

É D I T O R I A L

IMPLANTER ET GOUVERNER DE GRANDES ENTREPRISES AFRICAINES, HIER ET AUJOURD'HUI

par Scott VIALLET-THÉVENIN

Chercheur contractuel en sociologie
Université de Potsdam

et Dominique BARJOT

Professeur émérite d'histoire économique
Sorbonne Université

Secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences d'outre-mer

L'émergence de grandes entreprises africaines mérite l'attention, par leur importance au sein de ces économies, par leurs formes internes de gouvernement, qu'elles soient privées ou publiques, par le champ qu'elles constituent avec de multiples réseaux et l'État.

Depuis le milieu des années 1990, les économies africaines ont accompli des progrès spectaculaires. Même s'ils ont pu être occultés par ceux de l'Asie orientale, du Sud-Est et du Sud, ils se sont traduits par l'apparition de pays émergents, appartenant au groupe des pays à revenu intermédiaire tels qu'identifiés par la Banque mondiale. La montée de l'Afrique est portée en effet par un ensemble de conditions favorables : jeunesse de sa population, mise en place d'un grand marché intérieur africain, à travers une intégration économique accrue (cinq zones de libre-échange, trois unions douanières) et la mise en place, en 2018, de la zone de libre-échange continentale africaine, intégration renforcée au sein du commerce

mondial, émergence d'un système financier panafricain, amélioration progressive de la gouvernance économique (élévation de l'indicateur *Doing business*)¹. Elle reste marquée par les stratégies d'extraversion d'élites dirigeantes, et les faibles capacités d'action voire le caractère prédateur de certains États. À des degrés divers, les économies africaines se distinguent également par les rapports singuliers que les entreprises entretiennent avec l'État : depuis d'étroites proximités, pour les entreprises publiques, à un éloignement certain, pour l'économie dite informelle.

Les articles de ce numéro thématique se centrent sur de grandes entreprises. Il nous a semblé qu'il y avait un manque, dans la

¹ AFD, *Atlas de l'Afrique. Pour un autre regard sur le continent*, Paris, AFD-Armand Colin, 2020.

littérature de connaissance de l'histoire de ces firmes, souvent éclipsées par les entreprises étrangères opérant en Afrique. Vu l'état de la recherche sur la question, plutôt que de présenter un tableau complet et systématique, cet éditorial propose des hypothèses sur le gouvernement des entreprises africaines. Les éléments se dégageant des contributions sont ici adossés à la littérature existante, pour consolider ces hypothèses sur le gouvernement des entreprises en Afrique. Pour la plupart, les entreprises présentées ici ne sont pas si grandes au plan international. Elles sont pour autant centrales à leurs économies, à l'exemple de la SONATRACH, qui représente 30 % du PNB algérien et dont Marta Musso relie les dynamiques à celles des politiques économiques algériennes². Dangote représente 10 % du PIB du Nigeria³, la Caisse de stabilisation et de soutien des prix des productions agricoles (CSSPPA), plus connue sous le diminutif Caistab, a été le poumon économique de la Côte d'Ivoire jusqu'aux années 1990⁴. L'Uganda National Oil Company (UNOC) en Ouganda a vocation à faire partie de cette gamme d'entreprises⁵. Les entreprises présentées dans ces contributions ne sont pas les seules à jouer un tel rôle dans les économies quand on pense à l'OCP⁶ au Maroc ou à la Suez Canal Authority (SCA)⁷ en Égypte, par exemple. Ce sont aussi, dans des économies où l'emploi informel prédomine, les principaux pourvoyeurs d'emplois formels en dehors de l'État. C'est d'autant plus vrai depuis la décroissance des effectifs de la fonction publique consécutive aux Programmes

d'ajustement structurel (PAS) des années 1990. Ainsi, leur forme et leur poids rendent leurs relations avec l'État incontournables, comme dans d'autres contextes, européens ou étatsuniens. Ces relations prennent une forme particulière qui sera examinée ici. Le présent éditorial s'articule ainsi en trois parties. La première envisage les enjeux et la construction de l'objet grandes entreprises en Afrique, la seconde traite du gouvernement des entreprises entendu au sens large, la troisième s'interroge sur leur rapport au marché et, de manière plus large, à leur environnement, vu notamment sous l'angle des rapports État-patronat.

1. POURQUOI LES GRANDES ENTREPRISES AFRICAINES ?

1.1. Émergence des entreprises africaines comme objet d'étude

Hormis l'action des multinationales étrangères sur le sol africain, la connaissance des entreprises autochtones demeure tout à fait insuffisante, même si l'actualité toute récente laisse entrevoir un intérêt de plus en plus marqué : ainsi en février 2025, l'organisation par le Club français des entreprises françaises en Afrique (CIAN) et le journal *L'Opinion* du Forum Investir en Afrique 2025 sur le thème « L'entreprise moteur d'une croissance durable »⁸ ou, en mai suivant, du 4^e Forum

² M. Musso, "Is SONATRACH an instrument of development or a parasitic organisation?", *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

³ D. Barjot, « Aliko Dangote : du conglomérat à la multinationale ? », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

⁴ M. Ahounou, « La Caistab ivoirienne : de l'échec d'une entreprise publique aux prémices de la libéralisation de la filière cacao, de 1946 au tournant de 1994 », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

⁵ P. Wokuri, "Is the creation of a national state enterprise in the fossil fuel industry an indicator of the existence of "state capitalism"? Insights from the case of the Uganda National Oil Company", *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

⁶ Le groupe OCP est un groupe industriel marocain, fondé en 1920 sous le nom d'Office chérifien des phosphates.

⁷ La Suez Canal Authority est un établissement public de droit égyptien fondé après la nationalisation de 1956 qui est le propriétaire, l'administrateur et le gérant du canal de Suez en Égypte. Son siège social est à Ismaïlia.

⁸ « L'entreprise moteur d'une croissance durable », 29 avril 2025, Paris (Novotel Paris Centre Tour Eiffel), <https://www.forum-investir-en-afrique-lopinion.fr>, consulté le 23 février 2025.

Europe Afrique⁹. Il existe donc un paradoxe entre d'une part l'intérêt croissant d'un certain nombre d'investisseurs français (ou étrangers) pour investir en Afrique¹⁰, pas seulement francophone, et, de l'autre, la réelle connaissance qu'ont les Occidentaux de l'entreprise autochtone africaine.

Pourtant, comme l'a montré notamment en 2022 un numéro spécial de *Gérer et Comprendre*¹¹, il existe des modes spécifiques d'organisation et de management tant du côté de l'économie informelle que des PME. À leurs côtés, il existe une multitude de formes d'entreprises, dont les caractéristiques sont profondément évolutives (passage de l'économie informelle à celle formelle, pas toujours vers le haut, pas toujours dans ce sens). Il existe en effet, notamment en Afrique francophone, de puissantes entreprises publiques, dont le poids économique ne s'exerce pas toujours au bénéfice du pays (la SONATRACH algérienne en fournit un bon exemple) et qui posent, de façon récurrente, la question des privatisations.

À côté des filiales de firmes étrangères, un certain nombre d'entreprises relèvent de minorités immigrées (rôle des Libanais en Afrique de l'Ouest, des Indiens ou des Chinois en Afrique de l'Est), mais aussi, à l'intérieur des pays concernés, d'ethnies tenues à l'écart du pouvoir politique ou pour des raisons religieuses. Les entrepreneurs africains bénéficient des progrès rapides de l'électrification, de ceux de l'encadrement sanitaire, de l'essor exponentiel de la téléphonie mobile, elle-même facteur de bancarisation accrue, du développement des industries culturelles (cinéma, jeux vidéo, musique), dont le cœur

se trouve désormais au Nigeria, formant le Nollywood étudié dans la rubrique Clin d'œil de ce numéro¹², mais aussi des transferts de capitaux internes à l'Afrique (investissements et activités des entreprises et groupes marocains en Afrique occidentale entre autres). Comme d'autres zones du monde (Asie de l'Est et du Sud-Est, Amérique latine, Péninsule arabique, Subcontinent indien, l'Afrique bénéficie de son arrivée tardive dans la course au développement pour sauter les étapes de l'acquisition des technologies, vérifiant ainsi la portée générale des analyses d'Alexander Gerschenkron concernant l'avantage comparatif du pays suiveur sur le pays leader¹³. L'Afrique confirme ainsi pour une part que la constitution de grands conglomerats nationaux constitue souvent une étape obligée de la marche au développement, mais aide aussi à comprendre que ce développement puisse engendrer des start-ups à vocation pionnière.

Enfin, la taille de certaines économies (Nigeria, Afrique du Sud, Égypte, Éthiopie), leur dynamisme (Rwanda) ou les revenus tirés de certaines matières premières (pétrole au Gabon, cacao ou café en Côte d'Ivoire et au Ghana) ouvrent des perspectives à des entrepreneurs et à des entreprises de grande taille, à l'apparition de conglomerats, nationaux, parfois en voie d'internationalisation, voire de multinationalisation à l'instar du groupe nigérian Dangote. Cette forme organisationnelle est sans doute plus fréquente qu'en Europe ou aux États-Unis où les financiers ont imposé un resserrement sur le « cœur de métier ». Ce dernier point invite à enquêter sur les modes de financement des entreprises africaines, dont les modalités diffèrent *a priori*

⁹ « 4^e Forum Europe Afrique. Innovons ensemble, organisé par la Métropole Aix-Marseille-Provence et La Tribune sous le haut patronage d'Emmanuel Macron », Marseille, 16 mai 2025, <https://www.forum-europe-afrique>, consulté le 23 février 2025.

¹⁰ « Investir en Afrique. Accompagner les nouvelles dynamiques », *Atlas économique par régions et par pays*, Paris, CIAN-L'Opinion, 2024.

¹¹ M. Villette, F. Chevalier, M. Berry (dir.), « Que savons-nous des entreprises africaines ? », *Gérer et Comprendre*, n° 150, 2022.

¹² O. S. Yessongui, « Nollywood, géant africain de l'industrie cinématographique mondiale », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

¹³ Orange Digital Center, *African digital champions 2023*, Paris, Débats publics, 2023.

des entreprises européennes de taille comparable en raison d'un recours moins important aux marchés financiers.

Ce numéro se concentre sur le gouvernement des grandes entreprises africaines et ses spécificités, laissant de côté les PME, la sous-traitance, la co-traitance, la micro-entreprise et l'économie informelle, qui méritent des développements distincts, objets d'un futur numéro ; sans pour autant négliger leurs interdépendances. Notons à ce propos que l'intérêt pour les entrepreneurs africains a suscité récemment d'importants travaux à l'étranger. Tel est le cas en Allemagne avec un numéro spécial de la *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* en 2022¹⁴. Ce numéro présente ainsi des études portant en particulier sur finance, investissement et décolonisation au Nigeria¹⁵, les relations entre État et marché¹⁶, le succès des entreprises d'État dans le transport aérien¹⁷. Un tel intérêt se manifeste aussi en Afrique même, autour et sous l'impulsion de Grietje Verhoef, professeure

à l'Université de Johannesburg, animant un ambitieux projet portant sur les entrepreneurs africains. Outre ses propres travaux sur le monde entrepreneurial sud-africain¹⁸, celle-ci s'est intéressée de près au rôle des femmes dans la constitution et la direction des entreprises¹⁹, qui a été bien mis en évidence dans le cas de l'Angola, avec l'exemple d'Isabel dos Santos²⁰. G. Verhoef a suscité d'importantes recherches présentées notamment lors du 29^e Congrès de l'European Business History Association (EBHA) à Lisbonne (11-13 juillet 2024) : ceux de Adane Kassie Bezabih du Policy Studies Institute d'Addis Abeba²¹, Belinda Nwosu et Aaron Odeniran de la Lagos Business School²², Chikouna Cissé de l'Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan²³ et Charles Tchoula de la Philipps-Universität Marburg²⁴.

Les États en Afrique étant très variés, ce numéro porte plus spécifiquement sur l'Afrique de l'Ouest et centrale, qui sont unifiés économiquement (notamment par le franc CFA) au sein de la CEDEAO²⁵ et la

¹⁴ A. Keese and M. Huber (eds.), "State enterprises in Africa: a postcolonial history", *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, vol. 67, n° 2, 2022. Voir notamment A. Keese and M. Huber, "Introduction", p. 167-187.

¹⁵ M. Lukaszewicz, "Early market formation and participation on the Lagos Stock Exchange, 1957-1967", in A. Keese and M. Huber (eds.), "State enterprises in Africa: a postcolonial history", *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, op. cit., p. 189-217.

¹⁶ G. Verhoef, "SOEs in Africa since the opening of markets, 1990s-2015", *ibid.*, p. 245-269.

¹⁷ M. Huber, "Ethiopian Airlines and the multinational Air Afrique in the 1960s and 1970s", *ibid.*, p. 271-292.

¹⁸ G. Verhoef, "South in Africa, metropolitan in culture: Industrial development trajectories of South Africa", 1990s-2015", *ibid.*, p. 244-259.

¹⁹ G. Verhoef, "Entrepreneurs unrecorded: the business of women in Africa", communication au 29^e Congrès de l'EBHA Lisbon 2024, session C5 – "The business history of Africa: complexity explored and compared", 12 juillet 2024.

²⁰ Voir, dans une perspective éminemment critique, E. Maussion, *La Dos Santos Company. Histoire d'un pillage en Angola*, Paris, Karthala, 2019.

²¹ A. K. Bezabih, "Ras Haylu of Gojjam: A prince entrepreneur in Ethiopia, 1901-1932", communication au 29^e Congrès de l'EBHA Lisbon 2024, session C5 – "The business history of Africa: complexity explored and compared", 12 juillet 2024.

²² B. Nwosu and A. Odeniran, "A historical narrative of indigeneous entrepreneurship in the service sector in Nigeria: A Case of two Nigerian entrepreneurs", communication au 29^e Congrès de l'EBHA Lisbon 2024, session C5 – "The business history of Africa", *ibid.*

²³ C. Cissé, « Les établissements Yacouba Sylla. Grandeur et décadence d'une entreprise commerciale en Côte d'Ivoire (1930-1988) », *ibid.*

²⁴ C. S. Tchoula, "Strategy and cooperation: Synergy between German-Cameroonian companies to revitalize economic cooperation", *ibid.*

²⁵ La Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (en abrégé CEDEAO ; en anglais : Economic Community of West African States, ECOWAS) est une des communautés économiques régionales en Afrique. Cette organisation intergouvernementale ouest-africaine a été créée le 28 mai 1975. Elle vise à promouvoir la coopération et l'intégration avec l'objectif de créer une union économique et monétaire ouest-africaine. En 1990, son pouvoir a été étendu au maintien de la stabilité régionale avec la création de l'Economic Community of West African States

CEMAC²⁶ et partagent une histoire commune de pénétration du capitalisme via les colonisations française et britannique et, dans une moindre mesure, belge, espagnole et portugaise. Le numéro s'intéresse aux entreprises dont le siège est situé dans un de ces États, ainsi qu'aux entreprises africaines y opérant (entreprises marocaines, nigérianes, etc.). Nous laissons de côté les entreprises dont le siège se trouve dans les anciennes puissances coloniales, plus largement étudiées par la littérature, pour nous concentrer sur les entreprises dont la direction est située en Afrique – à l'exception du document d'archive, qui propose des éléments sur l'émergence des grandes entreprises en Afrique francophone. La qualité « africaine » des entreprises fait l'objet d'un approfondissement ci-après. Ce numéro propose d'analyser les spécificités des grandes entreprises selon trois axes : les entreprises publiques (telles SONATRACH, Enelcam et Alucam, Banque Gabonaise de Financement et d'Industrie) ; les grandes entreprises privées et leurs dirigeants ; enfin leurs rapports respectifs à l'État (exemple de la filière cacao en Côte d'Ivoire). Les articles prêtent ainsi attention au financement des

entreprises, à leurs stratégies de croissance, à leur forme organisationnelle, ainsi qu'aux marchés sur lesquels elles opèrent.

1.2. Pourquoi les grandes entreprises ?

Ces dernières années, les économies africaines ont connu un regain d'intérêt dans la littérature francophone. Si l'on s'en tient aux dossiers de revues, *Gérer et Comprendre*, déjà cité, *Actuel Marx*²⁷, *Afrique contemporaine*²⁸ ou encore *Politique Africaine*²⁹ sur le Maroc ont récemment proposé des numéros portant sur différents aspects des économies africaines³⁰. Dans la même ligne, mentionnons un récent numéro spécial de la *Revue politique et parlementaire*³¹. Sans compter l'AFD, qui, aux Éditions La Découverte, propose depuis 2020 un état des lieux annuel de l'économie africaine³². Dans ces numéros, il nous est apparu que la question spécifique des grandes entreprises était assez souvent escamotée. Si l'on regarde du côté anglophone, les numéros récents de la *Review of African Political*

Cease-fire Monitoring Group, groupe militaire d'intervention qui est devenu permanent en 1999. En 2025, la CEDEAO compte douze États membres : Bénin, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo. Son siège se situe à Abuja au Nigeria. Voir M. Traoré, *La CEDEAO dans la marche vers l'intégration sous-régionale*, Paris, Edilivre, 2016 ; J. Babaldo, *Bilan historique de la CEDEAO et l'intégration en Afrique de l'Ouest : état des lieux, défis et perspectives*, Londres-Chisinau, Éditions universitaires européennes, 2022 ; E.-A. Diakité, *La CEDEAO et l'intégration en Afrique de l'Ouest : état des lieux, défis et perspectives*, Londres-Chisinau, Éditions universitaires européennes, 2022.

²⁶ La Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) est une organisation internationale regroupant plusieurs pays d'Afrique centrale, créée pour prendre le relais de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC). Elle associe le Cameroun, la République centrafricaine, la République du Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Tchad. Son siège est à Bangui, en République centrafricaine. Voir H. Adoum-Bakhr Hagggar, *La Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique centrale (CEMAC). Les obstacles à l'intégration en zone CEMAC*, Paris, L'Harmattan, 2022.

²⁷ « Capitalismes africains », *Actuel Marx*, n° 72, 2022.

²⁸ M.-A. Pérouse de Montclos (dir.), « Les trajectoires incertaines de l'industrialisation en Afrique », *Afrique contemporaine*, n° 266, 2018.

²⁹ « Souveraineté économique et fondements du pouvoir au Maroc », *Politique africaine*, n° 171-172, 2023.

³⁰ Nous préférons parler d'économies africaines au pluriel afin de rendre compte de leur diversité, plutôt que d'économie africaine au singulier.

³¹ « Afrique. Des indépendances à la souveraineté », *Revue politique et parlementaire*, vol. 127, hors-série, 2024. Voir en particulier les articles de J.-M. Bockel, p. 46-50, B. Fuchs, p. 57-62, M. Mara, p. 97-103, B. Chevalier, p. 143-147, I. Yacouba, p. 148-154, G. Lkiby, p. 161-167, É. Giros, p. 168-171, A. M. Ponyo Mapon, p. 172-183, C. Levitre, T.-B. M'Baka et D. Deschamps, p. 184-190.

³² Agence française de développement, *L'économie africaine 2025*, Paris, La Découverte, 2025.

*Economy*³³ proposent un dossier sur les modes d'accumulation au Mozambique, mais pas d'articles sur les entreprises. Marchés, secteurs, questions macroéconomiques structurent les recherches sur les économies africaines³⁴. L'accent est mis souvent, de façon peu surprenante compte tenu de l'accélération récente des croissances africaines³⁵, sur des aspects récents et très contemporains, comme l'intelligence artificielle, l'industrialisation, etc., au détriment de la mise en évidence de dynamiques historiques. Si l'on regarde spécifiquement du côté des historiens de langue anglaise, G. Austin a publié en 2016 un chapitre de synthèse sur l'histoire des entreprises africaines qui ne se contente plus de l'accent traditionnel sur les entreprises impériales ou les multinationales et fait leur place aux entreprises informelles³⁶. C'est finalement dans la récente revue bibliographique commentée que Stephanie Decker a consacrée à l'histoire de l'ensemble des entreprises africaines que l'on peut trouver les quelques travaux d'histoire disponibles en anglais sur les grandes entreprises africaines³⁷.

Il nous semble pourtant que les entreprises constituent une porte d'entrée fructueuse pour qui entreprend une recherche sur les économies africaines. Elles ont un intérêt en soi pour leurs activités, leur rôle en tant que structures du champ économique et, bien souvent, du

champ politique. Plus largement, leur mode de fonctionnement et de gouvernement est révélateur des capitalismes nationaux dans lesquelles elles évoluent. En nous inscrivant dans une histoire des entreprises attentive aux processus et aux sources, nous pensons que l'étude de cet objet contribue à enrichir le corpus de travaux s'appuyant sur le gouvernement des entreprises en vue d'étudier des éléments du capitalisme. Ces travaux ont bien renseigné le fonctionnement de capitalismes des pays du nord, comme les États-Unis³⁸ ou plus récemment la France³⁹, ou même l'Asie⁴⁰, mais laissent souvent de côté l'Afrique. Sans faire de ces dernières littératures une référence et un point de comparaison, il s'agit plutôt, dans une perspective comparative, de les mobiliser afin d'ordonner les connaissances, par contraste, et mettre en lumière les manques. Notre éditorial pose des questions, propose d'ordonner des connaissances, sans prétendre à l'exhaustivité.

Le présent numéro d'*Entreprises et Histoire* rassemble des contributions portant notamment sur le gouvernement des grandes entreprises en Afrique. Les contributions se sont centrées sur les entreprises africaines. Bien qu'elles soient souvent identifiées par leur nationalité, la détermination de cette nationalité pose problème. La nationalité d'une entreprise se définit-elle par ses dirigeants,

³³ C. N. Castel-Branco and E. Greco, "Capital accumulation, financialisation and social reproduction in Mozambique", *Review of African Political Economy*, vol. 49, n° 171, 2022.

³⁴ Comme le montre une lecture rapide des sommaires des revues spécialisées en histoire des entreprises : *Business History Review*, *Business History*, *Enterprise and Society*, etc.

³⁵ D. Barjot, « Les économies francophones, quelle attractivité ? », *Mondes et cultures*, t. LXXIX, n° 1-2-3-4, 2019, p. 423-438.

³⁶ G. Austin, "African Business History", in J. Wilson (ed.), *Routledge Companion to Business History*, Londres, Routledge, 2016, p. 141-158.

³⁷ S. Decker, "Business History", in C. Korieh (ed.), *Oxford Bibliographies in African Studies*, Oxford University Press, 2024, <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199846733-0239>.

³⁸ N. Fligstein, *The transformation of corporate control*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1993.

³⁹ P. François et C. Lemerrier, « Une financiarisation à la française (1979-2009) », *Revue française de sociologie*, vol. 57, n° 2, 2016, p. 269-320 ; H. Coutant, J. Finez, S. Viallet-Thévenin, « Sur les chemins de la normalisation. Transformations du contrôle des entreprises publiques en France », *Revue française de sociologie*, vol. 61, n° 3, 2021, p. 341-372.

⁴⁰ D. Barjot (dir.), « Entreprises et entrepreneurs d'Asie », *Entreprises et Histoire*, n° 90, 2018 ; P. Alary et E. Lafaye de Micheaux (dir.), « Économie politique de l'Asie (1) », *Revue de la régulation*, n° 13, 2013, P. Alary et E. Lafaye de Micheaux (dir.), « Économie politique de l'Asie (2) », *Revue de la régulation*, n° 15, 2014.

ses capitaux, l'implantation de ses activités, ou encore ses pratiques ? Cette question ne peut être résolue que de façon empirique. En l'occurrence, notre choix a été guidé par la rareté des travaux ou leur faible aptitude à la mise en lumière, portant sur des entreprises du continent, et dont les centres de décision s'y trouvent. La presse et la littérature, notamment historique, font la part belle aux entreprises coloniales, puis à leurs successeurs (Total, Bolloré Logistics, CMA-CGM), ou enfin à des entreprises dont l'implantation en Afrique est plus récente, mais dont les activités sur le continent ne représentent qu'une part faible de leur chiffre d'affaires total (Orange). Le mode de gouvernement des filiales africaines de ces dernières diffère-t-il de celui des filiales non africaines de ces groupes, à l'heure d'une réduction des effectifs des cadres expatriés ? Se rapproche-t-il du gouvernement des entreprises africaines, par leur intégration dans des jeux économiques nationaux, voire régionaux par le biais des zones d'intégration monétaires et commerciales ? Qu'en est-il de la légitimation dans la transition postcoloniale des filiales étrangères, dont la complexité a été mise en valeur par Stephanie Decker pour les multinationales britanniques présentes au Ghana et au Nigeria⁴¹ ?

Dernier point concernant l'approche adoptée dans ce numéro : si le titre mentionne les grandes entreprises en Afrique, nous nous centrons sur l'Afrique de l'Ouest et centrale, largement francophone, et, de manière plus

particulière, sur les pays associés à l'ancien empire colonial français. Beaucoup des économies de cet espace partagent des traits communs du fait de leur intégration à un Empire peu généreux en capitaux (Marseille, 1983⁴², Barjot et Frémeaux, 2012, Cogneau, 2023⁴³), de leur appartenance partielle à un même espace linguistique, et à des unions économiques et monétaires (UEMOA⁴⁴, CEDEAO, CEMAC, etc.).

1.3. La place des grandes entreprises en Afrique

Le classement Global Fortune 500 de 2024 ne mentionne pas d'entreprise située en Afrique⁴⁵. Le continent compte pourtant de grandes entreprises, qui constituent dans beaucoup d'économies des îlots de bureaucraties privées au milieu de très nombreuses unités de production de petite taille, souvent informelles et largement éloignées de l'État, car non reconnues par ses différents services. Si l'on se réfère au classement par chiffre d'affaires du magazine *Jeune Afrique* des 500 plus grandes entreprises en Afrique⁴⁶, elles sont concentrées dans quelques pays : Afrique du Sud (167), Maroc (75), Égypte (37), Nigeria (27), Algérie (20), Maurice (20), Côte d'Ivoire (18), Tunisie (17) pour les plus importantes. Les écarts sont encore plus importants si l'on compare les chiffres d'affaires cumulés comme le fait *The Africa Report*. L'Afrique du Sud représente 51,7 %

⁴¹ S. Decker, *Postcolonial Transitions and Global Business History: British Multinational Companies in Ghana and Nigeria*, New York, Routledge, 2022.

⁴² J. Marseille, *Empire colonial et capitalisme français. Histoire d'un divorce*, 2^e éd., Paris, Albin Michel, 1983.

⁴³ D. Barjot et J. Frémeaux (dir.), *Les sociétés coloniales à l'âge des empires des années 1850 aux années 1950*, Paris, SEDES, 2012 ; D. Cogneau, *Un empire bon marché : histoire et économie politique de la colonisation française, XIX^e-XXI^e siècle*, Paris, Le Seuil, 2023.

⁴⁴ L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) est une organisation ouest-africaine créée le 10 janvier 1994 qui a comme mission la réalisation de l'intégration économique des États membres, à travers le renforcement de la compétitivité des activités économiques dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé. Elle réunit aujourd'hui les pays suivants : Bénin, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Sénégal et Togo, Sur ce point, voir notamment O. Ouédraogo, *Une monnaie unique pour toute l'Afrique de l'Ouest ? : le dossier économique*, Paris, Karthala, 2003.

⁴⁵ <https://fortune.com/ranking/global500/>, consulté le 13 février 2025.

⁴⁶ 500 champions africains, Le classement exclusif des 500 plus grandes entreprises d'Afrique depuis 2004, *Jeune Afrique*, <https://www.jeuneafrique.com/classement-2024/>, consulté le 21 février 2025.

du chiffre d'affaires total du classement et 154 entreprises sur 500. L'Égypte (8,8 % du chiffre d'affaires et 50 entreprises) et le Maroc (7,7 % et 56 entreprises) arrivent ensuite, mais loin derrière. Puis viennent l'Algérie (6,9 % avec 14 entreprises, dominées par la SONATRACH) et le Nigeria (6,5 % du chiffre d'affaires et 29 entreprises) et enfin la Côte d'Ivoire (2 % du chiffre d'affaires total et 27 entreprises). Cette situation reflète le poids des économies, mais aussi leur concentration. Relativement à leur taille, le Maroc, la Côte d'Ivoire, comme l'île Maurice paraissent des pays particulièrement concentrés.

Qu'entend-on par grande entreprise ? Si l'on considère les articles du présent numéro, les grandes entreprises vont d'une bureaucratie d'État dans l'État, comme la SONATRACH, aux entreprises de Yacouba Sylla⁴⁷, de dimension bien plus modeste. Une entreprise est considérée comme grande quand elle est à même d'exercer un pouvoir de contrôle de son environnement, et donc d'y opérer des changements. Si on revient au début de notre raisonnement, les grandes entreprises sont celles qui comptent et qui contribuent à façonner l'économie. Tout est ici question d'échelle ; dans le cadre national, nous considérons comme grandes des entreprises qui participent au façonnement de dynamiques économiques nationales. Ces entreprises sont souvent des institutions publiques ou bénéficiant de prérogatives de service public. La Caistab, par exemple, constitue un soutien de l'économie ivoirienne, une « institution », déterminante pour les revenus de l'État. La SONATRACH se situe au cœur de l'économie algérienne. Yacouba Sylla est une figure nationale autour du yakoubisme, et attire ainsi l'attention du gouverneur général de l'AOF sous la colonisation. L'UNOC étudiée par Pierre Wokuri, qui est en cours de création, est destinée à aider le gouvernement ougan-

dais à reprendre le contrôle de sa production pétrolière.

Pour approcher le gouvernement des grandes entreprises, nous partons notamment du cadre proposé par Neil Fligstein⁴⁸. Développée par Neil Fligstein pour étudier les transformations de l'industrie américaine et la construction du marché unique européen, la notion de conception de contrôle désigne l'ensemble des représentations partagées et des stratégies élaborées par les entreprises dominant les marchés pour établir ou stabiliser des règles qui leur sont favorables. Ces règles concernent les relations entre concurrents, le fonctionnement du marché et l'organisation des firmes. Si elle est initialement formulée, et énoncée par des groupes professionnels (ingénieurs, vendeurs, financiers, etc.), elle est ensuite institutionnalisée, c'est-à-dire que sa légitimité n'est pas remise en cause. La conception de contrôle renvoie à la fois au contrôle du marché et au contrôle interne des organisations. La notion permet d'articuler la politique économique d'un État avec les pratiques de gouvernement des firmes. Elle incite à prêter attention à la fois à l'organisation interne de l'entreprise, mais aussi aux rapports que cette dernière entretient à l'État garant dans le cas étatsunien des règles du marché, et dans d'autres contextes, ressource néanmoins centrale pour les entreprises.

1.4. Sources

Plus encore que dans les enquêtes sur des entreprises françaises, celles portant sur le gouvernement de grandes entreprises en Afrique se heurtent à la difficulté d'accès aux sources, ce qui explique, dans une large mesure, le manque de publications académiques à leur sujet. Rares sont les entreprises qui font la démarche de créer un fonds d'archives et de les mettre à la disposition du public. La docu-

⁴⁷ C. Cissé, « Le chapelet et le franc : les établissements Yacouba Sylla en Côte d'Ivoire ou l'intrication du religieux et du business (1935-1988) », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

⁴⁸ N. Fligstein, *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*, Princeton, Princeton University Press, 2001.

mentation financière est très parcellaire, pour des entreprises, rarement anonymes et encore moins cotées, le cas de Dangote Cement constituant cependant une exception, qui ne sont pas soumises aux obligations de publication d'indicateurs économiques et financiers, encore moins sociaux et environnementaux. On rencontre ici un enjeu classique des indicateurs macroéconomiques⁴⁹. Différentes stratégies sont proposées par les auteurs des contributions pour contourner ces difficultés. Si les archives d'entreprises sont rares, ce qui fait de celles de TotalEnergies présentées dans la rubrique Nouvelles des archives de ce numéro « une source majeure » pour l'histoire des firmes pétrolières en Afrique⁵⁰, l'étude d'entreprises publiques peut reposer sur les archives nationales, plus faciles d'accès. C'est ainsi que la majorité des contributions de ce numéro s'intéressent à des entreprises publiques (Caistab, SONATRACH, Faso-Fani et UNOC).

De même, les entreprises publiques (ou même privées) sont susceptibles de faire l'objet de débats parlementaires, plus accessibles que des fonds d'archives de l'administration. Il est à noter que ces documents parlementaires peuvent être issus des institutions du pays lui-même, mais aussi fournis par des États étrangers (cas des rapports pays du Sénat ou de l'Assemblée nationale en France, dans le cadre de missions d'études, comme à propos du Nigeria). Pierre Wokuri mobilise ainsi le *Hansard*, transcription officielle des débats parlementaires dans les gouvernements de type Westminster, en l'occurrence de l'Ouganda, pour identifier les arguments à propos de la création de l'UNOC. La presse, au sein de laquelle il faut distinguer d'une part entre la presse d'information générale et celle économique et financière, de l'autre entre presse nationale, interafricaine ou internationale, peut se révéler une alliée, pour identifier les

dirigeants comme les principales opérations. Dominique Barjot l'utilise ainsi dans son enquête sur Dangote. Mais la mobilisation de la presse est restreinte aux plus grandes entreprises et opérations, et elle est susceptible de souffrir de biais liés à son actionnariat comme à son contrôle, dans des régimes où la censure est courante. Le risque de censure est d'autant plus grand que les liens sont forts entre monde politique et grands entrepreneurs.

À vrai dire, le même article consacré à Dangote Group montre tout l'intérêt qu'il y a à utiliser les rapports d'activité annuels des plus grandes entreprises, notamment quand l'internationalisation et l'accès nécessaire aux financements des grandes banques mondiales leur imposent d'être en conformité avec les normes internationales. Ces rapports d'activité fournissent d'abondantes données comptables qu'une analyse approfondie replacée dans la longue durée, permet d'éclairer. En effet, les chiffres ont le mérite d'imposer une contrainte de cohérence et, ce, d'autant plus qu'ils sont plus abondants et variés. Dans le cas des groupes cimentiers, la confrontation des données fournies par Dangote avec celle des organisations professionnelles internationales et surtout de ses principaux concurrents permet d'établir des faits robustes et, le cas échéant, de mettre en lumière ce qui pose un problème d'interprétation.

Par ailleurs, les individus peuvent se révéler des ressources efficaces, que ce soit par l'obtention de documents voire d'archives familiales constituées. Ainsi, la recherche sur Yacouba Sylla menée par Chikouna Cissé fait usage de procès-verbaux de réunions familiales pour dresser l'état des lieux de la situation financière de l'entreprise à sa mort. Les entretiens sont une dernière source possible, comme le montre l'enquête sur Faso Fani, qui permettent à Abdoul-Djalilou Dabré de relativiser les objectifs officiels de la Caistab

⁴⁹ B. Samuel, « Calcul macroéconomique et modes de gouvernement : les cas de la Mauritanie et du Burkina Faso », *Politique africaine*, n° 124, 2011, p. 101-126.

⁵⁰ D. Barjot et alii, « Les archives historiques du groupe Total : une source majeure pour l'histoire du pétrole en Afrique », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

et leurs effets⁵¹. Mentionnons également les clubs étudiés pour le Kenya par Dominique Connan⁵², qui permettent d'entrer latéralement dans un milieu difficile d'accès. Il est important de recourir aux publications des banques et institutions financières, à l'instar de l'AFD (cf. supra) et, plus encore, des organisations internationales telles que la Banque mondiale, dont les rapports fourmillent d'indications de niveau microéconomique. Il convient de ne pas négliger enfin les données pays fournies par France Diplomatie.

2. LES FORMES DE GOUVERNEMENT DES GRANDES ENTREPRISES

Cette partie propose une description du gouvernement des entreprises africaines, des acteurs qui la dirigent, de leur forme organisationnelle et enfin, des marchés qu'elles investissent.

2.1. Acteurs de l'entreprise : actionnariat et direction

Le document d'archive publié dans ce numéro illustre, grâce au contenu de dossiers de légion d'honneur, les changements de direction que les entreprises impériales – premières

grandes entreprises opérant dans les territoires occupés par l'Empire colonial français – ont connus : depuis des notables, propriétaires et héritiers, insérés dans les grandes villes portuaires françaises, à des dirigeants employés de leurs entreprises, souvent issus de la haute fonction publique⁵³. Nous y reviendrons plus loin. Après les indépendances, certaines entreprises ont conservé leur actionnariat européen, mais un actionnariat national s'est également développé, entre nationalisations (comme pour la SONATRACH) et entrepreneurs nationaux (comme pour Yacouba Sylla)⁵⁴. Ces capitaux nationaux ont majoritairement émergé dans le cadre de *joint-ventures* avec des entreprises publiques, dans les années 1970. C'est le cas notamment au Maroc et en Côte d'Ivoire⁵⁵. Depuis, trois principaux groupes d'actionnaires contrôlent les grandes entreprises : l'État, des actionnaires étrangers et des entrepreneurs locaux. Même si un certain nombre d'entreprises ont le statut de sociétés anonymes, les propriétaires sont souvent peu nombreux et l'actionnariat des grandes entreprises est très concentré. Comme Dangote ou Yacouba Sylla, les grandes entreprises privées sont souvent étroitement à leur fondateur et dirigeant – ou à ses héritiers (le cas de Dangote est démonstratif sur ce plan). Les bourses sont souvent de création récente, dans les années 1990-2000 (BRVM pour les pays de l'UEMOA en 1996⁵⁶, bourse d'Algérie en 1996) et regroupent peu de valeurs. La bourse de Casablanca est plus ancienne, mais les opérations y restent rares.

⁵¹ A.-D. Dabré, « Histoire, gestion et gouvernance de l'entreprise textile Faso Fani au Burkina Faso : dynamiques et enjeux », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

⁵² D. Connan, « Entrer par les clubs pour étudier les milieux économiques et patronaux au Kenya », *Sociologies pratiques*, n° 49, 2024, p. 125-135.

⁵³ S. Viallet-Thévenin, « Les premières grandes entreprises en Afrique. Dossiers de Légion d'honneur et subsidiarité des entreprises impériales à l'État », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

⁵⁴ Voir notamment J.-P. E. Diouf, *Les relations économiques et financières entre la France et le Sénégal de 1960 à 1974*, thèse de doctorat d'histoire sous la direction de D. Barjot en cotutelle avec B. Barry (Université Cheikh Anta Diop de Dakar) soutenue à l'Université Paris-Sorbonne en 2015 ; B. Rakotoniaina, *Les relations économiques et financières entre la France et Madagascar de 1960 à 1972 et leurs implications sociales*, thèse de doctorat d'histoire sous la direction de D. Barjot, Université Paris-Sorbonne, 2010.

⁵⁵ B. Losch, « Libéralisation économique et crise politique en Côte d'Ivoire », *Critique internationale*, vol. 19, n° 2, 2003, p. 48-61. M. Oubenal et A. Zeroual, « Les transformations de la structure financière du capitalisme marocain », *Revue marocaine des sciences politiques et sociales*, 2017, p. 137-160.

⁵⁶ La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières est une institution financière spécialisée créée le 18 décembre 1996 conformément à une décision du Conseil des Ministres de l'UEMOA prise en décembre 1993.

Les évaluations conduites au Maroc montrent que, malgré les opérations de marocanisation, des entreprises en 1973, ou encore les privatisations, la part de chaque groupe a peu évolué⁵⁷. L'accroissement du capital privé a pu se heurter au manque de capitaux disponibles, comme dans le cas de Faso Fani, qui ne trouve pas de repreneur à sa privatisation, par manque d'investisseurs au Burkina Faso.

Les grandes entreprises européennes, étatsuniennes et extrême-orientales ont connu un processus de financiarisation dans les années 1980-1990. Qu'en est-il des grandes entreprises africaines ? La financiarisation désigne⁵⁸ deux processus distincts : l'accroissement de l'emprise de l'actionnariat dans le gouvernement des entreprises et l'orientation des stratégies dans ce sens (valeur pour l'actionnaire) ; ou bien l'introduction d'indicateurs financiers et de recommandations issus de la *corporate finance* dans le gouvernement de la firme⁵⁹. Parler d'accroissement du poids des actionnaires dans le gouvernement de la firme est peu pertinent dans le cas des grandes entreprises en Afrique, en raison de leur concentration historique. La forme holding est révélatrice de structures créées au service des stratégies d'accumulation de leurs fondateurs et propriétaires. Par ailleurs, il existe un besoin d'enquêtes sur les transformations aux entreprises, qui restent peu connues – ici, les enquêtes proposées dans les contributions de ce dossier ne font pas

exception. Des recherches montrent l'introduction d'outils issus de la *corporate finance* afin de gouverner l'économie, dans le cas du Maroc ou de la Tunisie⁶⁰.

2.2. Le cas spécifique des entreprises publiques

Dans ce contexte, les entreprises publiques offrent un point d'entrée intéressant pour observer des processus de financiarisation. On sait que dans d'autres contextes, l'État a pu promouvoir la financiarisation des entreprises publiques (Chine, Cabestan, 2023⁶¹, Barjot, 2025⁶² ; Norvège, Austvik, 2012⁶³ ; France, Coutant et Viallet-Thévenin, 2019⁶⁴). On observe dans les contributions de ce dossier portant sur des entreprises publiques, une redéfinition du rôle de l'État. Les privatisations associées aux Programmes d'Ajustement Structurels des années 1980 ont diminué le nombre d'entreprises publiques, menant même à des disparitions comme pour Faso Fani, par manque de capitaux pour sa reprise. Mais ces privatisations ont été associées aussi à des processus de transformation des entreprises publiques restantes. On retrouve des signes des transformations que, dans le cas de la France, nous avons qualifiées de normalisation⁶⁵. En France, le processus de normalisation a consisté à faire tendre les entreprises publiques vers ce que les hauts fonctionnaires et dirigeants d'entreprises considéraient comme nor-

⁵⁷ M. Oubenal et A. Zeroual, « Les transformations de la structure financière du capitalisme marocain », *art. cit.*

⁵⁸ N. Van der Zwan, "Making sense of financialization", *Socio-economic review*, vol. 12, n° 1, 2014, p. 99-129.

⁵⁹ N. Berland (dir.), « Les directeurs financiers », *Entreprises et Histoire*, n° 95, 2019.

⁶⁰ M. Oubenal, « Les transformations de la structure financière du grand patronat tunisien », *Mondes en développement*, n° 198, 2022, p. 37-54. M. Oubenal et A. Zeroual, « Les transformations de la structure financière du capitalisme marocain », *art. cit.*

⁶¹ J.-P. Cabestan, *La politique internationale de la Chine*, 3^e éd. mise à jour et enrichie, Paris, Presses de Sciences Po, 2022.

⁶² D. Barjot (dir.), « La Chine en Afrique », *Cahiers de Conflits*, n° 9, 2025.

⁶³ O. G. Austvik, "Landlord and entrepreneur: the shifting roles of the state in Norwegian oil and gas policy", *Governance*, vol. 25, n° 2, 2012, p. 315-334.

⁶⁴ H. Coutant et S. Viallet-Thévenin, « The state as an eager shareholder: The financialization of the shareholding state in France », *Revue de la régulation*, n° 30, 2021.

⁶⁵ H. Coutant, J. Finez, S. Viallet-Thévenin, « Sur les chemins de la normalisation. Transformations du contrôle des entreprises publiques en France », *Revue française de sociologie*, vol. 61, n° 3, 2021, p. 341-372.

mal pour une grande entreprise : des groupes internationaux, cotés en bourse, régis par un conseil d'administration et obéissant à des objectifs de profit. Ce processus ne définit pas le gouvernement de l'entreprise, mais ce que vers quoi il devrait tendre.

Les entreprises publiques suivent ainsi un modèle d'entreprise normale, mettant en scène leur autonomisation vis-à-vis de l'État. Les transformations des monopoles d'État en sociétés anonymes comme la SONATRACH algérienne, étudiée dans ce numéro, ou l'OCP marocain s'y rapportent. Celle de la SONATRACH a pris place dans le cadre des transformations opérées par le gouvernement Hamrouche, qui ont changé le statut légal des entreprises publiques, dorénavant commerciales et donc régies par le code du commerce. Bien que déterminantes notamment au budget de l'État et à la balance des paiements, elles sont présentées comme autonomes et fonctionnant comme des entreprises privées. Ces transformations vont de pair avec celle des administrations publiques en charge du suivi de ces entreprises. Le Maroc a créé ainsi une Agence Nationale des Participations de l'État en 2022, comme en Chine par exemple⁶⁶, pour professionnaliser et centraliser le suivi de son portefeuille, à l'image de l'Agence des participations de l'État (APE) fondée en France en 2004⁶⁷. On retrouve dans d'autres États cette recherche de professionnalisation : ainsi la DGPE en Côte d'Ivoire. L'expression État actionnaire

symbolise une nouvelle conception de l'action de l'État propriétaire⁶⁸ qui se répand.

Ces transformations s'accompagnent d'une re-légitimation récente de l'action de l'État : l'ANPE au Maroc remplace la direction des Privatisations, tout un symbole. Elles ont pour résultat l'apparition de nouvelles entreprises, ainsi que le montre Pierre Wokuri dans le cas de l'UNOC. La création d'une entreprise publique est privilégiée comme instrument de reprise du contrôle de la production pétrolière et des revenus qu'elle est susceptible d'engendrer. Mais cette stratégie rencontre l'hostilité des compagnies pétrolières étrangères, et un manque de capitaux. La capacité de l'État à nationaliser les activités pétrolières est par ailleurs limitée par les contrats passés avec les compagnies étrangères, qui limitent significativement cette possibilité⁶⁹. Sans ces clauses, elles n'auraient pas investi. Suivant la dynamique de normalisation, c'est sous la forme d'une société anonyme qu'est créée l'UNOC, plaçant le gouvernement de l'entreprise entre les mains d'un conseil d'administration. Le cas de l'UNOC n'est pas isolé : au Gabon, l'entreprise publique dépasse le cadre de l'industrie pétrolière avec la SEEG (Société d'Énergie et d'Eau du Gabon)⁷⁰. En 2024, le Gabon a nationalisé la société pétrolière Assala Energy. Auparavant détenue par le fonds d'investissement américain Carlyle, elle appartient désormais à l'entreprise publique Gabon Oil Company (GOC), créée en 2011⁷¹ après une vingtaine d'années sans

⁶⁶ D. Barjot et X. Shi, « Les multinationales chinoises : à la recherche d'un leadership sous l'égide de l'État », in D. Barjot (dir.), « La Chine en Afrique », *Cahiers de Conflits*, n° 9, 2025, p. 71-86.

⁶⁷ H. Coutant and S. Viallet-Thévenin, « The state as an eager shareholder: The financialization of the shareholding state in France », *art. cit.*

⁶⁸ H. Coutant, A. Ducastel, S. Viallet-Thévenin, « Concilier le profit et l'intérêt général : l'État actionnaire dans les dynamiques historiques du capitalisme. Introduction au dossier « Les figures de l'État actionnaire » », *Revue de la régulation*, n° 30, 2021.

⁶⁹ M.-A. Pérouse de Montclos, *Nigeria. La fabrique de la malédiction du pétrole dans le delta du Niger*, Paris, Éditions de la Sorbonne, 2024.

⁷⁰ J. Renoult, « Le Gabon du général Oligui Nguema se « réapproprie » une partie de son pétrole », *Le Monde*, 18 juillet 2024.

⁷¹ Décret n° 1017/PR/MMPH du 24 août 2011 portant création, attributions et organisation de la Société Nationale des Hydrocarbures du Gabon. Voir C. L. Ndong Emame, *Le pétrole de l'Afrique subsaharienne comme enjeu stratégique dans la mise en place de l'industrie pétrolière publique française : l'exemple du Gabon et du Congo-Brazzaville*, thèse de doctorat d'histoire, direction D. Barjot, Sorbonne Université, 2023.

compagnie pétrolière nationale. Le pétrole représente 68 % des exportations du pays en 2024. De même, la SEEG est réquisitionnée en 2018 par l'État, alors qu'elle était depuis 1997 détenue à 51 % par Veolia Eau⁷². Ces nationalisations posent la question des compétences des nouvelles entreprises publiques pour gérer des activités inédites.

Les entreprises publiques qui font l'objet de contributions servent des objectifs multiples ; souveraineté pour l'UNOC et la SONATRACH, par le contrôle des ressources pétrolières nationales ; financement de l'État et stabilisation des prix pour la Caistab ; ou encore développement de la filière coton, pour Faso Fani. La SONATRACH est sollicitée pour contribuer, dans les années 1970, au projet d'industrie industrialisante. Les contributions insistent particulièrement sur les difficultés rencontrées par les compagnies : de financement (UNOC), difficultés financières pour la CAISTAB et Faso Fani, ou encore, pour la SONATRACH, qui pâtit, selon Marta Musso, de sa position singulière, à l'intersection du pouvoir militaire, économique et politique⁷³.

Différents mécanismes de contrôle par l'État transparaissent des contributions : la nomination de dirigeants proches du pouvoir politique (UNOC, SONATRACH), menant à des purges rythmées par les alternances de groupes au pouvoir, en Algérie. La forme organisationnelle de l'entreprise est aussi mise à contribution. Il faut ainsi comprendre le recentrement sur la production de pétrole dans les années 1970 de la SONATRACH par une volonté de resserrer le contrôle sur l'entreprise, et d'en diminuer l'autonomie. La contribution sur Faso Fani mentionne un certain nombre de procédures administratives et d'unités de contrôle, qui sont régulièrement créés pour pallier les manquements des précédents. Mais, mentionne Abdoul-Djalilou Dabré, les divers

contrôles sont peu opérants, et la puissance publique préfère en dernier lieu privatiser que transformer.

Comme cela a été dit plus haut, les enquêtes portant sur le fonctionnement interne des entreprises sont rares. Elles seraient pourtant nécessaires pour comprendre les relations entre groupes professionnels qui y évoluent et leur statut relatif dans les luttes de pouvoir. Les enquêtes se restreignent aux échelons les plus élevés des entreprises, et reflètent largement l'actionnariat, comme les liens étroits avec l'État. Mais elles ne permettent pas d'identifier un groupe professionnel, comme les ingénieurs, financiers, etc. À cet égard, il est possible de tirer bon nombre d'information des rapports d'activité publiés : ainsi chez Dangote Cement, groupe caractérisé par une politique volontariste en matière d'encadrement et de formation des personnels. Ces derniers sont peut-être moins déterminants que dans d'autres contextes : si les actionnaires sont prépondérants, un groupe professionnel n'est plus en capacité d'imposer sa conception du marché, pour renforcer son assise au sein du gouvernement de l'entreprise.

2.3. Forme organisationnelle

La concentration de l'actionnariat et le type d'actionnaires a une incidence sur la forme organisationnelle des grandes entreprises africaines. Deux formes se dégagent : des entreprises centrées sur une activité, qu'il s'agisse d'entreprises d'extraction comme la SONATRACH ou l'UNOC ou d'entreprises destinées à la mise en œuvre d'un service public ou d'une activité d'intérêt public comme la Caistab. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'entreprises publiques. L'autre forme organisationnelle caractéristique des grandes entreprises est la holding, regroupant diverses activités économiques sans liens

⁷² R. Tchounand, « L'État a pris un risque important en résiliant le contrat de Veolia » (Interview), *La Tribune*, 19 février 2018.

⁷³ M. Musso, « Is SONATRACH an instrument of development or a parasitic organisation? », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

évidents autres que leur caractère profitable. Ainsi, Yacouba Sylla détient des entreprises de distribution, des cinémas, et des cultures. Dangote, s'il tire la plus grande partie de ses revenus de la production de ciment, est aussi actif dans le sucre, l'agroalimentaire, l'immobilier et le raffinage. À cet égard, il est important de prendre en compte les effets de synergie géographique entre les différentes activités et la possibilité de tirer avantage de la mobilité intersectorielle des travailleurs.

Les holdings sont sous-évaluées sur les marchés financiers, les financiers ne parvenant pas à établir une valeur d'un regroupement d'activités dissemblables, ce qui explique leur disparition dans les années 1980 aux États-Unis⁷⁴ et en France. La forte présence de ces holdings s'explique par leur actionnariat très concentré, généralement autour d'un individu (Dangote, qui porte le nom de son fondateur et qui semble vouloir jeter les bases d'une dynastie) ou d'une famille (holding royale au Maroc). Elles relèvent ainsi de logiques de diversification du risque.

Les privatisations d'entreprises publiques mènent au renforcement de ces holdings, ou du moins à leur intégration dans des holdings, comme la SODESUCRE ivoirienne, privatisée en 1997, qui intègre la holding SIFCA sous l'appellation SUCRIVOIRE ou encore Uniriz sous l'appellation SIFCARIZ. Recherche d'une intégration des chaînes : SIFCA investit dans les filières aval pour prendre en charge la distribution de ses produits, y compris en France, avec par exemple SIPH, côté à la bourse de Paris. La SONATRACH investit en 2018 dans le raffinage en Italie. La diversification ne concerne pas seulement les holdings : les grandes entreprises extractives publiques, fortes de leur puissance financière,

sont sollicitées pour développer des activités. Ainsi, aux côtés de ses engagements miniers, l'Office Chérifien des Phosphates construit une université (l'Université Mohammed VI Polytechnique), développe les villes où sont situées ses principales activités, ou encore la Mamounia, complexe hôtelier symbolique à Marrakech, en 2024.

La SONATRACH, clé de voûte de l'économie algérienne, possède des filiales dans la production et la commercialisation d'engrais et de fertilisants ; la construction et l'ingénierie ; le dessalement d'eau de mer ; le transport aérien ; et les transports maritimes. Marta Musso mentionne que dans les années 1980, en raison de son statut de principal pôle d'attraction des compétences du pays, et parce qu'elle a été laissée libre d'opérer en dehors de la gestion rigide imposée aux autres entreprises, elle s'est vu confier des projets dans des domaines d'intervention n'ayant aucun rapport avec le secteur des hydrocarbures. Faso Fani a une structure intégrée mais cela peut s'expliquer par sa relative petite taille. La structure de holding n'est pas nouvelle, comme le montre le cas de Yakouba Sylla (Chikouna Cissé)⁷⁵. On peut également y voir une continuité avec la période coloniale, durant laquelle des holdings d'investissement dominaient les économies formelles comme l'Omnium Nord-Africain de la Banque de Paris et des Pays Bas au Maroc⁷⁶ ou encore les concessions au Congo⁷⁷.

2.4. Marchés : une économie de la rente ?

Les marchés sur lesquels opèrent les grandes entreprises africaines sont centrés sur certaines activités, dont une part relève

⁷⁴ G. F. Davis, K. A. Diekmann, C. H. Tinsley, "The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form", *American Sociological Review*, vol. 59, n° 4, 1994, p. 547-570.

⁷⁵ C. Cissé, « Le chapelet et le franc : les établissements Yacouba Sylla en Côte d'Ivoire ou l'intrication du religieux et du business (1935-1988) », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

⁷⁶ É. Bussière, *Paribas, l'Europe et le monde. 1872-1992*, Anvers, Fonds Mercator, 1992.

⁷⁷ C. Coquery-Vidrovitch, *Le Congo au temps des grandes compagnies concessionnaires 1898-1930*, Paris-La Haye, Mouton, 1972, rééd. Paris, Éditions de l'EHESS, 2001.

de l'économie de rente. A défaut d'une internationalisation large, ces mêmes entreprises se sont par ailleurs africanisées. Leur africanisation n'est pas une dynamique nouvelle. Elle tire ses racines de la création de pôles régionaux, autour d'entreprises actives dans plusieurs colonies, dans les années 1930⁷⁸. Les entreprises coloniales ne sont pas les seules à tirer parti de l'intrication des économies du continent, comme le montre l'exemple de Yakouba Sylla, dont les activités dépassent la cadre de la Côte d'Ivoire pour s'étendre dans le Soudan français et en Mauritanie, dès les années 1930. La nationalité de ses employés, issus des quatre coins de l'AOF en fournit une autre preuve.

L'africanisation des marchés des grandes entreprises africaines suit parfois des lignes similaires, suivant les similitudes linguistiques comme l'intégration des économies autour des diverses unions monétaires et économiques (UEMOA, etc.). Dans le cas de la SONATRACH, elle suit d'autres lignes : celle du mouvement des non-alignés des années 1970 ; elle s'associe notamment avec d'autres pays producteurs de pétrole du monde arabe. De ce point de vue, la stratégie marocaine est remarquable en ce qu'elle vise à devenir un hub pour les entreprises européennes (en fait, surtout françaises) en Afrique, s'appuyant sur une population diplômée et francophone. Ainsi, Orange a transféré en 2019 d'Ile de France à Casablanca, la capitale économique du Royaume chérifien, son siège pour ses opérations en Afrique et au Moyen Orient : Orange Middle East & Africa (OMEA). Le

Maroc cherche à remplacer la France dans les économies ouest-africaines ou à devenir un intermédiaire pour l'investissement vers ces économies. Cette stratégie rejoint la stratégie du champion national, énoncée dans sa version africaine dès 2015.

Si de nombreuses entreprises, notamment publiques (OCP, Banque populaire) ou de la holding royale, ont étendu leurs activités en Afrique de l'ouest, la stratégie a rencontré les limites du contrôle politique des grands groupes au Maroc⁷⁹. Elles opèrent dans le domaine bancaire, par exemple, dans un contexte de désengagement des grandes banques françaises. Dangote offre un autre exemple d'africanisation, notamment sa filière ciments, qui a conquis une grande partie des marchés subsahariens à partir du Nigéria, un marché protégé, dans un contexte de désengagement relatif de LafargeHolcim (puis Holcim), contrastant avec la stratégie historique de Lafarge⁸⁰. Les stratégies d'africanisation sont secondes et sont mises en place seulement après des stratégies d'accumulation initiales sur des marchés nationaux. Les stratégies d'africanisation sont facilitées par le départ de groupes européens qui désinvestissent l'Afrique (banques françaises, LafargeHolcim). Ces évolutions s'expliquent parfois par des accords de marché à l'échelle africaine, voire mondiale⁸¹.

Comment caractériser les activités des grandes entreprises africaines ? Le terme de rente revient régulièrement pour les qualifier. Si on examine les principaux marchés sur lesquels les 500 plus grandes entreprises

⁷⁸ S. Viallet-Thévenin et C. Chambru, *An empire on the move. Elites emergence, mobility and structuration in the French colonial empire 1860-1939*, Cham, Palgrave Macmillan, 2025 (à paraître).

⁷⁹ B. Hibou, « L'impossible politique des champions nationaux au Maroc. Souveraineté, imaginaire politique et modes de gouvernement », *Politique africaine*, n° 171-172, 2023, p. 135-163.

⁸⁰ D. Barjot, "Holcim: from the Family Business to the Global Leadership: an International Interfirm Comparison", in D. Barjot (ed.), "The Construction Industry in the XXth Century: an International Interfirm Comparison", *Revue Française d'histoire économique – The French Economic History Review*, n° 1, 2014, p. 56-85; « Lafarge : de l'internationalisation à la firme mondiale, une résistible ascension ? (1947-2014) », in N. A. Champroux et F. Torres (dir.), « Les entreprises françaises face à la mondialisation ». "French companies facing globalisation", *Revue Française d'histoire économique – The French Economic History Review*, n° 15, 2021, p. 38-60.

⁸¹ D. Barjot, "The European Oligopoly of Cement between Competition and Cooperation (1880s-today)", in S. Fellman and M. Shanahan (eds.), *The Influence of International Cartels: Beyond the Market*, Londres, Routledge, 2022, p. 149-168.

africaines sont présentes, telles qu'identifiées par *The Africa Report* en 2024, les mines, l'agroalimentaire, l'énergie représentent parmi leurs principaux secteurs d'activité. Mais si l'on examine de près ces entreprises, leurs activités ne se limitent pas à l'extraction. Ainsi, la SONATRACH investit depuis longtemps dans des plans de valorisation de ses produits pétroliers bruts (plan Valhyd pour valorisation des hydrocarbures, dès 1977). Elle oriente depuis une décennie des capitaux vers les énergies renouvelables et la pétrochimie, en s'alliant avec des pétroliers internationaux comme Total. L'OCP, autre géant de l'extraction, cherche depuis deux décennies à remonter la chaîne de valeur en transformant le phosphate au Maroc. Enfin, en Côte d'Ivoire, l'entreprise CEMOI a investi depuis 2015 dans la production de chocolat sur place. Si l'entreprise est française, l'ancienne directrice de l'usine a lancé une unité de production en 2007 dans le même but⁸². Ces activités d'extraction sont les seules à être orientées vers l'export. Elles reposent sur des partenariats avec l'État, les ressources faisant l'objet d'extraction appartenant à la collectivité. L'autre groupe d'activités dominantes sont des activités ancrées territorialement, relevant de marchés locaux – télécommunications, construction, eau et électricité, transport, grande distribution – qui ne peuvent être qualifiées de rentes, mais constituent des marchés largement protégés dont l'accès nécessite des appuis au sein de l'administration ou du monde politique : les transports nécessitent l'octroi de marchés ou de concessions, comme l'eau et l'électricité ; la grande distribution nécessite souvent des accords des autorités publiques et les télécommunications pour l'octroi de licences.

Ainsi, si les dominants africains ont longtemps été associés à la stratégie de l'extra-

version⁸³, il paraît plus difficile aujourd'hui d'associer les grandes entreprises africaines à cette stratégie, même si l'accès à certaines technologies peut relever de l'extraversion. On peut comprendre les deux stratégies – orientées vers l'extraction ou les marchés locaux – à partir de l'analyse de Neil Fligstein. Rappelons que dans sa perspective, les entreprises développent des stratégies de contrôle des marchés sur lesquels elles évoluent. L'africanisation de leurs activités, le recours à l'extraction ou la domination de marchés locaux relèvent d'environnements qu'il est possible de contrôler, pour une grande entreprise africaine. La partie suivante examine les stratégies de contrôle que leurs directions déploient.

3. LA STRUCTURATION D'UN CHAMP ÉCONOMIQUE : ÉTAT, ENTREPRENEURS ET GRANDES ENTREPRISES

Dans la partie précédente, nous nous sommes concentrés sur l'aspect interne des processus de gouvernement des entreprises. L'État y est apparu comme actionnaire, et l'analyse des secteurs d'activités a montré que l'entretien de relations est nécessaire pour des entreprises qui cherchent à contrôler leur environnement ; dans ces secteurs plus que dans d'autres (industrie, services), la puissance publique est incontournable. Cette partie approfondit les relations État-grandes entreprises en mettant notamment l'accent sur leurs dirigeants et propriétaires. Les relations avec l'État sont toujours cruciales pour les grandes entreprises, mais il semblerait que dans des contextes africains, elles le soient encore plus, et fassent l'objet d'un investissement particulier.

⁸² M. Jeannin, « En Côte d'Ivoire, la filière cacao passe à la vitesse supérieure », *Le Monde*, 15 février 2023.

⁸³ Thèse selon laquelle les principales figures de pouvoir dans les sociétés subsahariennes ont cherché à surmonter leurs difficultés à consolider leur autorité en intensifiant l'exploitation de leurs dépendants, en recourant délibérément à des stratégies d'extraversion, en utilisant les ressources provenant de leurs relations – parfois inégales – avec l'extérieur. Voir J.-F. Bayart, *L'État en Afrique : la politique du ventre*, Paris, Fayard, 1993.

3.1. L'importance centrale de l'État pour les organisations économiques

Dans les économies africaines, peu d'institutions sont chargées, sur le même mode qu'en Europe ou en France, de faire appliquer le droit de la concurrence⁸⁴. Il existe cependant, à cet égard, une différence entre les États francophones (ou de droit romain) et anglophones (comme on peut le voir à propos des ententes européennes dans le ciment)⁸⁵. Le Maroc fait partie des exceptions, avec le Conseil de la concurrence, autorité administrative indépendante créée en 2014. Seulement, ses marges de manœuvre semblent bien étroites, et difficiles à tenir politiquement dans un contexte où le chef du gouvernement est également dirigeant de l'un des plus grands distributeurs de pétrole, accusé de faire partie d'une entente. En l'absence d'instance en charge de la mise en œuvre d'un droit de la concurrence ou de moyens conférés à celle-ci, il est d'autant plus aisé de tenir des positions dominantes. Après un reflux des acteurs multinationaux⁸⁶, de nombreux acteurs ont réinvesti – comme Orange – les marchés africains, accroissant la concurrence. Dans ce cadre, le soutien de l'État pour l'obtention ou le maintien de positions dominantes est crucial, car il permet de prendre le dessus dans les luttes concurrentielles. Entretenir des relations étroites avec les autorités nationales n'est pas la seule stratégie des grands acteurs économiques en Afrique, et les relations de grandes entreprises étrangères sont parfois plus étroites avec leurs pays d'origine, dans la continuité de la période de colonisation. L'entreprise pétrolière Elf – devenue Total

lors de sa fusion en 1999 puis TotalEnergies – en est l'exemple paradigmatique, sa direction ayant établi d'étroites relations avec le monde politique français, dont elle finançait les campagnes électorales, comme avec les autorités des pays dans lesquelles ses activités étaient déployées. Sur ce point, la prudence de la CFP a longtemps contrasté avec l'activisme d'Elf Aquitaine. On pourrait probablement en dire autant de nombreuses grandes entreprises françaises. Et cette dynamique n'est pas singulière à la France.

Les liens étroits entre État et entreprises en Afrique ont été décrit par plusieurs concepts. Ishac Diwan, Adeel Malik, Izak Atiyas et leurs collègues⁸⁷ analysent, de façon argumentée et convaincante, les économies nord-africaines à partir de la notion de *crony capitalism*, ou capitalisme de connivence. En d'autres termes, le concept est utilisé pour décrire une situation dans laquelle les entreprises prospèrent, non pas grâce à la libre entreprise, mais plutôt grâce à la collusion entre une classe d'affaires et la classe politique. Jean-François Bayart⁸⁸ propose le concept de « chevauchement » : il s'agit d'examiner les relations complexes entre l'État et la société en observant comment les acteurs sociaux parviennent à différencier le secteur public du secteur privé et à naviguer entre les institutions et les registres associés, se mouvant parfois dans l'un, parfois dans l'autre. Ce concept de chevauchement permet ainsi d'affirmer que l'État et la société s'interpénètrent lorsque les acteurs recourent aux structures étatiques pour accumuler des ressources (ou poursuivre d'autres objectifs). Plus largement, dès l'importation des grandes entreprises en Afrique, dans le cadre des empires coloniaux, entreprises et administration étaient fortement

⁸⁴ World Bank, « Créer de la croissance pour tous grâce à de meilleurs emplois », *Africa's Pulse*, n° 28, octobre 2023.

⁸⁵ D. Barjot, « The European Oligopoly of Cement between Competition and Cooperation (1880s-today) », *art. cit.*

⁸⁶ F. Duquesnois, L. Dikmen, F. Cheriet, « Dynamiques concurrentielles autour de BGI (groupe COPAGEF) : acteur principal des boissons en Afrique de l'Ouest », in F. Bensebaa (dir.), *La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles*, Caen, EMS Éditions, 2021, p. 123-142.

⁸⁷ I. Diwan, A. Malik, I. Atiyas (eds.), *Crony Capitalism in the Middle East. Business and Politics from Liberalization to the Arab Spring*, Oxford, Oxford University Press, 2019.

⁸⁸ J.-F. Bayart, *L'État en Afrique : la politique du ventre*, *op. cit.*

liés au point de former un système reposant sur des circulations intenses de dirigeants et une forte interdépendance ; dans une situation coloniale où l'État a de faibles capacités, la souveraineté est associée aux grandes entreprises⁸⁹. Dès lors, on peut s'interroger sur la pertinence d'analyses indépendantes portant sur l'État et les grandes entreprises. Ainsi, la SONATRACH peut être considérée comme l'un des centres de pouvoir en Algérie, qui, en raison de la spécificité des ressources, financières et savoir-faire techniques, sur lesquels il repose, est susceptible de faire contrepoids aux autres formes de pouvoir dans le pays (voire d'en constituer l'un des centres ?).

3.2. Les canaux de l'influence des grandes entreprises sur les appareils étatiques

L'influence des grandes entreprises pour s'assurer des positions dominantes semble passer en premier lieu par le cumul de positions. Cette stratégie n'est pas singulière à l'Afrique si l'on pense au pantouflage en France⁹⁰. Mais cette stratégie présente deux différences avec le pantouflage : les dirigeants concernés cumulent des positions de manière simultanée et non successivement. Par ailleurs, les individus concernés ont rarement des postes au sein de l'appareil administratif comme en France ou au sein de l'Union européenne – ou du moins, ils sont moins visibles – mais plutôt des positions politiques occupées par des entrepreneurs. Un certain nombre de dirigeants cumulent des positions dans plusieurs champs. S'il fallait comparer cette situation, les États-Unis de Donald Trump en seraient

un exemple plus proche. Cette conversion de capitaux accumulés dans un champ pour les investir dans un autre a été analysée par Jean-François Médard⁹¹ sous l'appellation de « Big Man ». Ces stratégies sont susceptibles de fonctionner dans un sens comme dans un autre : un homme politique tirant parti de sa position pour accumuler du capital économique, et le cas échéant, favoriser une grande entreprise dont il est le propriétaire, ou à l'inverse, un entrepreneur dominant investissant le champ politique.

Le cas de grands entrepreneurs s'investissant en politique peut s'expliquer par les ressources financières et réputationnelles qu'ils sont susceptibles d'apporter à un parti politique. Si l'on sort de considérations individuelles, ces trajectoires peuvent aussi constituer une manière de contrôler ces entrepreneurs prospères⁹² et de les amener à concilier leurs intérêts avec le pouvoir en place. Par ailleurs, il faudrait signaler que ces stratégies d'investissement en politique ne sont pas systématiques, et aux côtés d'hommes d'affaires comme Jean-Paul Billon en Côte d'Ivoire, ancien ministre du Commerce pendant cinq ans et héritier du plus grand groupe ivoirien, la SIFCA, d'autres hommes politiques sont en lice pour les élections présidentielles de 2025. Ahmed Fouad El Haddad⁹³, dans son analyse des ministres marocains des trente dernières années, montre que les ministres issus du monde des affaires bénéficient d'avantages compétitifs par rapport à la population ministérielle. Ces avantages se traduisent par la reconnaissance de leurs compétences en leur confiant des secteurs productifs de l'action publique, par une meilleure survie dans le mandat ministériel lorsqu'ils font

⁸⁹ S. Viallet-Thévenin et C. Chambru, *An empire on the move. Elites emergence, mobility and structuration in the French colonial empire 1860-1939*, op. cit.

⁹⁰ S. Viallet-Thévenin, « État et secteur énergétique en France : quels dirigeants pour quelles relations ? », *Revue française de sociologie*, vol. 56, n° 3, 2015, p. 469-499.

⁹¹ J.-F. Médard, « Le « Big Man » en Afrique : esquisse d'analyse du politicien entrepreneur », *L'Année sociologique*, 3^e série, n° 42, 1992, p.167-192.

⁹² A. Zeroual, « Pouvoir politique et grand patronat au Maroc », *Mondes en développement*, n° 198, 2022, p. 109-124.

⁹³ A. F. El Haddad, « Les élites économiques dans les cabinets de gouvernement au Maroc de 1986 à 2016 », *Mondes en développement*, n° 198, 2022, p. 125-142.

partie d'une structure partisane et par une plus grande expertise sectorielle.

Inversement, des dirigeants politiques peuvent profiter de leurs positions pour accumuler des capitaux économiques. L'occupation de positions dominantes sur les marchés étant la manière la plus sûre d'y parvenir, ces stratégies nécessitent des organisations pour les mettre en œuvre, et mènent à la création de très grandes entreprises. Ainsi, les dirigeants historiques du Gabon⁹⁴, de l'Angola⁹⁵, de Tunisie autour du clan Ben Ali⁹⁶, ou encore de Côte d'Ivoire, sans parler de Mobutu Sese Seko, dont la corruption du régime a été décrite en détail par le documentaire « Mobutu, roi du Zaïre »⁹⁷. Cela dit, ces stratégies d'enrichissement ne mènent pas toujours à la création de holdings ou de grandes entreprises. Le rapport de CCFD-Terre solidaire⁹⁸ établit la liste des procédures ayant abouti, en cours ou des soupçons établis à propos notamment de dirigeants africains, concernant les biens mal acquis en dehors des frontières des États qu'ils dirigeaient. La création de ces dernières peut également relever d'une stratégie de contrôle de l'économie à travers ces grandes entreprises.

Les stratégies peuvent être moins visibles, et se limiter à des alliances avec des acteurs politiques, ainsi que le mentionne Chikouna Cissé dans sa contribution : l'un des facteurs de la réussite de Yacouba Sylla est lié à son amitié avec Félix Houphouët-Boigny, président de la Côte d'Ivoire de 1960 à 1993, et son soutien dès les années 1940 à son parti politique. Son rival : Sékou Baradji, Soudanais comme lui et homme d'affaires, choisit pour sa part de s'allier aux forces rivales du RDA (administration française et parti progressiste

ivoirien). Il subira les conséquences de sa relation conflictuelle avec Houphouët-Boigny et son parti lorsque le pays aura acquis son indépendance en 1960.

Le document d'archive sur les dirigeants d'entreprises impériales mentionné plus haut⁹⁹ suggère une autre forme des liens entre grandes entreprises et État. Les grandes entreprises de l'Empire colonial français sont pensées, dès leur émergence, comme des extensions de l'État colonial. Leurs intérêts sont pensés comme congruents de celui de l'État, en l'absence d'investissement public : les entreprises impériales assurent une emprise coloniale dans l'Empire. S'il est indéniable que ces relations préfigurent les relations entre grandes entreprises françaises et l'ancienne puissance coloniale, on peut légitimement s'interroger sur la manière dont ces relations d'interdépendance et leurs représentations ont pu contraindre et orienter les relations contemporaines entre grandes entreprises africaines et États issus de la colonisation. Ces relations ont pu servir de canevas au moment de l'émergence d'entreprises africaines, ou de la transmission d'entreprises coloniales aux mains d'entrepreneurs africains. Nous faisons l'hypothèse que ces relations d'interdépendance ont pu jouer un rôle de modèle pour les relations entre grandes entreprises et les États nouvellement indépendants.

3.3. Les autres réseaux : religieux, ethniques, patronaux

D'autres leviers importants sont susceptibles de soutenir les positions dominantes d'entreprises africaines. Les contributions

⁹⁴ F. Arfi, « L'affaire des "Bongo Leaks" : Gabon, le braquage du siècle », *Mediapart*, 12 mars 2015.

⁹⁵ A. Conchiglia, « José Eduardo dos Santos, un héritage controversé », *Afrique XXI*, 24 août 2022.

⁹⁶ B. Hibou, « « Nous ne prendrons jamais le maquis » : entrepreneurs et politique en Tunisie », *Politix*, n° 84, 2008, p. 115-141.

⁹⁷ « Mobutu, roi du Zaïre », documentaire écrit et réalisé par Thierry Michel, Autriche, Congo, France, Belgique, 1999.

⁹⁸ A. Dulin et J. Merckaert, *Biens mal acquis. À qui profite le crime ?*, Paris, CCFD-Terre Solidaire, 2019.

⁹⁹ S. Viallet-Thévenin, « Les premières grandes entreprises en Afrique. Dossiers de Légion d'honneur et subsidiarité des entreprises impériales à l'État », *art. cit.*

de ce dossier insistent notamment sur les réseaux religieux. Dans sa contribution sur Aliko Dangote, Dominique Barjot évoque ces entrepreneurs nigériens qui mettent en avant leur piété. Leur pratique religieuse a une incidence sur leur implication dans des fondations et sur leurs investissements dans la finance islamique. Celle-ci constitue l'une des clés du renouveau économique africain, une réalité que l'Occident ne veut pas voir, préférant se focaliser sur la concurrence chinoise ou la menace russe. Umaru Mutallab a joué ainsi un rôle majeur dans l'introduction de la banque islamique au Nigeria. Il préside la Jaiz Bank Plc, créée en 2009 selon les principes de la banque islamique¹⁰⁰. Il s'agit de la première banque sans intérêt établie au Nigeria et devenue en 2016 banque nationale. Proche de lui, Amina Dantata a également débuté ses affaires dans la banque, au sein de la Nigerian Industrial Development Bank, avant de créer un puissant groupe d'affaires diversifié. Souvent originaires de Kano, ces hommes d'affaires fonctionnent en réseau d'affaires depuis l'époque précoloniale. Ces banquiers et financiers coopèrent étroitement avec les banques saoudiennes. En effet, Abdu Dantata, fils du précédent, est entré en 2005 en tant qu'exécutif directeur de Dangote Industries Limited, constituée, pour ce groupe, un relais en direction de l'Islamic Development Bank saoudienne, qui dispose, depuis 2020, d'une participation au sein du capital de la Jaiz Bank.

Que leur apportent ces réseaux ? Chikouna Cissé, dans sa contribution, évoque la constitution autour de Yacouba Sylla d'un réseau d'ordre religieux. Il est considéré à l'époque comme le visage d'un islam anti-français. En se servant de son statut de martyr qui prend ses sources dans les événements tragiques de février 1930 à Kaédi, dans le sud de la

Mauritanie, ce Soudanais âgé à l'époque d'une vingtaine d'années, réussit à se créer une légitimité qui lui assure l'adhésion de centaines de personnes aussi bien au Mali, qu'en Mauritanie, qui lui sera d'un grand recours lorsqu'il voudra se lancer dans les affaires, quelques années plus tard. Il s'appuie pour ses opérations commerciales sur sa famille comme sur ses disciples. Mais cet encastrement religieux a son revers, et c'est ce qui l'engage à redistribuer sa richesse, et explique ainsi ses revers de fortunes. Chikouna Cissé mentionne qu'au Sénégal comme en Côte d'Ivoire, le « modèle islamique », à savoir l'appartenance à un réseau économique et religieux qui facilite l'entrée sociale dans le commerce en milieu musulman, a également caractérisé les logiques commerciales¹⁰¹. La réussite sociale est intrinsèquement liée à la capacité de redistribution de la richesse.

Pour les entrepreneurs, la religion peut aussi être un moteur de l'action économique. La ferveur religieuse peut être congruente de la quête de la richesse matérielle et, selon C. Cissé, Yacouba Sylla emprunte ainsi aux marabouts de l'arachide sénégalais étudiés par Jean Copans¹⁰². El hadj Malick Sy, précurseur de la confrérie tijane – confrérie dans la filiation de laquelle Yacouba Sylla se trouve –, exprime une conception du travail proche de l'éthique protestante du travail analysée par Max Weber : « Travailler est une forme de vénération de Dieu et chaque créature est tenue d'organiser sa vie en veillant à un équilibre entre l'exercice d'un métier pour une vie digne et la vénération de Dieu pour assurer sa vie dans l'au-delà »¹⁰³.

Une autre manière de faire valoir des intérêts des grandes entreprises est l'action patronale. Comme le montre le débat qui dans

¹⁰⁰ M. Bitar et P. Madiès, « Les spécificités des banques islamiques et la réglementation de Bâle I », *Revue d'économie financière*, n° 111, 2013, p. 299-310.

¹⁰¹ B. Barry et L. Harding (dir.), *Commerce et commerçants en Afrique de l'Ouest. Le Sénégal*, Paris, L'Harmattan, 1992, p. 17.

¹⁰² J. Copans, *Les marabouts de l'arachide*, Paris, Le Sycomore, 1980.

¹⁰³ Cité par F. Babacar, *Le travail au Sénégal au XX^e siècle*, Paris, Karthala, 2011, p. 53 et repris par C. Cissé.

ce numéro réunit chercheurs et praticiens¹⁰⁴, les organisations patronales sont diversement structurées et influentes. Les travaux qui ont porté sur le patronat tunisien avant le soulèvement de 2011 mettent en évidence le rôle marginal de la confédération patronale Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA)¹⁰⁵, en comparaison avec son homologue marocaine qui avait tenu un long bras de fer avec le pouvoir dans les années

1990¹⁰⁶. Il est déterminant dans la mise en place d'un environnement juridique stable, et d'un droit des affaires dans les années 1990. Les entreprises étrangères en Afrique sont aussi regroupées dans des instances patronales. La plus connue est certainement le CIAN¹⁰⁷. Celui-ci constitue un relais important en direction des entreprises africaines et, notamment des plus grandes.

¹⁰⁴ « Diriger une grande entreprise en Afrique aujourd'hui : contraintes, stratégies et structures », *Entreprises et Histoire*, n° 118, 2025.

¹⁰⁵ G. B. M. Meiring, « Les entrepreneurs tunisiens », *Les Cahiers de l'Orient*, n° 55, 1999.

¹⁰⁶ M. Catusse, *Les fortunes de l'entrepreneur à l'heure néolibérale. Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*, Paris, Maisonneuve et Larose, 2008.

¹⁰⁷ V. Lickert, *Un monde en tension. Légitimité et légitimation des pratiques et discours du monde des affaires français en Afrique depuis les années 1990*, thèse de doctorat de science politique, Université Paris I, 2012.
