

## Séminaire Management et Cultures d'Entreprises

organisé en collaboration avec la Maison des sciences de l'homme et la chaire "Management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2010)

## UNE RATIONALITÉ LIMITÉE ? L'étrange attitude d'un roi malgache face à un projet agro-industriel international

par

**Laurent BERGER**

Ethnologue

Laboratoire d'Anthropologie Sociale – Musée du quai Branly

Séance du 25 janvier 2010

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

### En bref

Prenez un roi traditionnel en tee-shirt Coca-Cola, amateur de rituels innovants et de bars de grands hôtels ; des cousins franco-indo-pakistanaïens à la tête d'entreprises internationales rivales ; un État sorti du colonialisme pour basculer dans le marxisme tropical avant de s'ouvrir au libéralisme ; des ministres-généralistes-réformistes chrétiens et musulmans ; des ancêtres sourcilieux et parfois vindicatifs. Ajoutez la Banque mondiale, un zébu, des crevettes et quelques crocodiles. Plongez ensuite dans le tout un expert français simplement venu implanter une entreprise et faites observer cette alchimie par un ethnologue. Vous aurez alors (qui sait ?) une idée de ce que peut être une négociation en environnement multiculturel, à mi-chemin entre le monde de la globalisation économique et celui des puissances telluriques, des tabous et de l'imaginaire. Juste une histoire politique comme les autres, à bien y regarder, et qui, en réalité, ne nous est pas si étrangère !

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Laurent BERGER

Je vais tenter de décrire dans un premier temps, pour le rendre intelligible dans un deuxième temps, le comportement étrange et les initiatives surprenantes d'un roi malgache lors d'une négociation sur les conditions d'implantation d'un site d'aquaculture crevette, à proximité des habitations, des lieux culturels et sacrés, des zones de pêche, des pâturages et des champs de populations en partie affiliées à cette royauté sacrée Antankaraña.

Cette négociation a duré plusieurs années, sur des modes souvent informels, mais sa cristallisation s'est déroulée sur une année pleine. Elle a inclus des rencontres, des tractations, des médiations, des coups de théâtre, des tables rondes entre :

- des experts et des dirigeants mandatés par l'entreprise, filiale d'un holding multinational indo-pakistanaï ;
- les divers représentants officiels de l'État malgache, du président de la République aux ministres en passant par certains préfets, députés, hauts fonctionnaires, maires ou conseillers communaux ;
- des entrepreneurs et leaders associatifs locaux ;
- les dignitaires des confréries soufies et des mouvements réformistes chrétiens et musulmans ;
- les principales figures de la royauté sacrée Antankaraña, c'est-à-dire le roi, les branches dynastiques, les conseillers nobles et roturiers et les possédés royaux.

Le fait que la royauté sacrée Antankaraña ait eu un rôle aussi important dans cette négociation est dû au fait que les deux principales agglomérations attenantes au futur site étaient dirigées non seulement politiquement au niveau de la mairie et des *fokontany*, c'est-à-dire la plus petite entité territoriale administrative malgache, mais aussi économiquement au niveau de l'organisation du travail agricole, pastoral et halieutique par des membres actifs de la royauté sacrée. Elles l'étaient également sur le plan religieux, dans le cadre de l'Islam *shafi'ite* et des cultes ancestraux et royaux.

Cette royauté sacrée est présente depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle dans le Nord de l'île à travers un vaste appareil monarchique composé de groupes de descendance résidentiels disséminés dans les villes et les villages et au sein desquels sont cooptés rituellement les conseillers roturiers d'une part, et les conseillers nobles d'autre part, chargés de représenter les sujets auprès du roi et le roi auprès de ses sujets.

### La feuille de route de l'expert

Nous allons suivre l'évolution de ce projet en suivant le point de vue de l'expert chargé de le piloter, expert diplômé d'une grande école, qui avait une expérience approfondie de ce genre d'opération au Maghreb et en Asie du sud-est.

Ce projet était financé à hauteur de 40 % par l'entreprise. Les investissements, évalués à plus de 48 millions d'euros, étaient, en majeure partie, apportés par la Société Financière Internationale, branche de la Banque mondiale spécialisée dans le soutien au secteur privé. Or, ce financement était conditionné au résultat de la première pêche qui devait impérativement avoir lieu en 2003, ce qui impliquait une mise en service de l'écloserie dès novembre 2001. La question des échéances de production était donc un trait structurant majeur de cette négociation entre la multinationale et cette royauté.

Le projet avait une double ambition. La première était de produire annuellement 5 000 tonnes de camarons<sup>1</sup> de taille optimale et de qualité internationale pour un chiffre d'affaires estimé à près de 40 millions d'euros ; la seconde était de mettre en œuvre une production répondant aux normes européennes de l'agriculture biologique garantissant la préservation de l'écosystème local, y compris en cas d'échec du projet.

---

<sup>1</sup> Les camarons sont des crevettes d'eau douce que l'on élève en bassins pour l'alimentation humaine.

Les sites d'installation retenus présentaient des caractéristiques idéales en termes de salinité, de profondeur de l'estuaire et de densité du réseau hydrographique. Mais ils se trouvaient aussi très proches des palais résidentiels de la royauté sacrée, des grottes funéraires où sont inhumés les principaux souverains, et des espaces cérémoniels sacrés où se pratiquent les cultes de possession royaux.

La priorité de l'expert était de démarrer ce projet, notamment en acquérant un domaine de 3 500 hectares sur les tannes<sup>2</sup> argileuses de la mangrove. Il devait, pour cela, embaucher plus d'un millier de personnes résidant à proximité afin de réaliser une éclosérie, une centaine de bassins d'élevage, une piste d'atterrissage, une station de pompage et une usine de conditionnement. L'étalonnage du chantier programmait quatre tranches de travaux à trois endroits différents et sur quatre ans.

Son deuxième objectif était d'obtenir les autorisations officielles, une des caractéristiques du projet étant qu'il était initié sans phase pilote, avec l'aval des plus hautes autorités de l'État mais avant même la signature de tout contrat officiel.

Son troisième objectif était de rendre visite au roi Antankaraña, visite imposée par le PDG afin d'obtenir l'accord de principe et la bénédiction publique du souverain et des autorités religieuses ainsi que de s'assurer qu'ils ne s'opposeraient pas à l'embauche de la main-d'œuvre locale disponible.

### **Premier contact**

Tout commence donc par une visite de l'expert au roi qui lui vante l'amitié séculaire franco-antankaraña et parcourt le site avec lui, juste accompagné de deux conseillers. Le roi, après une prière dans la mangrove, lui indique cependant que ces terres appartiennent aux ancêtres et que la royauté a un droit d'antériorité quant aux implantations dans la région.

À ce stade, l'expert se forme une représentation juridique du pouvoir royal. En la personne du souverain, il voit un organe de commandement édictant les règles et prohibitions auxquelles chacun dans cette société est censé se soumettre. Il s'étonne cependant qu'à l'échelon local, le roi soit aussi commandant de gendarmerie, porte un tee-shirt Coca-Cola et que, dans un état républicain et laïc, on lui enjoigne de négocier directement avec le représentant d'une royauté folklorique sans existence légale. Mais il rentre toutefois en France satisfait de ce premier contact.

### **La table de négociation**

Peu de temps après, le roi refuse la présence d'une délégation technique topographique au titre de l'origine ethnique de ses membres. Il y a très peu d'ingénieurs à Madagascar ; ils viennent généralement du centre de l'île et sont donc d'origine merina. Si le roi refuse leur présence, c'est au nom des relations d'alliance passées entre Français et Antankaraña au XIX<sup>e</sup> siècle pour lutter contre l'hégémonie de la monarchie merina et en souvenir du sacrifice de leur vie, par noyade, consenti alors par les ancêtres Zafinifotsy, branche de la dynastie royale antankaraña, pour échapper à l'esclavage. Depuis lors, les Merina sont interdits de séjour à l'abord des lieux et des localités sacrés.

L'expert est étonné de ce tabou émis par le roi, alors que les villageois, avec qui il avait négocié l'accueil de ce groupe, n'avaient émis aucune objection. Il l'est également par une volte-face incompréhensible du souverain qui, peu de temps après, refuse de recevoir les représentants de l'entreprise, lance une campagne radiophonique de dénigrement de l'expert et intime l'ordre à la population de ne lui apporter aucune aide ni d'entrer en contact avec lui d'aucune façon.

---

<sup>2</sup> Un tanne désigne la partie d'un marais maritime la moins fréquemment submergée et aux sols généralement nus ou peu végétalisés.

Pour sortir de cette crise, l'expert organise une table ronde dans un petit hôtel de la ville voisine afin d'élaborer un préaccord officieux entre les représentants de l'entreprise, des représentants de la royauté Antankaraña et de l'État malgache représenté par le ministre de la Culture ainsi que par l'ex-Vice-Premier ministre, général de l'armée malgache et cousin du roi Antankaraña. Mais, lors de cette négociation, le roi reste dans sa chambre et ne reçoit chacun des représentants que seul à seul. À aucun moment il n'y a de négociation collective au sens où nous l'entendons.

Le deuxième point qui frappe l'expert, ce sont les revendications du roi : fonds de développement pour la communauté traditionnelle antankaraña, discrimination positive à l'embauche des salariés qui doivent être antankaraña et, plus surprenant, extermination de tous les crocodiles aux alentours du site. Au bout de quelque temps, le PDG de l'entreprise, exaspéré, perd son calme et le roi, s'estimant insulté, quitte les négociations, tout en ayant pourtant signé le préaccord avec le sceau de la royauté.

À ce stade, les entrepreneurs se prennent à douter de la facilité avec laquelle ils escomptaient mener à terme leur projet. Confrontés aux délais qui leur sont imposés et à l'arrivée de la saison des pluies, ils craignent désormais de ne pouvoir disposer à temps d'une main-d'œuvre loyale, compte tenu de la capacité de nuisance de la royauté.

### **Avanies et déconvenues**

Il faut rapidement construire une base de vie, avec des logements en dur, pour accueillir les équipes et recevoir les matériels lourds de terrassement amenés par barges. L'entreprise a choisi, pour s'intégrer à l'environnement, de sous-traiter à une entreprise locale la construction de baraquements en bois avec des toits traditionnels. Mais le bois provient de l'intérieur des terres, les transports sont précaires et les délais s'allongent... Alors que les baraquements sont enfin prêts, un conseiller du roi se présente et exige leur démolition au motif que les arêtes des toits sont orientées dans une direction non pas perpendiculaire, mais parallèle aux tombeaux de la région. Cette entorse majeure à la cosmogonie locale nécessite donc réparation. Les entrepreneurs découvrent cependant que des spécialistes religieux, par un rituel approprié, peuvent lever la malédiction des ancêtres.

Ensuite, lors d'une réunion avec le village mitoyen du site, à leur forte déconvenue, ils s'aperçoivent qu'aucun des villageois n'a été informé par le roi de ce projet d'implantation. S'ensuit une négociation durant laquelle l'entreprise leur montre le préaccord signé par le roi, ratifié par les principaux représentants de la royauté dans la région. Ceux-ci protestent, ne sachant pas lire le français, ils ont fait confiance aux émissaires du roi et ont signé le texte sans en connaître le contenu. Les entrepreneurs négocient alors la mise en place de cahiers de doléances, par lesquels les villageois demandent, en échange de l'implantation de l'entreprise, diverses contreparties concrètes allant de la construction d'un centre sanitaire à la création d'axes de transport ou à l'implantation d'antennes paraboliques.

### **De l'utilité des bars d'hôtel**

Le roi est enfin attendu dans la capitale pour signer l'accord final et officiel avec les représentants de l'État malgache. Une grande réception est organisée pour son arrivée, une limousine l'attend à l'aéroport mais, à l'heure dite, le roi est introuvable. La réception est annulée et l'accord n'est pas signé. Désespéré, l'expert réalise alors que le chèque attribué pour la création du fonds de développement n'a toujours pas été encaissé : le roi s'est ainsi exonéré de tout soupçon de corruption.

Le lendemain soir, au bar de l'hôtel Colbert à Antananarivo, à la veille de reprendre son avion pour Paris, l'expert tombe par hasard sur le roi. S'ensuit alors un marathon nocturne à l'issue duquel il finit par obtenir, à l'arraché, la signature officielle d'un accord final, rédigé sur son ordinateur portable. Le roi s'engage par cet accord à encaisser les chèques, à entreprendre une tournée de communication auprès des villageois concernés par le projet et à donner sa

bénédictio au cours d'un rituel approprié. Tout est donc redevenu pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles.

### **Double jeu**

Néanmoins, l'expert, qui pressent un double jeu, décide d'entamer lui aussi une tournée de communication auprès des principaux villages. Dans le premier, le maire, lui-même noble, est totalement prêt à collaborer et demande même d'entamer les travaux prioritairement sur les mangroves de sa commune. Par ailleurs, il le met en garde contre l'avidité et l'égoïsme du roi.

Du deuxième village, l'expert sort encore plus satisfait puisque le maire, formé en URSS et militant du mouvement réformiste chrétien, critique la vision culturaliste et "ethniste" du roi, et milite en faveur du métissage et d'une plus grande tolérance religieuse. Il fait visiter à l'expert les infrastructures sociales de la région et lui fait rencontrer un aréopage de notables locaux qui tous affichent une curiosité ainsi qu'une modernité qui forcent son estime. On lui demande quels impôts on va pouvoir obtenir grâce à l'implantation de cette entreprise, comment va se négocier la redistribution des taxes au niveau local, on s'interroge sur les expropriations prévues, on se renseigne sur les procédures d'embauche à venir, on envisage des travaux d'infrastructures, autant de questions qui rassurent l'expert.

Dans les villages suivants, en revanche, il déchanté rapidement. Dans l'un, situé à 100 mètres du futur bassin d'élevage, bien qu'ils ne soient pas originaires de la région et viennent de la côte est, les villageois se montrent totalement respectueux des traditions de la royauté Antankaraña et se plaignent amèrement des rumeurs d'expropriation ainsi que du non-respect de la mangrove qui est leur gagne-pain. Quant au dernier village, lieu même d'implantation du cœur des infrastructures de l'entreprise, il n'y rencontre personne. Il est désert, peuplé seulement de quelques ivrognes et de ménagères affairées.

L'expert termine donc cette tournée d'autant plus troublé qu'elle a déclenché une escalade des tensions avec le roi, qui répand des rumeurs malveillantes, et une radicalisation des autres membres de la royauté. Par ailleurs, le roi est remonté jusqu'à la présidence de la République pour demander l'annulation du projet au profit d'une autre entreprise, au prétexte que celle-ci ne respecterait pas les lieux sacrés, détruirait l'écosystème, exproprierait des familles désormais sans moyens de subsistance, etc. Il déclare refuser dorénavant de négocier avec l'entreprise et se plaint dans les médias d'être insulté par la non-réalisation d'un rituel d'implantation qu'il s'était pourtant engagé à mener lui-même.

### **Contre-stratégies**

L'entreprise cherche alors à élaborer une contre-stratégie. Pour cela, elle va s'efforcer de mieux comprendre la nature du pouvoir royal et les conséquences des décisions du souverain et de ses conseillers sur la population. Ces questionnements vont l'amener à définir une nouvelle stratégie d'implantation. On s'interroge ainsi sur la pertinence d'un nouvel étalonnage des travaux : doivent-ils commencer sur le territoire de la mairie la plus favorable ? Deux membres de la royauté, mais d'une branche dynastique rivale et hauts fonctionnaires de l'État malgache, alliés du général précité, vont ensuite être embauchés comme conseillers spéciaux avec pour mission d'établir une cartographie précise des tabous locaux, des lieux sacrés, des groupes en présence et des limites de la royauté et des terres ancestrales en jeu. Il leur est également demandé d'intercéder pour renouer le dialogue de l'entreprise avec le roi.

La reprise des négociations va être surréaliste. Le roi fait traîner en longueur, ignore les rendez-vous, etc. Lorsqu'il est possible de le rencontrer, au hasard d'un restaurant par exemple, les repas sont ponctués de siestes royales ou de mises en scène, telles un commentaire minutieux des élections locales ou le récit de sa présence à la finale de la Coupe du monde de football en 1998, qui empêchent l'expert d'aborder le cœur de sa démarche. On

ne discute ni de l'utilisation des fonds destinés au développement local, enfin encaissés par le roi, ni de l'organisation de la cérémonie propitiatoire, ni d'aucun sujet qui fâche, le roi se retirant aussitôt dans ce cas. Cela va crescendo jusqu'à ce que le roi, alors que l'entreprise de terrassement s'apprête à intervenir, édicte un nouveau tabou qui interdit le survol de la région aux hélicoptères !

### **Fin de partie**

L'entreprise perd finalement patience et décide de passer en force. Avec l'aide des conseillers spéciaux, l'ensemble des figures de la royauté est convoqué et le rituel est organisé.

Marginalisé, le roi réagit violemment. Il se rend dans la capitale du royaume et, dans la précipitation, met en place, le même jour, un rituel de malédiction qui menace des foudres des ancêtres royaux toutes les personnes tentées de collaborer avec l'entreprise.

En réponse, les opposants au roi initialisent un coup d'État : la destitution rituelle du souverain est prononcée. Elle sera officiellement entérinée deux ans plus tard, lors du changement de gouvernement national.

### **Les énigmes de la négociation**

Quatre énigmes principales correspondent aux quatre organisations concernées par cette négociation.

*Au niveau de la royauté sacrée* : pourquoi le roi et ses sujets ont-ils tant de difficultés à se représenter de façon précise les frontières du royaume, l'ensemble des groupes de descendance résidentielle affiliés, le nombre et la localisation exacte des tabous et des lieux sacrés ?

*Au niveau des groupes résidentiels* : pourquoi le roi qui formule son opposition à ce projet ne le fait-il qu'en termes exclusivement religieux ? Pourquoi certains groupes acceptent-ils de suivre le souverain alors que d'autres rejoignent le camp de ses opposants ?

*Au niveau du holding* : pourquoi une telle précipitation qui contraint l'entreprise à flirter avec la légalité de l'État malgache ?

*Au niveau de l'État malgache* : pourquoi le président de la République et les différents ministres impliqués dans cette négociation intronisent-ils le roi comme interlocuteur principal de cette multinationale ?

Pour comprendre ce qui se passe, il faut considérer cette négociation comme une conjoncture politique fluide, c'est-à-dire une situation présentant un décloisonnement des règles et des ressources mobilisées par des organisations qui n'entrent pas habituellement en interaction. Ce décloisonnement produit des effets intéressants.

Il déclenche, en premier lieu, une forte *réflexivité* des protagonistes qui montrent une capacité accrue de remise en cause de la validité de certaines règles ou de l'utilisation de certaines ressources, tels certains membres de la royauté qui commencent à accepter le principe d'une marchandisation des terres, alors que d'autres refusent absolument d'aliéner les terres ancestrales. À Madagascar, en effet, 90 % des terres appartiennent à l'État, mais elles ne sont ni titrées, ni cadastrées, ni bornées. Les populations qui occupent ces terres se les transmettent en vertu d'un droit coutumier. Il y a donc une disjonction totale entre l'appareil légal et les pratiques réelles : la stratégie de l'entreprise étant de s'approprier, à titre privé ou par bail emphytéotique, des terres relevant du domaine de l'État, son droit d'appropriation ne correspond plus au droit coutumier, d'où cette opposition frontale.

Ce décloisonnement produit également une *modification des habitus* qui appelle une régression vers les arguments religieux, un *testage des prises de position*, pour évaluer les forces en présence (c'est le rôle, par exemple, du rituel de malédiction) et *l'utilisation du leurre et du bluff*. Sur ce dernier point, le roi ne se gêne guère car il sait que, si l'entreprise n'a pas réussi à s'implanter à l'échéance donnée, la Banque mondiale ne la financera pas et le projet s'écroulera.

### Un double enjeu

L'enjeu de cette négociation est donc double. Le premier point porte sur la marchandisation des terres ancestrales et sur le positionnement des différents groupes sur cette question, sachant que les terres ancestrales sont soit des terres qui jouxtent des parcours de transhumance, soit des terres que l'on traverse et qui, selon la tradition, n'appartiennent à aucun groupe résidentiel mais aux ancêtres royaux et aux puissances telluriques. Le second enjeu est celui de la redéfinition de l'exercice du pouvoir royal dans la région et du mode de gouvernement des populations locales.

Pour expliquer ce double enjeu, nous devons considérer l'intersection de trois types de dynamiques : une *temporalité structurelle pluriséculaire*, une *temporalité conjoncturelle* liée à la fin de la guerre froide et une *temporalité proprement événementielle*.

*Au niveau du long terme* : tout remonte à la fondation, au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, du royaume Antankaraña. À cette époque, la région a des contacts avec les puissances internationales mais les formations politiques locales sont exclues de la traite esclavagiste contrôlée par la piraterie et la royauté Sakalava voisine. Cela va permettre à une branche noble sécessionniste fuyant cette dernière, de s'implanter dans la région en concluant une alliance exclusivement rituelle, faute de moyens de coercition, avec les populations locales. Cela a induit un mode de gouvernement très singulier : dans cette royauté, ce sont les membres des groupes de descendance résidentielle roturiers qui, en réalité, gouvernent aux côtés du roi et encadrent son pouvoir. Il n'existe aucun groupe de nature administrative, comme une caste de serviteurs royaux telle qu'il en existe dans d'autres royautes malgaches, qui vienne s'intercaler entre les groupes de descendance résidentielle et le souverain pour gérer le domaine royal ou fonctionner comme une garde prétorienne. Le roi ne fait donc qu'énoncer et enregistrer le consensus obtenu lors de l'assemblée royale mais, dans le même temps, les groupes de descendance résidentielle roturiers le protègent de ses rivaux potentiels et des conflits dynastiques récurrents entre les différentes branches nobles et collatérales, avec meurtres et guerres, qu'on trouve ailleurs.

*Au niveau du temps conjoncturel* : à partir de la chute du régime socialiste de Didier Ratsiraka, en 1993, la libéralisation économique se traduit à deux niveaux. En premier lieu, sous l'impulsion de la Banque mondiale, une campagne d'immatriculation des terres, préalable à leur privatisation, est lancée. Ensuite, le marché halieutique est ouvert à la concurrence. Les entreprises d'économie mixte, qui étaient en situation de monopole, voient désormais arriver des concurrents à capitaux japonais ou français.

Cette redistribution des cartes a incité l'une de ces sociétés d'économie mixte à racheter ses parts à l'État malgache et à se transformer en multinationale. Deux filiales en sont issues, à l'actionnariat indo-pakistanaï majoritairement tenu par deux cousins : l'une est celle que nous évoquons tandis que l'autre a tenté sans succès de s'implanter sur ce même site quelques années auparavant. Nous assistons donc à l'affrontement de deux entreprises, rivales bien que filiales d'un même groupe, détenues par deux cousins, qui se disputent le leadership de ce holding dans l'Océan indien. Le premier groupe va négocier avec le roi, localement et en sous-main, des conditions d'implantation qui respectent sa stratégie, alors que le deuxième groupe va négocier officiellement avec les représentants plus réformistes de la royauté, proches de l'appareil d'État malgache au niveau national.

La cristallisation de ces enjeux est redoublée par le fait que la fin du “monopsonne” des sociétés de collecte pour l’achat des prises de la pêche traditionnelle des villages Antankaraña attire des migrants venus de toute l’île pour gagner leur vie dans la pêche, avec pour conséquence des conflits croissants entre autochtones et allochtones.

*Au niveau du temps événementiel*, quatre éléments sont à noter.

En premier lieu, le retour au pouvoir, en 1997, de Didier Ratsikara, qui s’était allié en 1990 avec le roi pour lutter contre le mouvement de libéralisation politique, et avec lequel il a développé un partenariat via les entreprises publiques de la région et pour lequel il a financé le faste des cérémonies royales et la multiplication des lieux sacrés.

Ensuite, les rivalités entre les deux cousins à la tête du holding, l’un allant dans le sens des intérêts royaux, l’autre jouant la carte des réformateurs.

De plus, une grosse entreprise publique, jouxtant le site et qui faisait vivre la région, a naguère été privatisée et a récemment fait faillite. Ce précédent détermine une ligne de fracture entre les autochtones qui, ruinés par cette faillite, craignent les conséquences d’une industrialisation et d’une urbanisation dont ils ne seraient pas partie prenante et ceux qui, plus éloignés géographiquement, n’ont pas été affectés par l’évènement et en perçoivent moins les dangers.

Enfin, le rituel de malédiction est un autre élément majeur de fracture. Le roi n’a en effet pas suivi la liturgie officielle. Il existe dans les rituels ancestraux un principe majeur : lorsque vous sacrifiez un zébu, les ancêtres signifient qu’ils acceptent ce sacrifice si l’animal reste immobile devant la stèle sacrée et se laisse égorger sans résister. Évidemment, pour que cela se passe ainsi, il existe une technique de ligotage spécifique que connaissent les conseillers roturiers. Mais, dans sa précipitation, le roi a préféré s’adresser à des adolescents inexpérimentés qui ont mal ligoté la victime. De plus, il a pris l’initiative de tenir la queue du zébu, geste nécessaire pour communiquer son invocation aux ancêtres mais qui lui est interdit et doit, normalement, être accompli par un de ses représentants. Et, lorsqu’il l’a fait, le zébu s’est cabré et a uriné et déféqué sur lui ! Or, dans la cosmologie locale, les excréments peuvent remettre en cause le processus d’“ancestralisation” des individus et il est fondamental de s’en préserver.

Deux camps s’affrontent donc.

Les *réformistes*, dont certains ont été formés en URSS, veulent mettre en place, au nom du christianisme ou de l’islam, une forme d’association avec la royauté fonctionnant sur le mode d’un parti unique représentant toutes les populations locales dans le cadre d’une démocratie directe. Ils sont en outre favorables à une large intégration au sein de l’État malgache. Ils remettent en cause la transmission héréditaire des charges de conseiller et souhaitent l’émergence d’un pouvoir exécutif en relation directe avec les individus, ne passant plus par la médiatisation des groupes de descendance. Une telle innovation pallierait ainsi l’absence de la caste de serviteurs royaux qui structure ce mode de gouvernement depuis trois siècles. Cette stratégie implique que, le président élu de cette association ne pouvant être le roi, celui-ci ne garde dès lors qu’un pouvoir de bénédiction formelle et religieuse.

Face aux réformistes, le roi a mis en place des stratégies convergeant toutes vers un même objectif : construire un domaine royal sur lequel son pouvoir pourrait se territorialiser, indépendamment des groupes de descendance et de ses rivaux. En se servant des ONG et des entreprises, il souhaite créer un fonds de développement et utiliser l’argent ainsi récolté dans des projets de développement locaux afin de créer des liens de clientélisme avec les groupes de descendance qui lui font allégeance. Son projet est également de récupérer des territoires sécessionnistes depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, non contrôlés par ses opposants, en monopolisant les postes de direction des sociétés de collecte, ces villages vivant de la pêche traditionnelle.

Ces deux stratégies opposées provoqueront les péripéties de cette négociation et les stratégies rivales des deux cousins entrepreneurs vont s'y superposer, ajoutant à la confusion.

Reste alors à savoir pourquoi le roi a demandé l'extermination des crocodiles vivant dans l'estuaire. Lors de négociations précédentes, en 1992, au plus fort de la crise entre l'État fédéraliste et le mouvement nationaliste, l'entreprise rivale s'était associée au roi et avait déterminé ses conditions d'implantation. Toutefois, fort inopportunistement, des enfants avaient alors été dévorés par des crocodiles. Or, dans l'imaginaire local, les crocodiles sont la réincarnation de l'âme d'un souverain : cet événement était donc de très mauvais augure. Pour le roi qui s'engageait auprès de cette nouvelle entreprise, exterminer les crocodiles était donc une façon de se prémunir d'un tel funeste présage.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Le timing contraignant n'était-il pas négociable ? Que savait l'expert de ces déterminants cachés ?*

**Laurent Berger :** La Société Financière Internationale avait imposé des clauses pour l'octroi du prêt et l'entreprise avait d'autant plus peur de le perdre pour non-respect des échéances qu'en face, son concurrent faisait tout pour la supplanter. Au niveau des alliances, le ministre de la Pêche était un membre du Silamo malgache, c'est-à-dire du mouvement réformiste musulman auquel étaient également affiliés les nobles consultants de la frange réformiste. À cette alliance, en répondait une autre autour du ministre de la Culture, plutôt favorable au roi. Ces lignes de fracture au sein même de l'appareil d'État rendaient imprévisible le dénouement des négociations et stressaient l'expert qui n'avait pas anticipé et ne pouvait contrôler ces variables. Il avait bien connaissance de la rivalité des cousins au sein du holding mais, peu familier de Madagascar, il ne rattachait les événements qu'à cette seule rivalité.

**Int :** *La communauté indo-pakistanaise est implantée depuis plusieurs siècles à Madagascar mais ses membres ne veulent pas devenir malgaches. Ces investisseurs résidaient-ils à Tananarive ?*

**L. B. :** Oui, mais le roi estimait que cette entreprise était plus française, particulièrement quant à ses cadres dirigeants, que sa rivale. Ce holding est cependant cosmopolite dans la mesure où son siège est à Genève et où ses dirigeants, des Indo-pakistans ismaéliens, parlent de multiples langues, résident à Londres ou à Paris autant qu'à Madagascar ou sur l'Île Maurice, tout en ayant désormais la nationalité française.

Savoir qui contrôlait l'entreprise était une information importante car le roi craignait de voir arriver, par le biais de ces capitaux indo-pakistans, des cadres et des populations allochtones, risquant de noyer encore plus une royauté déjà passablement immergée par l'arrivée massive de migrants saisonniers durant la saison de pêche.

### Le poids de la présence française

**Int. :** *Retrouve-t-on ce genre de situation partout dans Madagascar ?*

**L. B. :** Cette question renvoie aux rapports complexes entretenus entre les organisations politiques et gouvernementales non étatiques, telles les chefferies ou les royautés, et l'État malgache. La région nord, où se déroule ce projet, a plusieurs spécificités : lors du développement de la monarchie merina, donc de l'État, au XIX<sup>e</sup> siècle, c'est une des rares régions qui a pu résister à son incorporation dans l'État malgache grâce à son alliance avec les Français. Elle a préféré leur céder ses droits sur des îles lui servant de refuges en cas de péril plutôt que de se soumettre à la monarchie étatique.

Les Français, arrivés dans l'île par le Nord, se sont d'abord alliés avec la royauté Antankaraña pour combattre l'État malgache avant de chercher à l'évincer pour gérer directement l'État colonial qu'ils mettaient en place. Mais cela n'a pas fonctionné, les grandes

entreprises capitalistes qui s'implantaient ne trouvant plus de main-d'œuvre : il leur fallait passer par les intermédiaires traditionnels. Les Français ont donc réintégré la royauté en faisant du souverain, choisi pour ses convictions passésistes et conservatrices, le gouverneur politique indigène, afin de mieux le neutraliser et de le mettre en porte-à-faux vis-à-vis des populations migrantes.

Lorsque, durant l'entre-deux-guerres, les migrants se sont organisés en mouvements nationalistes, le colonisateur a fait marche arrière et a créé des réserves destinées à séparer autochtones et allochtones et les a mises sous le contrôle exclusif de la royauté Antankaraña. Il s'agissait de casser la dynamique nationaliste en jouant la carte régionaliste et en soutenant les partis politiques favorables au maintien de Madagascar dans l'Empire français.

Beaucoup de cadres politiques issus de la royauté ont fait, après la Deuxième Guerre mondiale, une carrière dans la politique ou les services publics, et le PADESM, parti des déshérités de Madagascar, loyal à l'Empire français, comptera sur eux pour contrer le mouvement nationaliste du MDRM (Mouvement démocratique de la rénovation malgache). Cependant, certains descendants d'esclaves originaires des Hautes terres seront aussi membres de ces partis monarchiques côtiers, qui les ont pourtant asservis jadis, alors que certains nationalistes côtiers s'allient au MDRM des Hautes terres. Tout cela donne lieu à des imbroglios politiques extraordinaires ! Mais c'est ce tremplin vers l'appareil d'État malgache, offert aux principaux représentants nobles de la royauté Antankaraña, qui a maintenu leur autonomie au niveau local en leur permettant de briguer une grande partie des postes politiques, tant à l'échelle communale ou provinciale, qu'à l'échelle nationale. Cette situation est singulière car les autres organisations politiques locales ne sont pas aussi puissantes que cette royauté.

**Int. :** *Personne dans ces jeux de pouvoirs ne semble soucieux d'instaurer une société civile avec des fonctionnalités normales.*

**L. B. :** Effectivement et pour plusieurs raisons. D'abord parce que les élites politiciennes ont largement utilisé l'appareil d'État pour s'enrichir et placer leurs alliés, ensuite parce que le poids de la colonisation et de l'indépendance reste prégnant. En fait, l'un des rares hommes politiques ayant eu un projet politique véritable, le président Richard Ratsimandrava, a été assassiné au septième jour de son mandat !

Au niveau local, il existe des espaces publics de débat, les *fokonolona*, assemblées villageoises où l'on débat des problèmes qui concernent la communauté : nouveaux arrivants, impôts, etc. Cependant, même au sein de ces espaces publics, il existe une inégalité majeure entre allochtones et autochtones. Ces derniers, ayant des ancêtres enterrés localement, ont le premier et le dernier mot dans les débats. Ils sont seuls responsables du respect des tabous de la terre par les populations migrantes et du maintien des rituels d'"ancestralisation" des groupes de descendance. Ces pratiques correspondent aussi à l'imaginaire gouvernemental propre à la royauté, qui repose sur un mode pastoral de conduite des groupes de descendance. Le roi est ainsi comparé à un berger menant ses sujets sur la route des ancêtres en observant certaines modalités rituelles propres à préserver le *Hasiñy*, force énergétique invisible à l'origine de la fécondité et de la prospérité locale. Pour les populations, la notion de l'intérêt public est donc étroitement reliée à ces pratiques religieuses.

Les terres, selon un régime d'allotissement des terrains vacants, n'appartiennent à personne si ce n'est à ceux qui les ouvrent par leur travail. Respecter l'intérêt public c'est s'opposer, par exemple, à des députés qui ont décidé, en convoquant juges et fonctionnaires du cadastre, d'acquérir en leur nom des terres fertiles et de faire évacuer les occupants par les gendarmes. C'est pour ce genre d'actions de défense que le roi est populaire. Ceux qui le défendent font partie de ces groupes de descendance qui vivaient de la terre et n'avaient une existence sociale réelle que parce qu'ils géraient des patrimoines collectifs indivis.

Du fait de la croissance démographique au XX<sup>e</sup> siècle, le long des axes de communication, une pression s'est faite sur les terres arables, telle qu'une grande partie des membres des groupes de descendance résidentiels est obligée d'émigrer. Ces groupes se sont donc réorganisés autour d'un autre patrimoine inaliénable indivis, les réseaux relationnels entretenus à partir du groupe de descendance, qui permettent de drainer des ressources vers les membres de ces groupes.

Il est intéressant de noter que les groupes qui ont suivi la mouvance réformiste n'existent désormais plus que par la seule gestion de ce capital social collectif alors que les groupes favorables au roi sont encore rattachés à leurs terres. Les groupes favorables à la marchandisation des terres sont ainsi ceux qui ont quitté, parfois depuis des décennies, leur village ancestral et vivent dans la capitale ou à l'étranger. C'est cette ligne de fracture qui a déterminé les prises de positions pour ou contre le roi.

## Épilogue

**Int. :** *Où en est-on aujourd'hui de ce projet ?*

**L. B. :** L'entreprise s'est finalement implantée et a développé son projet avec succès. Quant au roi, bien qu'il ait été destitué et qu'un remplaçant ait été désigné, il a rejeté cette destitution en s'appuyant sur ses partisans et a refusé de quitter son palais. Deux ans plus tard, il a été attaqué par un commando masqué, battu et laissé pour mort après avoir été enduit d'excréments de chien, ultime manière d'enrayer son processus d'"ancestralisation". Il a néanmoins survécu et réussi, grâce à des innovations rituelles, à être lavé de ses souillures. Récemment, à la faveur du trouble de l'exécutif, il est revenu sur le devant de la scène en jouant la carte de l'international. Il a ainsi participé à un sommet des chefs et rois traditionnels en Libye.

Il y a peu, des affrontements armés ont eu lieu dans la capitale du royaume à l'occasion de la grande cérémonie qui légitime le règne d'un souverain et réunit tous les groupes de descendance du royaume. Les deux rois ont chacun voulu faire leur propre cérémonie au même endroit, dans la capitale ! Le roi réformiste a été agressé pendant sa cérémonie par les partisans du roi traditionaliste. Les réformistes ont contre-attaqué mais le roi réformiste a été blessé par balles, sa fille tuée ainsi que certains de ses partisans. Il y a un mois, craignant un bain de sang, le roi réformiste a lancé un appel solennel dans les médias malgaches pour que l'armée intervienne.

**Int. :** *Que peut-on déduire de cette histoire ?*

**L. B. :** Depuis la mondialisation ibérique, entre 1560 et 1640, la mondialisation des Lumières, de 1750 à 1815, la mondialisation edwardienne, de 1870 à 1914, et la mondialisation contemporaine, plusieurs processus globaux sont à l'œuvre. Les plus importants sont une expansion géographique des échanges et des flux, accompagnée d'une marchandisation des facteurs de production : terre, travail, environnement, etc. Cela a entraîné une extension du mode de régulation marchande à de nouvelles sphères d'activités sociales.

Ces processus sont toujours corrélés à une redéfinition des modes de gouvernement à l'échelle locale et à l'échelle globale. Les travaux de Foucault montrent qu'à chaque phase de mondialisation, c'est un nouvel imaginaire politique qui se met en place quant à l'exercice du pouvoir d'État.

Cette étude de cas est donc emblématique de la façon dont la mondialisation est corrélée à une marchandisation des facteurs de production locaux et s'intrique avec une redéfinition complète des formes d'organisation politique gouvernementale. Le gouvernement malgache doit-il, par exemple, déléguer la gestion des ressources halieutiques, sa troisième source de devises, à l'échelon provincial ou la concentrer au plan national ? Doit-il se centraliser ou se fédéraliser ? Et à l'échelle locale, quel type d'autorité est légitime, et pour quoi faire ?

**Int. :** *Quel a été votre rôle et que peut-on en déduire au plan des sciences sociales ?*

**L. B. :** J'ai eu la chance de vivre pendant trois ans sur ce terrain, d'abord auprès des élites politiques et culturelles malgaches, des dignitaires des confréries soufies, des mouvements religieux réformistes, de la royauté sacrée, etc. Puis, lorsque la multinationale s'est implantée, le roi m'a demandé de l'éclairer sur ses intentions et sur celles de l'expert. De son côté l'entreprise, informée de la présence d'un ethnologue, m'a demandé de travailler pour elle comme consultant. Après réflexion, j'ai posé comme condition de ne faire qu'un rapport sur l'histoire politique et économique de la région et sur son peuplement, à remettre lors de

l'obtention des autorisations officielles. Elle a accepté et j'ai pu accompagner l'expert dans ses tournées en lui servant parfois d'interprète. Les gens me connaissaient, ce qui facilitait les choses.

Mais il a fallu que j'objective mon implication : si le roi a été au courant, par exemple, des questions d'échéances, c'est parce que j'en avais discuté avec des amis conseillers roturiers qui se sont empressés, à mon corps défendant, d'aller lui répéter... Quand on est dans l'action, il est difficile de maîtriser tous les paramètres.

Quand, par contre, on m'a demandé un travail d'inventaire des lieux sacrés, j'ai refusé parce que la royauté fonctionnait uniquement parce que l'information était distribuée : chaque groupe était propriétaire exclusif d'un certain type de savoirs et de lieux. Changer cette circulation de l'information modifiait l'organisation politique. Mon refus a eu pour conséquence l'embauche des nobles réformistes qui ont, ce faisant, accéléré le processus de destitution du roi.

Au niveau méthodologique, comme l'a montré Georges Devereux<sup>3</sup>, la leçon est qu'il n'y a pas d'observation scientifique neutre. Vous êtes obligé d'interagir et la science se construit à partir du moment où vous analysez les conséquences de l'interaction, à la fois sur vous et sur les autres et non pas en prenant une distance illusoire.

Présentation de l'orateur :

Laurent Berger : anthropologue affilié au Laboratoire d'Anthropologie Sociale, docteur de l'EHESS (École des hautes études en sciences sociales) et diplômé des Langues'O (Institut national des langues et civilisations orientales), chargé de la recherche au musée du quai Branly.

Diffusion mars 2010

---

<sup>3</sup> Georges Devereux (1908-1985) fut un psychanalyste et anthropologue franco-américain fondateur de l'ethnopsychanalyse.