, macro et méso) et de relever les différences et les convergences qui caractérisent la gestion des entreprises du Maghreb. En valorisant les aspects qualitatifs du vécu des et dans ces entreprises, ce programme s'attachera ainsi à produire une connaissance enracinée, compréhensive et critique de celles-ci.

**Mots clés:** culture, gouvernance, technostructure, entrepreneur, manager, légitimité, changement, expertise, formation, recherche, réseaux.

NB: La première rencontre de lancement de ce programme aura lieu à Tunis 25, 26 et 27 septembre 2003