

## **L'entreprise publique et ses changements managériaux : Pour une sociologie du management de la privatisation**

Djeneric SAKA ALANDJI, Université Omar Bongo (Gabon)  
sakaalandji@ymail.com

### **Résumé**

Cet article est issu d'une recherche qui visait à comprendre la privatisation sous un angle managérial. Il s'agit de la saisir non pas seulement comme un transfert des propriétés mais aussi comme l'appropriation d'un mode de management du secteur privé par le secteur public. C'est à ce dernier transfert que se fonde le « management de la privatisation ». Un management qui va à contre-courant des logiques politiques caractérisées entre autres par une sécurisation du travail et de l'emploi. Il décrit un nouvel environnement où les postes sont aux mérites, se meuvent et se défendent, grâce aux effets conjugués de la flexibilité du travail et de la culture du nouveau capitalisme. Cette dernière se caractérise par la culture du temps, du talent et de la reddition. En suivant la logique managériale caractérisée par la flexibilité du travail en lien avec le temps, le talent et la reddition, nous abordons la sociologie du management de la privatisation comme nouvelle grille de lecture du nouveau capitalisme.

**Mots-clés :** Culture du nouveau capitalisme, Externalisation du travail, Flexibilité du travail, Management de la privatisation.

### **Abstract**

This article is based on a research aimed at understanding privatization from a managerial perspective. It is about seizing privatization not only as a transfer of properties but also as the appropriation of a mode of private sector management by the public sector. It is to this last transfer that the "management of privatization". Management that goes against the current political logic characterized by, among other things, securing work and employment. It describes a new environment where positions are worthy, move and defend, thanks to the combined effects of the flexibility of work and the culture of the new capitalism. The latter is characterized by the culture of time, talent and surrender (Sennett, 2008). By following the managerial logic characterized by the flexibility of work related to time, talent and surrender, we are approaching the sociology of privatization management as a new reading grid for new capitalism.

**Keywords:** Culture of new capitalism, Outsourcing of work, Flexibility of work, Privatization management.

## Introduction

Au XXI<sup>e</sup> siècle, les transformations du travail sont symptomatiques de l'essoufflement des politiques libérales qui entraîne un changement de paradigme dont le secteur public n'est pas épargné. Elles consistent en l'instauration du processus de privatisation et de déréglementation du marché du travail (Bourdieu, 1998) qui ont été observés dans différents pays comme la France, la Belgique, l'Allemagne, etc. (A. Bizaguet, 1988 ; G. Sélys de, 1995 ; OCDE, 1996 ; A. Goldstein, 1996 ; B. Hibou, 1999 ; S.Y. Hachimi, 2007 ; D. Plihon, 2009).

Le Gabon n'est pas épargné par ces transformations néolibérales. Plus d'une vingtaine d'entreprises publiques sont privatisées depuis 1997, la SEEG, Les Ciments du Gabon, Agro Gabon, etc. (D. Saka Alandji, 2016). Ainsi, assiste-t-on à un transfert de gestion, de management des entreprises publiques vers le secteur privé, qui serait possesseur de « toutes les vertus qui manquent à l'"État malfaiteur" : pour atteindre une plus grande "efficacité dans l'économie", [...] favorable à l'expansion du marché » (J.-M. Ela, 2006, p. 75). Comme le souligne A.-F. D'Almeida (1986, p. 58) :

L'initiative privée, dans ce cas, a un rôle important à jouer. Elle dispose de la flexibilité, de l'ingéniosité et du sens de l'innovation qui font défaut à l'État dans certaines activités de production et de distribution. Le secteur privé est donc vu comme une force d'efficacité apte à saisir, du moins, mieux que le secteur public encroûté dans des procédures bureaucratiques et administratives lourdes, les opportunités d'investissements et les disponibilités financières.

Ainsi, le secteur privé devient alors l'exemple que le secteur public convoite et il revient à la privatisation d'imprimer l'ordre du privé dans le secteur public. La privatisation apparaît ainsi comme le moyen adéquat capable de faire fléchir les pouvoirs publics à se désengager de leurs entreprises publiques (B. Hibou, 1999) tant au niveau de la propriété qu'au niveau du mode de management et de gestion. D'où le concept de management de la privatisation, que nous tentons de construire. Cependant, dans cet article sur le management de la privatisation, nous entendons mettre en lumière les critères de flexibilité du travail en lien avec le « temps », le « talent » et la « reddition » tel que décrit par R. Sennett (2008) pour éclairer ce concept.

Il s'agit, en effet, d'interroger ces différentes caractéristiques managériales en rapport avec les modes de conduite des salariés dès lors que celles-ci répondent aux besoins de mobilité et de polyvalence sans omettre, le caractère touristique qu'ont désormais les salariés à l'exemple des passagers dans les gars de train (R. Sennett, 2008). Or, ces différentes caractéristiques sont contraires à celles qui prévalaient dans l'ancien modèle managérial du secteur public où, les salariés jouissaient d'une certaine reconnaissance et d'un travail sécurisé et garanti. Ce rapport à l'entreprise publique était rendu possible grâce aux relations ambivalentes que l'État entretenait avec ses sujets. Il s'agissait plus des relations de type « politique » et « sociale »

qu'économique marquée par une plus grande quête de rentabilité. C'est de ces liens que certains salariés tenaient leur employabilité, leur qualification, leur survie et même leur promotion.

Ce modèle managérial prend fin avec la privatisation qui conduit ainsi à la transformation du management des entreprises autrefois publiques, c'est-à-dire à une redéfinition du management du travail (L. Jacquot, 2016) qui voit l'ancienne organisation du travail être remplacée par le nouveau management (L. Boltanski, E. Chiapello, 2011, p. 160 ; D. Saka Alandji, 2016) et portée par une nouvelle culture du capitalisme (R. Sennett, 2008).

Dans cet article, il est donc question d'interroger et d'analyser la nouvelle approche managériale issue de la privatisation des entreprises publiques. Comment le management de la privatisation se déploie-t-il au sein des entreprises privatisées ? Quels sont les leviers d'actions qui encadrent un tel type de management ? Et qu'en est-il de ces effets sur le devenir des employés ?

Ces différents questionnements nous conduisent à l'hypothèse de l'emprise culturelle du nouveau capitalisme. Il s'agit de montrer que les principaux leviers de la culture du nouveau capitalisme que sont le temps, le talent et la reddition caractérisent mieux le management de la privatisation et qu'ils sont en même temps producteurs d'emprise culturelle. Autrement dit, l'instauration du management de la privatisation a pour conséquence l'emprise culturelle du nouveau capitalisme. Le management de la privatisation devient-il un fait inédit qui transforme l'ancien modèle managérial des entreprises publiques.

C'est à partir de deux entreprises privatisées, SEEG et Cimgabon, que nous analysons le management de la privatisation. La base empirique de cette recherche est constituée d'entretiens réalisés, depuis 2018, auprès des dirigeants, des salariés et des syndicats de deux entreprises, SEEG et Cimgabon.

#### **Encadré : Présentation de la SEEG et de Cimgabon**

*La Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG)* est le fruit de la fusion de deux entreprises qui datent de l'époque coloniale. L'une, la Compagnie Coloniale de Distribution Électrique (C.C.D.E.) implantée à Libreville et l'autre, la Société d'Énergie de Port-Gentil (S.E.P.G.) située à Port-Gentil. Toutes deux fondées à l'époque coloniale, ce n'est qu'à partir de 1964 que l'État gabonais rachète la C.C.D.E. et la fusionne avec la S.E.P.G. pour donner la SEEG. Il est à cette occasion l'actionnaire majoritaire avec près de (90%) du capital social. Ainsi, la SEEG a pour mission la production, le transport, la distribution et l'utilisation de l'énergie et l'eau. Elle dispose du monopole de la vente de l'eau et de l'électricité sur l'ensemble du territoire gabonais (D. Saka Alandji, 2016).

C'est en 1997, que l'État gabonais va privatiser la SEEG en concédant la quasi-totalité de ses actions à la Compagnie Générale des Services du Gabon (C.G.S.G.), un holding financier détenu à (100 %) par le groupe français Vivendi. A l'issue de cette prise de contrôle, Vivendi (aujourd'hui Veolia eau) procède, le 28 juillet 1997, à la première augmentation de capital par apports de fonds propres nouveaux de l'ordre de 7,6 milliards de francs CFA. Ce qui lui permet à terme d'obtenir (51 %) du capital social de

la SEEG. Le reste des parts est réparti entre les personnes physiques et morales de droit gabonais. Cette privatisation de la SEEG a également conduit au changement de mode de management passant d'un management par les moyens à un management de résultats. Ce dernier est obtenu à partir de l'instauration du management par objectif.

*Cimgabon* est le fruit de la privatisation de la société « Les Ciments du Gabon ». Elle est créée le 03 août 1976 avec pour missions la production et la distribution du ciment au niveau national et sous-régional. Cette société est créée grâce au partenariat signé entre l'État gabonais, Elf Gabon et le groupe Lafarge. Le capital de cette société était réparti comme suit : L'État gabonais est l'actionnaire majoritaire avec près de (91,4 %), la société Elf Gabon détient (8,5 %), Lafarge Coppée (0,01 %) et les (0,003%) pour les actionnaires individuels. C'est à partir du 07 juillet 2000 que la société Les Ciments du Gabon est privatisée avec comme principal repreneur le groupe cimentier norvégien Scancem International avec 75 % du capital-actions de la société. Les 25 % d'actions restant reviennent à l'État gabonais.

## **1. La culture du nouveau capitalisme : contexte, implications et socle du management de la privatisation**

Le temps, le talent et la reddition sont les trois leviers d'actions de la culture du nouveau capitalisme dans lesquels s'inscrivent la privatisation et son mode de management. C'est à travers ces trois leviers que nous saisissons les mutations du capitalisme et par ricochet, posons les fondements du management de la privatisation.

### **1.1. Contexte et implications sociales du nouveau capitalisme**

Le nouveau capitalisme est le résultat de la modernisation du système capitaliste. L'effondrement des Accords de Bretton Woods, issus des défaillances du système capitaliste, ont marqué le début de la circulation des capitaux dont le processus de privatisation en est un des canaux. Le nouveau capitalisme correspond ainsi au développement « spectaculaire des investisseurs étrangers » tel qu'abordé par D. Plihon (2009, p. 54). A travers les différents processus de privatisation, les États se désengagent de la sphère productive au profit des investisseurs étrangers. Le cas du Gabon est inédit en ce sens qu'il incarne au mieux la configuration du nouveau capitalisme.

C'est le début d'une nouvelle ère économique et d'un nouveau modèle managérial qui est pratiqué dans les entreprises. Elle est marquée par une mondialisation du capital et du travail. Ces transformations néocapitalistes ont profondément délocalisé et fait migrer les emplois vers les pays du sud où, le coût de la main-d'œuvre, même qualifiée, est moins cher (S. Y. Hachimi, 2007 ; A. Bizaguet, 1988).

L'ancienne organisation pyramidale, inspirée de l'ordre militaire, où, chaque individu avait une place clairement définie, à laquelle correspondait une fonction tout aussi précise et stable, a disparu au profit d'une organisation en réseau caractérisée

par l'incertitude des employés à retrouver leur poste de travail le lendemain. Ces mutations de circonstance sont la conséquence du management de la privatisation où, le nouveau capitalisme aurait déverrouillé tout type d'emploi stable.

Les pays en voie de développement ne sont pas épargnés par cette nouvelle logique managériale de la privatisation (G. Sélys de, 1995). C'est grâce à cette privatisation que les firmes multinationales vont circuler afin de rechercher des nouvelles niches d'affaires et d'exploitations. C'est l'heure du rachat des entreprises publiques par les firmes multinationales en quête d'investissement. Ces rachats sont marqués ainsi par la prise de pouvoir actionnarial impactant de ce fait la configuration des entreprises, le travail, les comportements des consommateurs et la vie publique comme le souligne R. Sennett (2008).

Le nouveau capitalisme a remis en cause l'organisation bureaucratique fondée sur la stabilité de l'emploi, pour ainsi conduire à des organisations flexibles ayant pour corollaire le changement et le potentiel dans les entreprises. R. Sennett (2008, p. 12) stipule à cet effet que :

La fragmentation des grandes institutions a laissé la vie de plus d'un dans un état fragmentaire : les lieux de travail ressemblent davantage à des gares de chemin de fer qu'à des villages, tandis que la vie familiale est désorientée par les exigences du travail ; la migration est l'icône de l'âge de la mondialisation. On ne s'installe plus, on déménage. L'éclatement des institutions n'a pas produit davantage de communauté.

C'est cet ancrage de l'emprise culturelle, hypothèse développée par Richard Sennett que nous reprenons à notre compte dans le cadre de la construction d'une sociologie du management de la privatisation. C'est ce destin instable de l'emploi, de la désarticulation du communautarisme, de l'inégalité économique et de l'instabilité sociale que l'on observe dans les sociétés d'aujourd'hui. Ainsi, l'emprise culturelle telle que définie par Richard Sennett découle-t-elle de ce qu'il appelle le « nouveau capitalisme ».

## **1.2. La culture du nouveau capitalisme comme socle du management de la privatisation**

Si la culture est la résultante d'un construit social fondé autour d'un assemblage d'évènements disparates qui s'interpénètrent, où aucun n'est solitaire et pur. Ils sont tous hybrides, hétérogènes et extrêmement différenciés (W. S. Edward, 2000, p. 29). La culture est également, au sens anthropologique du terme, un système de valeurs et des pratiques véhiculées par le nouveau capitalisme et déclinées en trois critères, à savoir : le temps, le talent et la reddition (R. Sennett, 2008). C'est à travers ces trois leviers que l'on saisit la culture du nouveau capitalisme qui est au cœur du management de la privatisation.

S'agissant du premier critère notamment du « temps », le nouveau capitalisme met l'accent sur le court-terme. Un court-terme qui concerne aussi bien la gestion de la production, la satisfaction des consommateurs que la gestion des emplois. Les deux premiers, qui remettent en cause le système fordien de production de masse, permettent aux entreprises de faire des économies d'échelles gérant de manière parcimonieuse les stocks afin de réduire au maximum les risques de gaspillage de produits. La production est, par conséquent, fonction de la demande donc le consommateur reçoit son produit dans les plus brefs délais. Il s'agit de faire disparaître les « encours entre segments de production puisque la station de travail en amont ne produit et ne livre que la quantité nécessaire à l'aval, à l'instant demandé » (J.-P. Durant, 2004, p. 57). Tandis que la gestion du temps, dans l'organisation du marché du travail, a favorisé l'éclatement du travail. Dès lors que la mobilité accrue du capital a accentué la séparation entre la propriété des entreprises et leur gestion, la prise de pouvoir par des investisseurs exige une rentabilité rapidement élevée. Il s'agit là du capital impatient qui favorise le changement permanent des salariés à l'intérieur de l'entreprise. Les salariés dans ce genre de système sont en situation d'instabilité, de fragilité et de précarité. Ils ne vivent désormais que pour le présent. Avec la privatisation, le management a détruit, sous l'effet conjugué du capitalisme, toute tentative d'emploi durable que laissait apparaître l'ancienne organisation du travail. Les salariés courent désormais après le temps. Le volume de la production est fonction du temps de travail pour le réaliser. Aussi, les employés sont payés en fonction du nombre d'heures travaillées et selon le type de contrat signé. Nous pouvons dire que le facteur « temps », comme un des leviers du management de la privatisation, remet en cause la valeur travail rattaché à sa sécurisation. Ce qui conduit à l'éclatement des catégories professionnelles.

Il existe dans les entreprises deux types de contrat de travail : les contrats de travail dits atypiques et les contrats de travail dits typiques. Les contrats dits atypiques encore appelés les contrats de précarité, que plusieurs auteurs analysent (J.-P. Durant, 2004 ; S. Paugam, 2000 ; D. Linhart et M. Maruani, 1981, etc.), sont caractérisés par les contrats à durée déterminée (CDD), le travail saisonnier, le travail intérimaire, le travail à temps partiel et le chômage partiel, le travail à domicile, le travail au noir, la sous-traitance, les primes au départ et les pré-retraites (D. Linhart et M. Maruani, 1981, p. 28). Ce sont des contrats qui sont classés à la périphérie du cœur de la production de l'entreprise (J.-P. Durant, 2004). Ils ne sont pas régis dans la durée mais plutôt dans le court-terme. Ils consacrent le temps présent de l'activité de production. Le travail en contrat de précarité devient alors l'une des modalités de la régulation du marché du travail (G. Caire, 1982, p. 135) qui n'échappe pas au management de la privatisation. Pour ce qui est des contrats de travail dits typiques, il s'agit des salariés en contrat à durée indéterminée (CDI). Ces employés sont marqués par une sécurité de l'emploi, mais ne

sont pas n'ont plus à l'abri d'un licenciement, si les objectifs qui leur sont assignés ne sont pas atteints et s'ils ne répondent pas aux exigences managériales de la direction.

La culture du nouveau capitalisme renvoie également au « talent » des employés dans un processus de production. Pour gagner le cœur de la centrifugation (J.-P. Durand, 2004), les salariés doivent être compétents. Il ne s'agit plus seulement d'avoir la qualification mais aussi d'avoir la compétence pour pouvoir résister à l'insécurité du travail et de l'emploi. Comme le souligne D. Linhart (2015, p. 130) : « on assiste très concrètement (dans la droite ligne des principes tayloriens) à une déstabilisation des métiers au profit des « compétences » dont la capacité d'adaptation devient un élément primordial ». En plus de la compétence, le « talent » renvoie également à la polyvalence. C'est-à-dire que les salariés doivent pouvoir travailler sur n'importe quel poste de l'entreprise et avec la même intensité sinon plus (D. Linhart, 2015). A cet effet, Richard Sennett souligne qu'« en lieu et place du métier, la culture moderne avance une idée de méritocratie qui célèbre le potentiel plutôt que le bilan » (R. Sennett, 2006 : 13). Ce qui fait que le poste de travail n'est plus la propriété d'un individu au sein d'une entreprise, il se mérite et se gagne désormais. Il varie d'un salarié à un autre, d'une équipe à une autre. Disons que le poste de travail tend à disparaître avec le nouveau système managérial pour laisser la place à la compétence et à la polyvalence. Ainsi, la compétence et la polyvalence sont devenues ces éléments subjectifs que clament les dirigeants d'entreprises en vue de valider ou non la durée de vie des salariés.

Enfin, par la culture de « reddition », les dirigeants rendent instable l'emploi. Car, dans les grandes industries capitalistes, nul n'a le monopole d'un emploi. Aucun emploi n'est garanti pour un salarié. Tout se résume à la culture de la compétitivité. Même pour les plus anciens des salariés, ils sont soumis aux mêmes titres que les nouveaux entrants, aux mêmes exigences managériales, c'est-à-dire de contrôle et d'évaluation des performances. L'expérience passée n'est plus un gage de sécurité. Elle n'est plus indispensable dans le nouveau système managérial. Cela dit, la durée de vie des salariés dans l'entreprise est fonction de leur dynamisme et de leur capacité à exécuter les tâches de travail dans les délais recommandés. « Ce trait de personnalité fait davantage penser au consommateur toujours avide de nouveautés, mettant au rebut des produits anciens même quand ils sont parfaitement utiles, plutôt qu'au propriétaire qui veille jalousement sur ce qu'il possède déjà » (R. Sennett, 2006, p. 14). Cette culture du capitalisme met l'accent sur le présent, oubliant les acquis antérieurs des employés. Du coup, nous sommes plongés dans un monde marqué par l'insécurité du travail où, chaque salarié pour assurer sa survie dans l'entreprise doit continuellement faire preuve de créativité et de compétitivité. Il doit toujours donner le meilleur de lui-même afin de maintenir sa place dans l'entreprise. Le contraire serait la perte de l'emploi. Plusieurs cas de figures sont à relever à la SEEG et à Cimgabon. Pour la première citée, comme le relève un des directeurs de cette entreprise que la

mise en place des nouveaux outils de management a poussé plus d'un salarié à la porte. Parmi les motifs relevés, les plus fréquents renvoient aux non-respects des normes de travail, c'est-à-dire aux retards répétitifs au travail, aux manques de respect des responsables hiérarchiques et donc au comportement, à la lenteur dans le traitement des dossiers, à l'inadaptation à des nouveaux postes de travail et à la difficulté d'atteinte d'objectifs fixés. Ces mêmes raisons, à quelques différences près, sont également observées au sein de la société Cimgabon.

Cela dit, le management instauré dans les entreprises privatisées (Cimgabon et la SEEG) répond aux exigences culturelles qui fondent le management de la privatisation. Car, mené de bout en bout, les dirigeants de ces entreprises ont fait du temps, du talent et de la reddition, les leviers de management que chaque salarié se doit d'intérioriser et d'appliquer sous peine de perdre son emploi. Cependant, l'analyse de ces trois leviers de la culture du nouveau capitalisme montre qu'ils sont encastés dans la flexibilité du travail en vue de mieux saisir la sociologie du management de la privatisation.

## **2. Le management de la privatisation**

La flexibilité du travail apparaît comme un outil indispensable dans le management de la privatisation. Comme quoi, le management de la privatisation opère des choix dans les types d'emplois que compose une entreprise. Ainsi, la flexibilité du travail est-elle cet outil managérial qui permet d'ajuster l'évolution des effectifs à la production et au volume de travail à réaliser. Elle est caractérisée par deux types d'emplois. Il y a des emplois directs ou typiques et les emplois indirects ou atypiques. Les emplois directs sont relatifs à la flexibilité interne du travail tandis que les emplois indirects sont qualifiés d'externes à l'entreprise. Ce sont des tâches de travail exécutées le plus souvent par les journaliers, les temporaires et parfois même les travailleurs en contrat à durée déterminée (CDD). C'est le cas à Cimgabon. Et pour ce qui concerne la SEEG, ces tâches sont réservées à la sous-traitance et aux stagiaires. À cet effet, la flexibilité du travail joue le rôle de régulateur des effectifs à l'intérieur des entreprises. Elle est le moyen le plus répandu pour moduler les effectifs en fonction de la production. Sauf que sa mise en œuvre obéit à certains préalables comme l'application des plans sociaux (D. Saka Alandji, 2016).

### **2.1. Les plans sociaux, avant-garde du management de la privatisation**

La réduction des effectifs est un préalable au management de la privatisation. Il s'agit de l'une des politiques de restructuration des entreprises la plus appliquée par les dirigeants. Pour V. De Gaulejac (2009, p. 129), les dirigeants font de la réduction des effectifs une arme managériale indispensable à la gestion des entreprises. Elle permet d'adopter ce qu'il entend par le plan ACT, c'est-à-dire :



Anticipation et Compétences pour la Transformation. Ce plan consiste à redéfinir la configuration de l'entreprise et la taille des effectifs. Il s'agit de rajeunir la pyramide des âges, d'accroître les mobilités, de déployer les métiers face au client, d'éliminer certaines fonctions, en particulier les techniciens (entretien, production, conception) et de remplacer partiellement les départs naturels (V. De Gaulejac, 2009, p. 131). L'objectif de ce plan est la réduction d'effectifs et le changement de culture (V. De Gaulejac, 2009, p. 129-130). Ce qui permet également de maîtriser la masse salariale. C'est en ce sens que N. Fligstein et T.-J. Shin (2008, p. 256) soulignent que :

*l'une des implications de la perspective de la valeur actionnariale réside dans le fait que les travailleurs ne sont plus pris en considération dans le processus de décision de la firme. Les travailleurs en sont venus à n'être plus considérés que comme des coûts, de sorte que réduire leur nombre, leur salaire et leurs avantages sociaux constitue en soi une stratégie d'accroissement des profits.*

Basée sur la réduction des effectifs, la mise en œuvre de cette politique liée aux plans sociaux vise progressivement l'instauration du management par la flexibilité tant réclamée par « les directions, qui se traduit par une mobilité de plus en plus forte des salariés et par une précarisation de leur lien avec l'entreprise » (D. Linhart, B. Rist, E. Durand, 2002, p. 22).

Suivant cette logique managériale, les entreprises privatisées comme la SEEG et Cimgabon ont adopté deux types de plans sociaux : l'un basé sur des départs volontaires et l'autre beaucoup plus souple sur des licenciements organisés et planifiés afin d'éviter toutes contestations ou soulèvement populaire. C'est pour cela que ces entreprises ne sont pas souvent citées quand on parle des plans sociaux de privatisation des entreprises publiques. Or des témoignages de nos enquêtés révèlent que des licenciements ont effectivement eu lieu dans ces entreprises mais de façon progressive. Comme le souligne un agent de Cimgabon du site de Ntoun :

*Quelques-uns de mes collègues, avec qui j'ai été recruté à l'époque des Ciments du Gabon, ont été licenciés parfois pour des motifs qui ne le méritaient pas. Nos chefs leurs reprochaient de ne pas être assez compétents et qu'ils n'avaient pas des qualifications requises pour exercer dans ces postes de travail alors qu'ils avaient accumulé beaucoup d'années d'expériences. C'est un peu plus tard qu'on apprenait que ces dirigeants avaient juste en tête qu'il fallait dégraisser les effectifs peu importe les motifs (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un agent de Cimgabon, site de Ntoun, le 25 juillet 2018).*

A un autre de dire que :

*Mon ami et collègue a été poussé à démissionner par son chef prétextant que s'il démissionne, il aura beaucoup d'argent, comme ça il pourra construire sa maison,*

*s'acheter une voiture et revenir travailler cette fois-ci en tant que journalier (Extrait d'entretien réalisé auprès d'ouvrier de Cimgabon, le 25 juillet 2018).*

A la SEEG, nombreux sont ceux qui ont été licenciés et à qui ont été proposés des contrats de prestation en retour. D'où, le taux élevé de sous-traitances à la SEEG que les dirigeants ont fini par supprimer pour reprendre leurs activités comme le souligne un des hauts cadres de l'entreprise :

*Après la privatisation, la SEEG a procédé à l'externalisation de ses activités par la signature des contrats de sous-traitance. Plus de la moitié de nos activités ont été sous-traitées et nous les avons confié à nos anciens salariés jusqu'à ce que nous décidions de les récupérer surtout pour ce qui est des métiers qui figurent dans notre corps de métier (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un cadre de la SEEG, le 10 avril 2018).*

Sauf qu'en reprenant leur activité, les dirigeants de la SEEG n'ont pas réintégré ces salariés des sous-traitances qui se sont vus « *rouler dans la farine* », pour reprendre l'expression de l'un des licenciés reconvertis un temps dans la sous-traitance.

Ces techniques sont mises en œuvre par les dirigeants de ces deux entreprises pour procéder aux licenciements des employés afin de faire des économies d'échelles. Les licenciements apparaissent ainsi comme des « créateurs de "valeur" » comme l'entendent V. De Gaulejac et F. Hanique (2015, p. 65). Ces auteurs soulignent que l'« intérêt de l'actionnaire est présenté comme l'incarnation de l'intérêt général, conforme au bien commun, tandis que l'intérêt des autres « partenaires » est considéré comme subalterne ». Le travail devient ainsi un « coût qu'il convient de réduire ». Ce qui suppose que :

*L'urgence est donc non plus de permettre à chacun d'obtenir un emploi pour avoir les moyens de subsister, mais de réduire la part du travail humain pour favoriser le développement du capitalisme financier. Ainsi, l'annonce d'un plan social, signe d'une entreprise soucieuse d'améliorer sa rentabilité, provoque la "satisfaction des marchés financiers". La réduction des effectifs et les plans de licenciement sont créateurs de "valeur". Les effectifs baissent, les actions montent. Dans le monde du business financier, le chômage est moins un problème qu'une solution (V. De Gaulejac et F. Hanique, 2015, p. 65-66).*

Il est donc clair que les licenciements répondent au besoin de création de valeur pour les dirigeants. Cela dit, le management de la privatisation conduit inéluctablement à ce que J. Rifkin (1996) appelle la « fin du travail » pour reprendre le titre de son ouvrage.

Ainsi, l'on peut s'accorder avec E. Mebiame-Toutoume (2006, p. 135) pour dire que les nouvelles pratiques managériales ont transformé les politiques d'emploi qui étaient jusqu'avant la privatisation stratégiques pour le maintien du pouvoir politique. On assiste à une rupture avec l'ancien modèle de gestion des entreprises publiques,

protecteur d'emploi et de travail pour une nouvelle gestion porteuse d'une emprise d'ordre culturel du management :

C'est bien là le point de rupture avec le passé et un exemple parmi d'autres de la rigueur qui caractérise la gestion privatisée. Désormais, des fautes professionnelles parfois non sanctionnées avant la privatisation, soit que leurs auteurs avaient d'importants appuis politiques extérieurs, soit qu'ils bénéficiaient d'un soutien au sein de l'équipe dirigeante d'alors, sont systématiquement sanctionnées par les nouveaux dirigeants. En fonction de leur gravité, ces fautes se résolvent en avertissement ou en licenciement pur et simple.

L'instauration du management de la privatisation s'effectue sur la base d'une société rongée par le chômage qu'attestent les licenciements massifs. Ce qui ouvre la voie à un management beaucoup plus adaptatif des exigences des dirigeants des entreprises privatisées. Cette restriction des effectifs apparaît comme un moyen d'instaurer la flexibilité du travail au sein des entreprises privatisées. Désormais, les entreprises doivent pouvoir fonctionner avec des effectifs réduits capables d'exercer dans tous ses compartiments, c'est-à-dire en étant flexibles et polyvalents.

## **2.2. La flexibilité du travail comme dispositif managérial de la privatisation**

La notion de flexibilité du travail est aujourd'hui au centre des débats portant sur la configuration des emplois et du travail. Elle est obtenue par le jeu des deux principaux leviers de la gestion de la main-d'œuvre : les salaires et les contrats de travail (S. Bérout et P. Bouffartigue, 2009, p. 45). J. Gautié (2006, p. 14) présente quatre formes attachées au concept de flexibilité :

La flexibilité numérique (ou quantitative) externe qui renvoie aux facilités d'embauche et de licenciement pour ajuster le volume de travail à la production ; la flexibilité numérique interne qui recouvre les possibilités d'ajuster le volume de travail en jouant sur les heures de travail plutôt que sur le nombre de travailleurs ; la flexibilité fonctionnelle (ou qualitative) qui exploite les potentialités de l'organisation du travail, comme la polyvalence et la rotation des tâches ; enfin, la flexibilité salariale résultant de la sensibilité des salaires à la conjoncture économique.

Le management de la privatisation s'appuie largement sur la flexibilité externe en vue d'adapter l'entreprise à la réalité du travail actuel. La flexibilité n'est plus seulement l'affaire des dirigeants qui souhaitent faire absolument de profit. Il est désormais question d'un salariat qui soit malléable à tout moment. Les dirigeants de Cingabon et de la SEEG pratiquent cette approche managériale pour contourner les rigidités du travail des salariés qui sont restés longtemps dans le confort d'un travail sécurisé par le statut de CDI. Cette nouvelle organisation managériale prend appui d'une part sur le développement accru du chômage à l'ère de la crise

économique et sociale et, d'autre part, sur la prise en compte de la compétence comme vecteur de pérennité de l'emploi salarié au sein des sociétés de l'ère post-capitaliste. C'est sur cette dichotomie, chômage-compétence, que les dirigeants des entreprises privatisées assoient leur stratégie managériale fondée sur la flexibilité du travail. Cette stratégie managériale a des répercussions sur la rémunération des salariés. Comme nous le rapporte le secrétaire général du syndicat des cimentiers :

*Le salaire aujourd'hui, contrairement à avant la privatisation, est fonction de ta compétence, de ta capacité à résoudre un problème et du temps de travail mis par jour. À Cimgabon, les salaires varient d'un travailleur à un autre. La catégorie n'est plus le seul critère d'identification de salaire. Les repreneurs adaptent le salaire des employés aux conjonctures économiques et sociales de l'entreprise (Extrait d'entretien réalisé auprès du secrétaire général du syndicat des cimentiers, 2018, Libreville).*

Ainsi, la flexibilité permet-elle aux dirigeants de Cimgabon et de la SEEG de recruter tout en tenant compte de l'évolution de la masse salariale. Lors des entretiens d'embauche, la question relative au niveau de rémunération, donc à la prétention salariale revient le plus souvent. C'est pour dire que les dirigeants accordent une place importante à la gestion de la masse salariale de l'entreprise qui est une mesure importante du management de la privatisation susceptible de résorber l'épineux problème des subventions des pouvoirs publics et de l'envolée des rémunérations des salariés. Au temps de l'entreprise publique, les salaires des salariés n'étaient pas fonction des résultats de l'entreprise et encore moins des performances de ces derniers. Les salaires variaient en fonction des rapports qu'entretenaient les salariés avec les dirigeants et ou le pouvoir politique. Ainsi, la fixation des salaires devient-elle une question fondamentale lors des entretiens d'embauche que l'on soit à Cimgabon ou à la SEEG, nous fait remarquer l'un des hauts cadres de la SEEG en ces termes :

*Depuis la privatisation de la SEEG et précisément dès les débuts des années 2000, les dirigeants de l'entreprise nous recommandent que nous devons tenir compte, en plus de la compétence, de la prétention salariale des demandeurs d'emplois lors des entretiens d'embauche. Pour les dirigeants, le niveau de rémunération devient un élément important dans le processus de recrutement des agents au 21<sup>ème</sup> siècle (Extrait d'entretien réalisé auprès d'un haut cadre de la SEEG, octobre 2019).*

Le salaire devient un facteur de disqualification dans le processus de recrutement ou dans l'évaluation managériale des salariés. A Cimgabon, le jeu des salaires permet d'embaucher plus de personnes, notamment en qualité de journalier, de CDD et donc des temporaires. Cette stratégie managériale réduit le coût du travail des salariés, peu importe leur statut.

Les entreprises privatisées sont de plus en plus flexibles. Il s'agit pour les dirigeants d'adapter le volume de production et l'évolution des effectifs de travail à la demande de produit sur le marché de consommation. C'est ainsi que la sécurité du travail n'est pas une priorité pour les dirigeants des entreprises privatisées et donc

pour le management de la privatisation. Dès lors que la flexibilité du travail fait que les salariés deviennent des passagers, qu'ils ne fassent plus carrière mais deviennent plutôt des « touristes », qui font un temps et partent. Cette stratégie managériale soutient la thèse selon laquelle les entreprises ne récompensent plus le service ni la longévité, le choix des dirigeants est clair (R. Sennett, 2008, p. 83) : celui de mettre en œuvre à tout prix les trois valeurs culturelles du nouveau capitalisme, développées précédemment. Cette flexibilité du travail est mieux vécue par les plus jeunes salariés en raison du chômage qui les guette. Cela dit, le travail flexible est plus tourné vers les jeunes qui sont moins chers et moins encombrants du fait qu'ils se trouvent en externe. Les jeunes salariés de Cimgabon sont pour la plupart des journaliers ou en situation de CDD.

Les avantages sociaux acquis par les salariés tout au long de l'industrialisation étaient le fruit de revendications et de luttes syndicales. Toutefois, le management de la privatisation cherche à casser, faire disparaître, à la fois, l'histoire de la classe ouvrière et les acquis issus des luttes ouvrières. La flexibilité du travail est ce dispositif managérial qui fragilise les anciennes pratiques et les avantages assortis à l'ancien management du travail. Il s'agit de la perte du statut social, de la qualification, de son absence dans l'élaboration des projets de formation et de mobilité professionnelle, de la couverture médicale, des prestations sociales, de la retraite, des congés payés, du treizième mois, etc. A cet effet, le management de la privatisation n'a pas seulement pour mission de maximiser le profit mais il permet aussi d'accentuer la vulnérabilité et la précarité des employés. Ce qui nous amène à dire que les employés de Cimgabon ou de la SEEG occupent des postes d'emplois précaires. Le management de la privatisation écarte ainsi tout type d'emploi à vie.

Aujourd'hui, non seulement la situation de travail des employés est contournée et surplombée par une gamme de plus en plus diversifiée d'activités prétendues salariales. Les employés sont situés le plus souvent entre la catégorie des manœuvres, des journaliers, de saisonniers et de CDD. En un mot, ils représentent le bas de l'échelle de l'organisation du travail. Ils exercent dans des secteurs où les conditions de travail sont difficiles. Souvent, ils effectuent les tâches qualifiées de salissantes et de fatigantes telles que la manutention et le chargement.

Largement plébiscité, le management de la privatisation rend sensible les processus interdépendants comme la non-qualification du personnel, le sentiment de vulnérabilité et de dépossession consécutif aux nouveaux dispositifs mis en place par les dirigeants. Toutefois, les enjeux du management de la privatisation ne se limitent pas aux seules transformations organisationnelles ou structurales mais concernent aussi la réorganisation des pouvoirs de la hiérarchie.

### **2.3. L'externalisation du travail**

Le management de la privatisation s'accompagne d'une nouvelle politique de gestion de la main-d'œuvre. Il repose sur les politiques d'emploi et d'organisation des

marchés du travail. M. Maruani et E. Reynaud soulignent que « les marchés du travail ne sont pas comme les autres ; ils intègrent une part importante d'interventions institutionnelles et de logiques sociales » (M. Maruani et E. Reynaud, 2004, p. 64). Il apparaît que cette logique repose sur le fait que « la privatisation crée des emplois ». Or, Cimgabon et la SEEG ne font que déplacer ces métiers de base vers un marché externe. Ce sont les activités qu'exerçaient les agents d'exécution que la direction générale de l'entreprise a cédé aux contractuels comme c'est le cas à la SEEG avec le raccordement du réseau électrique par la sous-traitance SETEG et EMELEC et à Cimgabon à travers le transport de minerais de clinker de ciment par les prestataires indépendants, de la ville de Ntoum à la commune d'Owendo, plus précisément au port d'Owendo. Les dirigeants des entreprises privatisées n'ont plus, dans ces conditions, à s'occuper du recrutement des salariés en CDI surtout dans le domaine de l'exécution. La main-d'œuvre non permanente apparaît comme un moyen favorable à la régulation des dépenses sociales du personnel et, surtout, à la réduction de la masse salariale des salariés.

La plupart du temps, les entreprises « preneurs d'ordres » fonctionnent avec moins d'ingénieurs et plus d'agents moins qualifiés. Le reste de sa main-d'œuvre est recrutée sur place en fonction de la taille du chantier et des besoins de l'entreprise ou ils ont recours aux intérimaires et stagiaires. La main-d'œuvre externe vient bouleverser les emplois stables et bousculer la nomenclature des catégories socioprofessionnelles de Cimgabon et de la SEEG, et ce d'autant plus que ces entreprises travaillent avec des salariés réputés sans qualité (R. Sennett, 2000). Le recrutement des travailleurs externes est fonction de la taille du marché, sachant que la formation peut se faire sur le tas en fonction des exigences de l'entreprise. Leur durée de travail est fonction de la durée de la production. Pour les « journaliers » de Cimgabon, la durée de travail est de deux semaines renouvelables après deux semaines de repos. Pour ceux de la SEEG, la durée de travail pour les stagiaires et intérimaires est souvent fixée à une période de six (6) mois renouvelable.

Le recours à la main-d'œuvre non permanente obéit à la structuration des emplois dits atypiques. Il apparaît que les emplois en CDD prennent la forme de la professionnalisation qui permet le recentrage sur le cœur des métiers propres à Cimgabon. C'est ainsi que le partenariat avec les salariés en CDD vient à compléter une partie de l'activité et donc conduire à une réduction des emplois existants dans la catégorie d'exécution. D'où, cette interrogation : Le recours à un emploi externe à Cimgabon conduit-il à la redéfinition du statut des salariés ?

Le tableau suivant nous permet de cerner cette réalité.

**Tableau : Situation socioprofessionnelle des employés de Cimgabon**

Situations Catégories	Journaliers	Intérimaires	C.D.D	C.D.I
Manœuvres ordinaires	—	20	2	—
Manœuvres spécialisés	—	15	6	—
Ouvriers	20	1	6	4
Ouvriers spécialisés	—	8	2	5
Ouvriers qualifiés	—	7	3	4
Ouvriers hautement qualifiés	—	8	3	3
Agents de maîtrise	—	—	—	5
Ingénieurs	—	—	2	3
Effectifs	20	59	24	24
Pourcentage (%)	15,75	46,46	18,90	18,90

Source : Interface Usine d'Owendo, 2018.

On constate qu'il y a un resserrement au niveau de la situation des salariés en CDD et en CDI. En effet, 18,90% des salariés en CDD, depuis au moins deux ans, n'arrivent pas toujours à accéder à un CDI. Cette situation de mise en demeure des CDD est aussi observable chez les intérimaires (46,46%) et les journaliers (15,75%) qui représentent plus de la moitié de l'effectif total des agents de l'usine d'Owendo. Les salariés temporaires de Cimgabon (journaliers, intérimaires et CDD) accèdent difficilement ou presque pas à la catégorie supérieure, de CDI.

Dans le management de Cimgabon, on distingue parmi les diverses configurations possibles, deux pôles externalisés que nous qualifions de : modèle du « marché » et modèle de la « responsabilité sociale ». Le premier correspond à une gestion à court terme à caractère opportuniste de l'emploi. Dans celui-ci, les dirigeants tirent une partie des avantages de coûts comparatifs du facteur travail. Ils misent sur la multiplication de formes d'emplois précaires qui se reportent à l'extérieur de l'entreprise. Les conséquences sociales d'une telle forme de travail sont souvent réparées par les pouvoirs publics qui ont la responsabilité de gérer les conséquences sociales de la flexibilité de l'emploi. C'est à travers la Caisse Nationale d'Assurance maladie et de garantie Sociale (CNAMGS) que le gouvernement assure la protection sociale des salariés précaires.

On est dans une situation où, l'entreprise tend vers la succession de « dégraissage » des effectifs et d'embauches suivant les besoins immédiats, en reportant sur le fonctionnement du marché du travail le soin d'opérer les ajustements nécessaires. Dans ces entreprises, « la chasse aux sureffectifs » et leur externalisation revêt un caractère systématique et inédit. Les dirigeants travaillent de plus en plus avec une main-d'œuvre externalisée. Ils réduisent les effectifs qui sont concentrés en interne en les délocalisant vers la périphérie de l'entreprise. Où, ils seront moins coûteux et plus malléables pour l'entreprise.

Le second modèle, quant à lui, renvoie à un investissement dans le « facteur humain » à plus long terme, avec un accent porté sur la qualification du personnel et la volonté d'assurer une certaine stabilité sociale en gérant en interne l'adaptation de l'emploi.

Il s'agit pour l'entreprise de gérer de façon anticipée les restructurations. La flexibilité de l'emploi sera traitée plus en interne<sup>1</sup>. Dans ce cas de figure, la restructuration se manifeste donc moins dans les licenciements collectifs que dans les remaniements internes de travail, invisibles de l'extérieur. Toutefois, dans l'un ou l'autre modèle, il apparaît que les dimensions qualitatives de l'emploi et du travail semblent demeurer largement hors du champ des pratiques gestionnaires. Celles-ci restent marquées par une logique de gestion de flux de main-d'œuvre et d'équilibrage de volume d'emploi. La part dévolue à la gestion des processus de travail dans la privatisation demeure problématique. Car, les conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail paraissent demeurer largement un point aveugle. Les conditions pratiques du travail sont ignorées par les dirigeants. C'est un point aveugle qui est volontairement entretenu au risque de prendre conscience de l'état réel de la pénibilité du travail de ses subordonnés. Cette cécité conduit à des modes d'organisation du travail contrastés dans la logique présidant aux politiques de gestion des processus de travail.

## Conclusion

Cette recherche fondée sur le management de la privatisation débouche sur la formation d'une emprise culturelle du nouveau capitalisme. Telle est l'hypothèse défendue dans cette recherche et qui se confirme. Dès lors que la privatisation des entreprises gabonaises a transformé en profondeur le type de management existant pour intégrer le nouveau, calqué du secteur privé. Ce qui fait

---

<sup>1</sup> On notera que ces deux modèles peuvent être mis en œuvre simultanément dans la même entreprise, suivant ses établissements et/ou les catégories de main-d'œuvre (par exemple, les salariés du « noyau dur » -soit ceux détenteurs de qualification stratégiques-, feront l'objet d'une gestion sociale, alors que les moins qualifiés- les « emplois périphériques »-, sont soumis à une logique marchande).



que le management de la privatisation va à contre - courant de l'idéologie défendue par les entreprises publiques, c'est-à-dire celle d'une plus grande sécurisation du travail à travers des CDI, pour décrire un nouvel environnement où les places se méritent et se défendent, grâce à la compétence, à la compétitivité et à la polyvalence. Ce nouveau modèle vise l'augmentation de la productivité, la suppression des emplois et la gestion d'une main-d'œuvre malléable et plus apte à se mobiliser au service de la société. La déconstruction des catégories collectives dont les salariés se servaient habituellement pour tenter d'échapper au risque de la réification a disparu avec l'instauration du management de la privatisation. Ils sont désormais soumis aux exigences du travail, où, ils doivent leur survie dans l'entreprise qu'en respectant les consignes prescrites. Les nouvelles techniques managériales sont imposées, en ce sens que les salariés doivent désormais les intérioriser et les appliquer.

Aussi, le management de la privatisation est en partie fondé sur la flexibilité du travail. Or, cette flexibilité a pour conséquence l'émergence des contrats de types précaires. On parle ainsi de main-d'œuvre non permanente quand une entreprise, dite « donneur d'ordre » confie la fabrication des produits, les prestations de services ou l'exécution des travaux à une main-d'œuvre externe. Le recours à la main-d'œuvre externe, sans cesse croissante, est perçu par les dirigeants comme un moyen de se désengager d'un personnel jugé non rentable. Ainsi, l'objectif visé par les dirigeants est la quête de la productivité et de la rentabilité. Pour cela, chacun pour sa part (SEEG et Cimgabon) se désengage d'une partie de son personnel jugé moins productif. La conséquence d'une telle politique ne s'inscrit pas seulement au niveau de la disparition du travail durable, mais sur l'ensemble des mécanismes qui fondent l'identité des salariés. Leur identité dans ces conditions tend à disparaître. Dans une moindre mesure, ils ne sont plus considérés comme des salariés mais comme des individus qui vendent leur compétence, leur force de travail... en échange, ils ont un gain, donc une rémunération.

Le recours aux contractuels, aux journaliers, ... suppose une logique marchande. Cette logique conforte deux parties : celle qui donne les directives (Cimgabon ou la SEEG) et celle qui les reçoit pour les mettre en exécution (les CDD, les sous-traitances, les stagiaires, les intérimaires, les journaliers, les saisonniers, bref, la main-d'œuvre non permanente ou externe). Ce type de contrat permet aux entreprises privatisées de parler en termes de bipolarisation du travail. Cette séparation permet aux salariés externes de couvrir le travail qui est réalisé par les salariés en CDI.

Face à l'engagement des salariés classés en externe, la flexibilité du travail inscrit les salariés dans une forme d'exploitation et d'insécurité permanente du travail. Comme le souligne R. Sennett (2008, p. 151) que l'insécurité n'est pas seulement une conséquence involontaire des soubresauts du marché ; l'insécurité est plutôt programmée et induite dans le nouveau modèle managérial qui est au cœur du management de la privatisation.

## Références bibliographiques

BEROUD Sophie et BOUFFARTIGUE Paul (dir.), 2009, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.

BIZAGUET Armand, 1988, *Le Secteur public et les privatisations*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

BOURDIEU Pierre, 1998, « L'essence du néolibéralisme », in *Le Monde diplomatique*, mars 1998, [en ligne], <http://www.monde-diplomatique.fr/1998/03/BOURDIEU/10167>. Actes de la recherche en sciences sociales, « Nouvelles formes de domination dans le travail » (1 et 2), n°114, septembre 1996 ; n°115, décembre 1996 (introduction de G. Balazs et M. Pialoux), « Crise du travail et cris du politique », n°114, p. 3-4.

CAIRE Guy, 1982, « Précarisation des emplois et régulation du marché du travail », in *Sociologie du travail*, n°2, p. 135-158.

DE GAULEJAC Vincent et HANIQUE Fabienne, 2015, *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Seuil.

DE GAULEJAC Vincent, 2011, *La Société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, nouvelle édition, Paris, Seuil.

DE SELYS Gérard, 1995, *Privé de public : A qui profitent les privatisations ?* Bruxelles, EPO et Gérard de Selys.

DURAND Jean-Pierre, 2004, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, coll. « Économie Humaine ».

EDWARD W. Said, 2000, *Culture et impérialisme*, Paris, Fayard.

ELA Jean-Marc, 2006, *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*, Paris, Karthala.

FLIGSTEIN Neil et SHIN Taek-Jin, 2008, « Valeur actionnariale et transformations des industries américaines (1984-2000) », p. 251-301, in : LORDON Frédéric (sous la dir.), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.

GAUTIE Jérôme, 2006, « Flexibilité ou sécurité ? Les termes du débat », in *La Documentation française*, n°931, « Problèmes politiques et sociaux : Flexicurité la protection de l'emploi en débat », Paris.

GOLDSTEIN Andrea, 1996, « Privatisation et Contrôle des entreprises en France », in *Revue économique*, vol. 47, n° 6, p. 1309-1332.

HACHIMI Sanni Yaya, 2007, *Les Privatisations en Afrique occidentale. Entre mythes et réalités, promesses et périls : l'administration publique africaine à la croisée des chemins*, PUL, coll. « Nord-Sud ».

HIBOU Béatrice (sous la dir.), 1999, *La Privatisation des États*, Paris, Karthala.

JACQUOT Lionel, 2016, *Travail, gouvernementalité managériale et néolibéralisme*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales ».

LINHART Danièle, 2015, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la subordination managériale*, Toulouse, Érès, coll. « Sociologie clinique ».

LINHART Danièle, RIST Barbara, DURAND Estelle, 2002, *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, Érès, coll. « Sociologie clinique ».

LINHART Danièle et MARUANI Margaret, 1981, « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers. Quelques hypothèses », Rapport final relatif à la convention d'étude n° 650-125 avec le ministère du Travail, « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers : approche exploratoires ».

MARUANI Margaret, REYNAUD Emmanuèle, 2004, *Sociologie de l'emploi*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, La Découverte.

MEBIAME-TOUTOUME Eustache, 2006, « Les Représentations des dirigeants dans la conduite du changement organisationnel des entreprises privatisées gabonaises : nature, formation, effets », thèse pour le doctorat Nouveau Régime en science de gestion, Université de Nancy 2.

OCDE, 1996, *La Privatisation en Asie, Europe et Amérique latine*, Paris, OCDE.

PAUGAM Serge, 2000, *Le Salarié de la précarité*, Paris, PUF.

PLIHON Dominique, 2009, *Le Nouveau capitalisme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

RIFKIN Jeremy, 1996, *La Fin du travail*, Paris, La Découverte.

SAKA ALANDJI Djeneric, 2016, « Processus de privatisation et nouveau management dans les entreprises gabonaises », thèse de doctorat en Sociologie, Université de Lorraine, Metz.

SENNETT Richard, 2008, *La Culture du nouveau capitalisme*, traduit de l'anglais (États-Unis) par P.-E. Dauzat, Paris, Hachette Littérature [Titre original: *The Culture of the New Capitalism*].

-----, 2000, *Le Travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, traduit de l'anglais (États-Unis) par P.-E. Dauzat, Paris, Albin Michel [Titre original: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*].