

# NI TAYLOR, NI FOLKLORE: POUR UN MANAGEMENT AFRICAIN INTERCULTUREL ET CRÉATIF

*Emmanuel Kamdem\**

## Résumé

Dans les pays en développement industriel en général et en Afrique en particulier, le management est à la croisée des chemins. Son évolution et son avenir dépendent de la réconciliation de deux exigences fondamentales: l'une par rapport à la modernité, l'autre par rapport à la tradition.

Cet article décrit tout d'abord ce qu'est le management d'inspiration industrielle occidentale. Il présente ensuite quelques aspects spécifiques du management d'inspiration culturelle. Il s'interroge enfin sur l'opportunité de dépasser cette double vision du management en Afrique pour élaborer un modèle nouveau et authentique qui concilie l'efficacité productive de l'organisation et les aspirations psycho-affectives des individus.

## Abstract

Management in developing countries in general and in Africa in particular is at the crossroads. Its evolution and future must take into account two fundamental requirements, one relating to modernity, the other in relating to tradition.

This article describes firstly the industrial and Western inspired management. Secondly, it presents some specific aspects of proposes tradition an cultural based management. Finally, it proposes in order to go beyond this double vision of management in order to build in Africa a new and authentic model which reconciles both the productive efficiency of the organisation and the psycho-affective aspiration of individuals.

---

\* Chargé de Cours, Département de Management, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), Douala, Cameroun.

## Introduction

Depuis une dizaine d'année, on observe un peu partout dans le monde un engouement marqué pour l'étude des dimensions culturelles du management<sup>41</sup>. Plusieurs facteurs ont favorisé l'émergence de ce nouveau courant de pensée dans la littérature du management. On citera, entre autres:

- les limites, désormais reconnues par tous, du modèle productiviste, rationaliste, instrumentaliste, essentiellement basé sur les credos de «l'organisation scientifique du travail» et de «l'administration rationnelle et méthodique»;
- l'échec et la remise en cause des principes et des pratiques de management «transférés» vers les sociétés en développement industriel. Malgré une pénétration considérable des capitaux et des technologies, ces sociétés connaissent néanmoins un niveau de compétitivité industrielle très faible par rapport à celui des vieilles nations industrialisées<sup>42</sup>
- l'émergence en Asie du Sud-Est (donc en dehors de l'espace culturel occidental) depuis la fin des années soixante-dix, de nouveaux «dragons industriels» (Hongkong, Taiwan, Singapour, Corée du Sud, etc.) dont les performances et la compétitivité, à l'instar de celles du Japon, suscitent curiosité et interrogations en Occident.

Sur le plan théorique, la problématique des dimensions culturelles du management a permis de proposer de nouveaux concepts mobilisateurs. Du concept de culture d'entreprise<sup>43</sup> popularisé aux États-Unis et dans tout l'Occident à la suite des travaux de différents auteurs (OUCHI, 1982; DEAL et KENNEDY, 1982; PETERS et WATERMAN, 1983; etc.) à l'idée de management interculturel récemment proposé par XARDEL (1990) en passant par toutes les autres tentatives visant à jumeler les deux concepts de référence que sont la culture et le management (HOFSTEDE, 1987; D'IRIBARNE, 1989; AMADO FAUCHEUX et LAURENT, 1990; CHANLAT et BÉDARD, 1990; etc.), on retrouve pratiquement toujours la même préoccupation:

---

<sup>41</sup>J'aimerais remercier Marcel COTÉ, professeur titulaire, Jean-François CHANLAT et Omar AKTOUF, professeurs agrégés à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, pour les discussions enrichissantes que nous avons eues sur la question lors de mon séjour comme professeur visiteur au cours de l'année 1991. Merci aussi à Bruno BEKOLO-EBE, professeur agrégé au Centre Universitaire de Douala, pour son intérêt et ses commentaires sur une version initiale de ce texte.

<sup>42</sup>Ce constat pourrait bien être inséré dans le courant de «l'afro-pessimisme» qui a gagné la quasi-totalité des média occidentaux, en particulier français depuis quelque temps, à propos de l'échec des politiques économiques, industrielles et sociales appliquées en Afrique depuis trent ans. Un véritable débat sur la question devrait pouvoir départager les responsabilités.

<sup>43</sup>Nous utilisons ici le concept de culture d'entreprise en souscrivant totalement à l'excellente analyse critique d'AKTOUF (1990).

démontrer l'originalité et la relativité des valeurs et des pratiques de gestion des différentes sociétés.

Dans le cas spécifique de l'Afrique et des pays en développement industriel, plusieurs auteurs, Africains ou non, n'ont pas manqué de se joindre à cette tentative de renouvellement et d'enrichissement de la pensée et des pratiques managériales (BOURGOIN, 1984; DELALANDE, 1987; AKTOUF, 1989; HENRY, 1989, 1990; KIGGUNDU, 1989; JAEGER et KANUNGO, 1990; etc.).

Tous les pays en développement industriel, sans exception, ont aujourd'hui à relever un défi majeur: créer les conditions d'une industrialisation originale, une industrialisation qui concilie les exigences de l'efficacité organisationnelle et les aspirations légitimes des populations à un mieux-être social qui préserve leur identité et leur personnalité. À l'instar des Occidentaux qui, aujourd'hui encore, bénéficient des bienfaits du travail industriel et de sa production tout en continuant à être victimes de son organisation et de ses contraintes, les Africains se trouvent face à un cruel dilemme: produire davantage pour assurer l'aisance matérielle tout en subissant les affets induits pervers, ou produire autrement pour échapper aux méfaits de l'industrialisation<sup>44</sup>.

Telle nous semble être la question centrale du management des organisations en Afrique car elle se pose aujourd'hui avec une acuité particulière dans cette partie du monde davantage confrontée au "choc des cultures". D'ailleurs, même en Occident, après plus d'un siècle d'industrialisation, on en est toujours à s'interroger sur le sens véritable de l'activité humaine au sein des organisations (CHANLAT et DUFOUR, 1985; AKTOUF, 1986; DEJOURS, 1990. comme l'affirme CHANLAT (1990, P. 720), "Au moment où le travail se transforme, où la concurrence internationale est de plus en plus vive, où l'écosystème est menacé, où le système économique crée des sociétés à deux vitesses, où les écarts entre les pays du Nord et ceux du Sud s'élargissent, où la précarité des emplois s'accroît, il est normal que les modes de gestion soient remis en question"<sup>45</sup>.

C'est à la lumière de toutes ces considérations que nous entendons développer notre réflexion critique autour de trois visions différentes du management. D'abord, le management perçu à travers ses dimensions "productiviste" et "rentabiliste", soit celui qui a pendant longtemps été présenté comme le "voie royale" du progrès économique et social des sociétés contemporaines, y compris africaines. Le discours "développementaliste" diffusé en Afrique depuis trente ans en est une preuve incontestable. Ensuite, le management perçu à travers certaines "stratégies d'ajustement

---

<sup>44</sup> L'ampleur de ces derniers est particulièrement grande en Afrique, du fait de l'existence d'une politique de protection sociale des travailleurs peu efficace et de la quasi inexistence d'une politique de protection de l'environnement dans la plupart des pays.

<sup>45</sup> Ce dernier constat confirme bien l'acuité du débat initié dans les années soixante par le Club de Rome à propos des limites à la croissance

“ aux “réalités culturelles locales” et que nous proposons d’appeler “management culturaliste”. Enfin, le management tel qu’on pourrait le concevoir et le pratiquer à partir d’une vision plus “humaine” de l’individu dans l’organisation et qui pourrait permettre de concilier les impératifs de l’efficacité productive de l’organisation et l’équilibre psycho-affectif de l’individu.

## **1 Le management ou l’art de produire plus et de rentabiliser davantage.**

Analysant l’impact des pratiques dominantes de management sur les formes de psychopathologie professionnelle, CHANLAT (1990, p. 719) fait la remarque suivante: “les reproches que l’on fait au management orthodoxe, c’est-à-dire aux modes de gestion marqués principalement par le taylorisme et le techno-bureaucratisme, sont multiples. Ils portent autant sur l’absence de vision à long terme, l’hégémonie des catégories économiques, l’emprise de la technique, l’abstraction que sur l’empire du calcul et de la mesure, l’ethnocentrisme, le productivisme ou le manque d’éthique qui marquent d’une manière ou d’une autre certaines pratiques managériales.

Un tel constat apporte de nouveaux éléments de définition au “management rentabiliste”. À partir de quelques références essentielles et récentes (AKTOUF, 1989; MORGAN, 1989) nous allons essayer de délimiter les contours et de préciser le contenu de ce qui semble être une forme de management dépassé, sinon nuisible.

### **1.1. L’entreprise réduite à une machine de production**

Un des fondements majeurs du “management rentabiliste” réside dans la priorité absolue accordée à la machine comme moyen privilégié de production. À cela s’ajoute une forme d’organisation du travail très largement inspirée du modèle de fonctionnement de la machine et caractérisé par l’automatisme des opérations, la recherche d’une plus grande précision, une vitesse d’exécution plus rapide et la réduction du temps de production. Un tel modèle est privilégié parce qu’il permet d’atteindre plusieurs objectifs: produire plus vite et en plus grande quantité afin d’atteindre un niveau de rentabilité financière plus élevé.

Dès lors, l’entreprise est perçue comme un univers technique dans lequel “la vie organisationnelle devient souvent routinisée avec la précision d’un mouvement d’horlogerie... et où exige du personnel qu’il arrive à l’heure, effectue un certain nombre d’opérations déterminés à l’avance, se repose à heure fixe, puis se remettre à la tâche jusqu’à la fin de la journée de travail” (MORGAN, 1989, p. 12).

Cette vision de l'organisation qui s'est construite de la fin du dix-huitième siècle au début du vingtième a trouvé son principal champ de développement dans les sociétés occidentales d'Europe et d'Amérique du Nord, mais elle s'est aussi étendue progressivement aux sociétés traditionnelles d'Amérique du Sud, d'Asie et d'Afrique, avec des affets plus ou moins identifiées dans toutes ces sociétés (amélioration quantitative de la production et des conditions matérielles de vie et détérioration qualitative de l'existence humaine et des rapports sociaux loin de contribuer au rapprochement des peuples, ce développement "pandémique"<sup>46</sup> du "management rentabiliste" et de son support dominant, la machine, semble plutôt constituer un élément important de distanciation culturelle, comme le souligne fort judicieusement FROMM (1978, p. 24): "La société industrielle n'a que mépris pour la nature, de même que pour tous les objets qui ne sont pas fabriqués par la machine et pour tous les peuples qui ne produisent pas de machines (les races non blanches, à l'exception toute récente du Japon et de la Chine). Les gens, de nos jours, sont attirés par la destruction".

Cette forme dominante du management s'est vu affubler de nombreux qualificatifs: management classifique, traditionnel, orthodoxe, rationnel, productiviste, etc. L'expression anglo-saxonne "hard management" résume parfaitement cette vision du management dont les deux principaux ténors historiques sont F.W. TAYLOR et H. FAYOL.

Les origines, le cheminement, les pratiques professionnelles et les idées de ces deux personnages en disent long sur leur vision de l'entreprise et les méthodes de gestion qu'ils préconisent. Celles-ci sont essentiellement caractérisées par la reconnaissance de la fonction centrale de la machine et par la recherche d'une plus grande instrumentalisation du travail humain.

Aussi bien chez TAYLOR que chez FAYOL, tous deux ingénieurs ayant assumé de hautes responsabilités techniques et de direction en milieu industriel (l'un aux États-Unis, l'autre en France), on retrouve une vision mécaniste de l'entreprise présentée comme un système sur lequel il est possible d'agir pour obtenir les résultats techniques du travail ouvrier chez TAYLOR (1957) ou la définition des principes et des procédures de travail du dirigeant chez FAYOL (1970).

Un des principes fondamentaux de la doctrine de TAYLOR s'exprime ainsi: "Les

---

<sup>46</sup>Les idées et les pratiques dominantes de ce modèle de management se sont répandues tellement vite partout dans le monde qu'il demeure encore, aujourd'hui une référence incontournable malgré toutes les remises en cause, en particulier celle consécutive au modèle japonais.

membres de la direction mettent au point la science de l'exécution de chaque élément du travail qui remplace les bonnes vieilles méthodes empiriques" (TAYLOR, 1957, p. 68). Un autre principe précise: "Dans le système de direction scientifique, on enseigne aux ouvriers la façon d'exécuter un travail meilleur et d'un niveau plus élevé que celui qu'ils accomplissaient précédemment et on leur donne donc un travail plus élevé avec le salaire également plus élevé qui y correspond" (TAYLOR, 1957, p. 223).

Quant à FAYOL, il perçoit l'entreprise comme un ensemble également complexe au sein duquel coexistent six grands groupes d'opérations appelées fonctions (technique, commerciale, financière, comptable, de sécurité et administrative). C'est l'action synergique de toutes ces fonctions qui permet un fonctionnement efficace de l'ensemble. FAYOL note avec regret l'occultation de la fonction administrative et la part trop grande accordée aux autres fonctions; et en particulier à la fonction technique: "Tout concourt à donner l'ombre d'autres capacités tout aussi nécessaires et parfois plus utiles à la marche et à la prospérité des entreprises" (FAYOL, 1970, P. 2).

Chez TAYLOR, donc, tout comme chez FAYOL - qui le déplore - la métaphore de la machine, ensemble constitué de parties distinctes et devant être intégrées pour une activité harmonieuse, reste prédominante. MORGAN (1989, p. 17) en donne une illustration parfaite: "Les théoriciens "classiques" ont essayé d'obtenir pareil résultat en concevant l'organisation comme un réseau de pièces: services fonctionnels comme la production, la marketing, les finances, le personnel, la recherche et le développement, lesquels sont ensuite subdivisées en réseaux de poste de travail délimités de manière précise". Une telle vision de l'entreprise ne pouvait manquer d'avoir des incidences sur le statut et le rôle de l'individu.

## **1.2. L'être humain prisonnier d'une rationalité technico-économico-administrative**

En réalité, le "management rentabiliste" et son cadre de développement par excellence, l'entreprise-système-machine, correspondent à un mode de pensée et à une conception du monde bien déterminés que l'on pourrait résumer de la manière suivante: "Nous vivons aujourd'hui dans un monde dominé par l'idéologie économique et par les impératifs de gestion... La rationalité économique avec le développement du marché devient de plus en plus autonome face aux autres rationalités et finit par leur imposer sa propre logique... Cette rationalité privilégie le profit, la rentabilité... Elle va accorder une place prépondérante au CALCUL et à la MESURE" (CHANLAT et DUFOUR, 1985, p. 15 et 16). La métaphore de *l'homo economicus* constitue une belle illustration de cette vision de l'individu dans l'organisation.

Dans son ouvrage, AKTOUF (1989) nous aide à identifier les caractéristiques fondamentales de la rationalité qui sous-tend cette conception du management.

### *L'illusion d'une croissance illimitée*

“La très majorité des dirigeants et des chefs d'entreprise sont convaincus de la nécessité inéluctable de toujours chercher à être plus gros, plus rentable, plus profitable...solidement soutenus par leur foi en ce que le progrès et la prospérité ne sont possibles qu'ainsi. Ils partagent presque tous la conviction qu'accumuler constamment plus de richesses et produire toujours davantage de biens sont les arcboutants incontournables d'une incessant amélioration de nos condition de vie” (pg. 23). Produire et produire plus apparait ainsi comme la règle d'or du management. Cette production sans cesse croissante est censée répondre à des besoins toujours croissants. A-t-on pensé que les besoins et les ressources nécessaires à leur satisfaction pouvaient éventuellement se stabiliser ou diminuer considérablement? Les nombreuses crises de toutes sortes (économique, politique, culturelle, existentielle, etc) qui ont jalonné l'histoire des différents peuples et largement compromis la croissant économique sont là pour prouver qu'une telle vision relève davantage du mythe que de la réalité.

### *Las vertus de la concurrence et du marché libre*

“Le principe de base, derrière toutes ces convictions, reste bien entendu la confiance das les bienfaits du marché, de la libre entreprise et de la concurrence, fondés sur une conception individualisme voir égocentrique des mobiles et des comportements aussi bien des personnes qu des entreprises”. Le marché de la libre entreprise et de la concurrence est présenté comme la voie la moins parsemée d'embûches pour parvenir à un niveau élevé de développement économique et de progrès social. Mais au-delà des bienfaits incontestables qu'il procure, le marché n'est-il pas de nature à générer certains méfaits qui peuvent atténuer considérablement les avantages escomptés (développement de l'individualisme, persistance des inégalités, valorisation excessive des notions de profit et de gain aux dépens de celles de valeurs et d'éthique)?”

### *Le culte de l'employé-rouage*

“Qu'il soit machine musculaire, animal économique attiré par le gain matériel ou “mécanique psychologique” plus ou moins manipulable, l'employé reste largement considéré comme on outil dont on se sert et qu'on téléguide. De toute façon, il est toujours celui qui n'a qu'une chose à faire: exécuter ce qu'on lui indique, de la façon et à la cadence fixées” (p.22). Dans la quasi-machine sociale qu'est l'employé, et de manière générale l'individu, ne représente plus qu'un élément que l'on “fixe”à un endroiti déterminé pour accomplir une tâche prescrite, sans se préoccuper de

“considération superflues” comme celles qui auraient droit à la signification symbolique de son activité ou aux fondements psychiques de son action. Il n’est plus qu’un “facteurs de production” parfaitement malléable.

### *Le discours paternaliste sur la communauté de vision et d’objectifs*

“On se plaît à croire, en management classifique, que tous, employés, ouvriers, cadres moyens, hauts dirigeants sont imprégnés d’objectifs communs, animés des mêmes désirs de faire triompher l’entreprise, de produire toujours mieux et davantage” (p. 230. Ici, il faut reconnaître que la communauté d’intérêts réside davantage dans la création de conditions de travail acceptables par la majorité des individus (quel que soit leur statut ou leur position hiérarchique dans l’organisation) et pouvant favoriser le succès du projet dans lequel tous sont engagés<sup>47</sup> En pratique la communauté d’intérêts est-elle toujours prise en considération lors du partage des bienfaits ou de la redistribution des gains acquis avec la participation de tous? Cela semble loin d’être le cas quand on observe les politiques salariales des entreprises un peu partout dans le monde.

### *Le culte du chef charismatique et technocrate*

“Il y a d’abord la conviction que toute activité doit être supervisée, vérifiée et contrôlée par un chef dont l’efficacité sera mesurée par sa capacité à se faire obéir, par son aptitude au commandement” (p. 21).

Le fonctionnement efficace de l’entreprise nécessite la présence à sa tête d’un dirigeant organisateur, mobilisateur et surtout “bon père de famille”. Cette vision de la personnalité et du rôle du dirigeant peut être illustrée par la métaphore du prophète dont la “mission divine” est de conduire ses disciples en “terre promise”. Des expressions à la mode comme “capitaine d’industrie”, “gourou du management”, “pilote”, “figure de proue”, permettent de mieux appréhender cette conception quasi magique du rôle du dirigeant.<sup>48</sup>

### *La division hiérarchique du travail*

“Le chef conçoit, pense prévoit et ordonne, les chaînons successifs de la hiérarchie

---

<sup>47</sup>Pour les économistes classiques, cette démarche obéit à une règle d’épuisement du produit selon laquelle le surplus créé est équitablement réparti suivant la productivité relative de chacun. Malheureusement, les pratiques concrètes sont souvent très éloignées de ce principe.

<sup>48</sup>C’est dans le même ordre d’idées que SHUMPETER (1979) exalte le rôle de l’entrepreneur vecteur d’innovation et de changement



sont là pour transmettre, obéir, et faire obéir” (p. 21).

Cette caractéristique découle tout naturellement de la précédent. Elle vise surtout à préciser et à séparer les rôles à partir d’une conception inégalitaire des individus sur le plan du statut et des responsabilités. Comme métaphore dominante de cette conception, on retiendra la pyramide qui véhicule un message de soumission, contrairement aux cercles concentriques dont se dégage un message de participation. De cette présentation de quelques caractéristiques essentielles du “management rentabiliste”, nous concluons, avec AKTOUF (1989, p. 24), que ce management se fonde sur un certain nombre de principes dont “la discipline, l’ordre, l’obéissance, la hiérarchie, les différences de statuts, la séparation des rôles de conception et de réalisation, l’individualisme et la convergence des objectifs, la méfiance vis-à-vis de l’employé de base qui n’est qu’un facteur (plus ou moins réfractaire) de production, la foi en un management d’une croissance indéfinie”.

## **2. Les dérives d’un management à la recherche de sa différence et de sa spécificité**

Comment le modèle de management dont on vient de dégager les principaux piliers s’est-il développé en Afrique? L’a-t-il été suivant un schéma identique à celui observé en Europe, en Amérique, etc. ou y a-t-il eu quelques réajustements pour tenir compte du contexte, notamment économique et culturel? Ce sont là des questions à la fois simples et complexes. En effet, s’il faut admettre que le “management classique” a surtout été appliqué pour répondre aux exigences de sociétés en phase de transition vers modèle industriel, il y a lieu de se demander pourquoi cette application n’a pas abouti partout aux mêmes résultats et surtout pourquoi certaines sociétés (particulièrement africaines) restent encore industriellement faibles malgré un transfert massif des “recettes” du management dit dominant et présenté comme économiquement performant ailleurs.

Le “management culturaliste” tel que nous entendons le définir ici se fonde principalement sur une double tentative d’“adaptation” au contexte de l’organisation africaine contemporaine des principes et des pratiques dérivés de l’organisation industrielle occidentale, d’une part, et de l’organisation traditionnelle originelle, d’autre part. Nous ne voulons pas remettre en cause globalement les nombreuses et enrichissantes initiatives prises de part et d’autre pour établir un lien entre les pratiques de management et les valeurs dominantes de chaque société. De nombreux travaux ont abordé la question suivant différentes perspectives: historique (D’IRIBARNE, 1989), stratégique (KIGGUNDU, 1989; HAFSI, 1985); culturelle (HOFSTEDE, 1987; XARDEL, 1990; HALL et HALL, 1990; ETOUNGA-MANGUELLE, 1990, ETC.).

Dans le cas spécifique des organisations africaines, un regard certain sur certaines pratiques dominantes permet d'observer que l'application simultanée et sans discernement d'un "vernissage traditionaliste" et d'un "vernissage moderniste" donne parfois un produit final hybride à coloration diffuse. Un tel produit symbolise bien la situation d'impasse dans laquelle se trouve aujourd'hui le management en Afrique. Examinons donc maintenant quelques aspects particulièrement frappants de ce double vernissage.

## **2. 1 Interprétations abusives et folkloriques du "management rentabiliste" dans le contexte africain**

Nous retiendrons particulièrement ici deux interprétations: celle relative à la perception dichotomique entre le savoir théorique et les applications pratiques qui en découlent<sup>49</sup> et celle relative à l'attrait que suscite la bureaucratie chez beaucoup d'Africains.

*Le culte fétichiste du savoir et du diplôme aux dépens des habiletés<sup>50</sup> et de l'expérience*

Pourquoi observe-t-on aujourd'hui chez la quasi-totalité des dirigeants et cadres africains un engouement si prononcé pour l'accumulation de connaissances théoriques et la modélisation des outils de management? La chose est encore plus frappante chez ceux qui ont bénéficié d'une formation, en Europe ou en Amérique, dans le domaine du management. Une récente étude sur l'évaluation des besoins de perfectionnement en gestion dans quelques entreprises camerounaises (KAMDEM, BOISVERT et BIKANDA, 1990) a montré qu'en gestion les aptitudes déterminantes étaient les connaissances spécialisées, les habiletés et les facteurs liés au comportement (savoir communiquer, savoir diriger, etc.) n'intervenant qu'à un niveau secondaire. Voici un extrait de quelques déclarations faites par différents participants à cette étude:

- "Un bon cadre doit être bien armé dans son domaine" (noter la métaphore militaire);
- "Chez nous, c'est la ventre d'un certain nombre de produits dont nous avons le monopole qui importe et non la littérature (sous-entendue, l'aptitude à bien parler et communiquer). Donc il nous faut beaucoup plus de personnes ayant des connaissances spécialisées/";
- "Le bon sens et le pragmatisme sont très importants. Les Africains sont très théoriques...Il faut être pratique"

---

<sup>49</sup>Notons, au passage, que cette dichotomie également en Occident à des degrés moindres, alors qu'elles est beaucoup en Afrique.

<sup>50</sup>Ce terme est utilisé ici dans la perspective suggérée par LAPIERRE (1991, P. 54) qui le définit comme "des savoir-faire, des "arts de faire", des approches ou des façons d'intervenir dans l'exercice de l'autorité qui sont adaptées à une situation donnée, propres à la personne qui dirige et le plus susceptibles de conduire au succès, c'est-à-dire de mener aux objectifs visés ou de produire les résultats prévus".

Toutes ces déclarations concordent sur au moins un point: le management est davantage perçu comme une affaire de connaissances et d'outils, d'où la référence permanente aux théories, aux écoles de pensées, aux modèles déjà éprouvés et dont on ne cherche à retenir en général que quelques aspects parmi les plus fascinants.

Concrètement, cela se traduit chez beaucoup de managers africains par l'usage biaisé de nombreux tics d'emprunt et l'adoption d'un certain nombre de comportements qui révèlent une rupture ou même un conflit entre leur référence originelle et leur cadre d'expression actuel "africanisé". Un regard sur la perception du diplôme, sa fonction sociale et son usage chez les Africains nous permet de mesurer l'acuité du problème.

En principe, le diplôme est un document délivré par une autorité habilitée et qui atteste qu'une personne, après avoir rempli toutes les conditions requises, a été reçu à un concours ou à un examen sanctionnant une formation quelconque. Dans le domaine particulier du management, des institutions spécialisées ont été créées afin de dispenser une formation à celles et ceux qui souhaiteraient faire carrière dans le monde des affaires. Ces institutions dispensent un savoir presque exclusivement inspiré des théories et des principes caractéristiques du management "classifique". Les diplômés qui y sont délivrés attestent que le titulaire est censé posséder ce savoir. Malheureusement, pour beaucoup de personnes, en Afrique, le diplôme est la preuve irréfutable de l'aptitude à accomplir une activité. Cette interprétation abusive à des effets déplorables puisque beaucoup voient le management comme l'application pure et simple et sans esprit critique des théories, des principes et des modèles appris en classe, s'inscrivant ainsi dans une logique beaucoup plus magico-intellectualista que pragmatique<sup>51</sup>.

### *Le plaisir d'être bureaucrate*

La littérature dominante du "management rentabiliste" se réfère beaucoup au modèle d'organisation bureaucratique, lequel semble le mieux adapté à un management visant en priorité des objectifs d'efficacité, de productivité et de profit. Ce n'est donc pas par hasard qu'on cite à tort ou à raison, le sociologue WEBER, pionnier de l'école de pensée sur la bureaucratie, aux côtés de TAYLOR et de FAYOL<sup>52</sup>. Ces trois auteurs se sont

---

<sup>51</sup>Cela découle sûrement de la perversion de la fonction sociale de l'école et de l'université, malheureusement trop souvent considérées comme un cadre privilégié de préparation aux emplois dans l'administration publique.

<sup>52</sup>S'il est tout à fait exact que beaucoup de points séparent ces trois auteurs. À telle enseigne qu'il pourrait paraître abusif de les regrouper dans une même école de pensée, il reste cependant que leurs conceptions du fonctionnement de l'organisation s'accordent sur un point essentiel: la recherche d'une rationalité conduisant à une meilleure performance, avec cette différence essentielle que WEBER se contente de constater et non de prescrire, comme le font TAYLOR et FAYOL.

beaucoup interrogés sur la signification d'un modèle d'organisation plus fonctionnel, plus performant, essentiellement caractérisé par la division hiérarchique du travail, la compétence individuelle des acteurs, la formalisation des procédures, etc.

L'usage abusif des principes de l'organisation bureaucratique a conduit à de multiples formes de dysfonctionnements organisationnels qui compromettent l'efficacité recherchée. Il se pourrait même que l'organisation bureaucratique produise plus d'effets pervers que de résultats positifs CROZIER (1963, p.229) la définit comme "atout comme "tout système d'organisation dans lequel le circuit erreurs-informations-corrections fonctionne mal et où il ne peut y avoir, de ce fait, correction et réadaptation rapide des programmes d'action, en fonction des erreurs commises". La métaphore du "cercle vicieux" bureaucratique développée par CROZIER illustre parfaitement cette situation.

Comment la bureaucratie est-elle perçue et vécue en Afrique? Loin d'être considérée comme un frein à l'efficacité et à l'épanouissement individuels ainsi qu'au changement social, elle est plutôt valorisée comme un modèle de référence qui devrait guider les conduites. Les comportements bureaucratiques sont devenus une sorte de mode conférant un certain prestige social à l'individu. SCHWARTZ (1983, p. 244) fait, à ce propos, une remarque fort intéressante: "Alors qu'en Occident, l'individu se voit diminué et dégradé dans les dédales d'une bureaucratie, il en sort en Afrique grandi et perfectionné. Il n'existe pas dans les nouveaux États africains de meilleur tremplin pour la promotion personnelle que l'appartenance au monde des bureaux, que le travail des écritures, le contrôle et la possession des signes distinctifs du bureaucrate. On n'y trouve pas de moyen plus sûr de s'imposer aux autres et de se poser comme "évolué" que cette familiarité avec le monde bureaucratique.

Cette vision décalée de la bureaucratie et des comportements qui en découlent est surtout la conséquence du mimétisme endémique adopté par les Africains à l'égard de l'Occident. L'Africain éprouve du plaisir 'se comporter comme un bureaucrate réalisant le fantasme d'incorporation de la "modernité" occidentale, même si les comportements bureaucratiques copiés sont de plus en plus remis en cause dans ce même Occident.

Un regard sur les conditions socio-historiques du développement de la bureaucratie en Afrique permet de déceler les séquelles des bonnes vieilles écoles et administrations coloniales. Au départ, l'école coloniale était destinée à former les auxiliaires de l'administration appelés 'à remplacer les colons dans l'administration publique et dans les entreprises. Depuis lors, un poste dans l'administration ou simplement dans un bureau apparaît comme une véritable promotion sociale. Cela se vérifie de nos jours, dans l'aura quasi magique qui entoure le rôle de chef de personnes dans les administrations africaines et dans le carriérisme fâcheux de la plupart des managers africains.

## 2.2. Survivances de la culture africaine traditionnelle et implications pour les pratiques du management

Pour comprendre comment et pourquoi certaines manifestations de la culture africaine traditionnelle demeurent encore prépondérantes dans les organisations contemporaines, donnant malheureusement lieu à différents abus dans l'interprétation de la culture, il convient d'abord d'essayer d'identifier quelques traits dominants de cette culture traditionnelle.

G. BALANDIER, un anthropologue contemporain qui s'est beaucoup intéressé à l'étude du continent africain énumère ainsi (1985, p. 250-251), les caractéristiques dominantes de la société traditionnelle:

- prépondérance des représentations mythiques dans la conception et la compréhension du monde;
- recherche de la conformité et du consensus, laquelle contribue à réduire considérablement toutes les tentatives de remise en cause;
- caractère répétitif et peu changeant des structures sociales et des comportements d'une génération à l'autre;
- occultation et marginalisation de la dimension historique dans l'évolution de la société.

Par sa part, ELUNGU (1987) consacre plusieurs pages (p. 70 à 89) à l'identification et à l'analyse des principales caractéristiques de la culture africaine traditionnelle. Il souligne particulièrement trois éléments dominants:

- l'approche existentielle des problèmes, qui permet de privilégier les valeurs liées à la vie et à l'épanouissement de l'individu;
- la richesse et la diversité de l'univers cosmogonique, qui permet d'attribuer à chaque fait social, à chaque comportement humain, une signification originelle et parfois métaphysique;
- la prépondérance des valeurs communautaires qui contribuent à insérer l'individu dans un tissu social dont il ne peut que difficilement sortir, au risque d'un isolement préjudiciable à sa survie. L'exclusion du groupe apparaît ainsi comme la plus grave des sanctions.
- la prépondérance des valeurs communautaires qui contribuent à insérer l'individu dans un tissu social dont il ne peut que difficilement sortir, au risque d'un isolement préjudiciable à sa survie. L'exclusion du groupe apparaît comme la plus grave des sanctions.

Comment ces traits dominants de l'organisation sociale traditionnelle ont-ils survécu?

Comment influent-ils, parfois négativement, sur les pratiques actuelles du management en Afrique? En fait, les théoriciens du management culturaliste cherchent à identifier les différentes formes d'abus et de déviations d'inspiration culturo-traditionnelle qui ont des conséquences largement préjudiciables sur le management africain<sup>53</sup>.

### *La communauté transfigurée et idéalisée*

L'éthique communautaire, les rites d'interaction, les valeurs de solidarité, etc., constituent des piliers importants de la cohésion sociale et de l'épanouissement individuel. On ne peut donc que souhaiter leur renforcement. Mais dès qu'ils tendent à favoriser la jouissance collective de biens dont l'acquisition résulte du travail de quelques individus seulement, on est en droit de s'interroger sur leur portée réelle. Nous empruntons à la cosmogonie africaine cette triple métaphore du chasseur, du gibier et du village qui nous semble particulièrement expressive à cet effet: "Quand un chasseur va en brousse et rentre avec du gibier, ce dernier n'est pas consommé par lui tout seul, ni seulement par sa famille proche, mais par l'ensemble du village". En somme, le gibier, produit du travail d'un individu, est considéré comme propriété commune et donc partagé par toute la collectivité.

Dans l'entreprise africaine actuelle, on retrouve exactement les mêmes métaphores en filigrame des comportements. L'entreprise est davantage perçue comme une sorte de buffet où chacun peut aller se servir sans s'interroger autrement sur l'origine et les conditions de préparation de la nourriture qui s'y trouve. Concrètement, l'entreprise, qu'elle soit publique, privée ou familiale, est un bien qui est censé appartenir à toute la communauté: tous les membres de la communauté ont sur elle un droit de jouissance sans contrepartie dans un devoir de production ou de contribution, tout cela au nom d'un certain nombre de principes "traditionnels" de communauté, de solidarité, de partage, etc.

Cette vision dominante de l'entreprise est à l'origine d'un "management collectiviste et folklorique" dont les multiples traces contiennent les germes mêmes de la désintégration de l'entreprise africaine: pléthore d'effectifs, inadéquation chronique entre les exigences du poste et le profil du titulaire, persistance des affinités ethno-

---

<sup>53</sup> Les limites du présent article ne nous permettent pas d'énumérer de manière exhaustive tous les domaines d'expression de ce que nous appelons le "management culturaliste". Nous n'avons donc retenu que trois cadres dominants de manifestation: la vie en communauté, l'usage de la parole et la perception de la femme. Les données utilisées pour la discussion de ces problèmes n'ont pas été recueillies dans le cadre d'une étude formelle. Elles proviennent d'une série d'observations menées dans le cadre de nos activités de formation et de consultation en management dans plusieurs pays africains.

tribales dans les recrutements et les promotions, avantages injustifiés, masse salariale, excessive, etc. En somme, il y a interprétation abusive de la fonction sociale de l'entreprise<sup>54</sup> comme le souligne DELALANDE (1987, p. 82): "On attend de l'entreprise qu'elle soit au service de la solidarité des groupes représentés en son sein; qu'elle embauche des membres de ces groupes, qu'elle se fournisse dans ce groupes, qu'elle accorde des facilités aux clients de ces groupes. La rentabilité de l'entreprise ne résiste guère aux pressions de ces réseaux de solidarité" C'est malheureusement ce qui arrive 'a un très nombre d'entreprise en Afrique. Ce triste constant devrait inviter les uns et les autres à envisager une réinterprétation des principes de communauté et de solidarité pourtant indispensables à la chhésion sociale au sein des entreprises et 'les réinsérer dans leurs cadres originels, comme le précise SCHWARZ (1983, p. 39-40): "C'est grâce à l'idéologie communautariste traditionnelle qu'un grand nombre d'Africains font les premiers pas vers la modernité convoitée...En fait, sans cette énorme redistribution des biens et services au nom d'une même appartenance clanique ou familiale, biens des villageois resteraient frustrés dans leur élan vers le monde moderne". Qu'il soit bien entendu qu'il nullement question de remettre en cause la tradition séculaire de solidarité africaine. Il faudrait que solidarité soit d'abord une "solidaire de créateurs et de producteurs avant d'être une "solidarité de consommateurs".

### *Le parole manipulée et détournée*

Une autre forme de déviation de la culture africaine traditionnelle qui a des implications sur certaines pratiques de management réside dans l'usage parfois abusif de la parole et dans son utilisation, comme mécanisme de défense dans des situations délicates.

Différents travaux de linguistique (BENVENISTE, 1996; GRIZE, 1985; etc.) nous apprennent que la parole et le langage sont les moyens privilégiés de la communication sociale parce qu'ils permettent l'expression d'une pensée qui s'articule elle même autour d'un ensemble de représentations. À priori donc, on ne trouverati rien à redire à la nécessité absolue de l'usage de la parole par les individus, et d'autant moins que la fonction sociale de la parole dépasse le cadre d'une simple transmission de la pensée pour se situer à un niveau bien plus élevé: la problématique existentielle de l'être humain. BENVENISTE (1966, p. 259) dit justement: "La parole est constitutive de l'être...C'est dans et par le langage que l'homme se constitue comme sujet, parce de le langage seul fonde en réalité, dans sa réalité qui est celle de l'être , le concept

---

<sup>54</sup>Il est important de souligner ici la responsabilité considérable des pouvoirs publics dans l'émergence et la persistance d'une telle situation. La mauvaise santé actuelle de la plupart des entreprises africaines du secteur public et para-public en est une preuve éclatante

d'ego". CHANLAT et BÉDARD (1990, p. 81) ajoutent: La parole est à la constitution du sujet ce que le langage est à la définition de l'espèce humaine, car c'est à travers elle et ses vicissitudes que se construit l'existence personnelle".

Cette fonction existentielle de la parole est d'autant plus visible en Afrique que la plupart des populations du continent, ont connu une histoire essentiellement caractérisée par le primat de la parole sur les autres moyens non-verbaux ou para verbaux de communication sociale (mouvements corporels, occupation de l'espace, usage du temps, etc.) De nombreux travaux anthropologiques ont d'ailleurs été consacrés à l'étude de la parole et du langage dans les sociétés traditionnelles (BOURDIEU, 1984; HALL, 1984; LEORI-GOURHAN, 1964 et 1965, etc).

Certaines pratiques de management courantes dans les organisation africaines montrent bien que l'usage de la parole fait parfois problème. A. HENRY (1983, p. 90) explique comme une conception passéiste de la parole peut constituer un obstacle sérieux à la gestion et au redressement des entreprises africaines: "Les prises de parole dans les réunions professionnelles en appellent à des discours baroques, riches en paraboles, qui se réfèrent insensiblement à un ordre originel". Dans la même veine, Amadou HAMPATE BA fait la remarque suivante: "L'Européen est systématique: s'il parle de mines, il ne parle que de mines, tandis que nous, en parlant du porc, nous pouvons très bien parler de l'âne, de l'éléphant et de l'homme"<sup>55</sup>. En somme, et comme le souligne bien T. SYLLA (1986), "C'est la parole des ancêtres qui fonde les institutions par et dans des mythes intemporels". La dimension existentielle de la parole est bien résumée dans la remarque suivante: "Ce qui sort de la bouche de quelqu'un est plus important que tout le reste" (citation d'un expert africain).

Cette représentation quasi magique de la parole peut avoir des conséquences nocives dans les pratiques de management, comme l'illustre l'anecdote suivante<sup>56</sup>. Au cours d'une séance de travail réunissant plusieurs responsables africains et nord-américains impliqués dans un projet de développement institutionnel, un des responsables africains qui au terme d'une précédent rencontre s'était vu confier le mandat de rédiger le document préparatoire à la discussion du projet, s'est contenté de déclarer: "Je n'ai pas pu préparer le document en question...Mais vous savez, nous les Africains, nous sommes des gens de parole. C'est notre culture. Alors, nous pouvons entamer la discussion même en l'absence du document en question. L'essentiel, c'est d'arriver au résultat recherché". On devine combien les autres participants (Nord-Américains et même Africains) ont pu être désarçonnés par cette référence 'la place de la parole

---

<sup>55</sup>Citation extraite de l'ouvrage de D. ETOUNGA-MANGUELLE (1990, p. 44).

<sup>56</sup>Anecdote vécue par l'auteur du présent article il y a quelques années.



dans la culture africaine pour excuser une dégligence sérieuse!

Cet exemple indique bien qu'il peut y avoir perversion ou détournement de la parole, soit pour conforter une position dominante (LAING, 1971; AKTOUF, 1986), soit pour se tirer d'une situation jugée inconfortable, tout cela au nom d'une prétendue "culture de l'oralité". Nous montrerons plus tard comment la parole peut avoir par contre des vertus salvatrices dans un contexte africain.

### *La femme adulée et marginalisée*

Les rapports hommes-femmes dans l'organisation constituent un autre domaine intéressant d'analyse des abus "culturaliste" dans les pratiques de management en Afrique<sup>57</sup>. L'image de la femme dans la société africaine (aussi bien traditionnelle que moderne) est faite d'une double relation d'attachement et de dépendance dans laquelle la société masculine cherche à maintenir le deuxième sexe. Ce paradoxe explique le comportement ambivalent de la femme africaine dans la société actuelle, comportement que BARBIER (1985) traduit dans les termes suivants: "mères pacifiques" et "femmes rebelles".

La littérature anthropologique s'est davantage penchée sur le statut marginal de la femme dans la société africaine. BALANDIER (1985, p. 52) résume bien cette situation: "L'axiome la plus générale est l'affirmation de l'infériorité de la femme, même si elle se trouve pondérée par l'incidence des hiérarchies sociales, des rapports instituant l'inégalité et domination. La femme est située en marge des savoirs, des relations et des pratiques que sont les plus valorisées, placée du côté des instruments ou des choses, des activités dépréciées des comportements de dépendance".

Adulée ou marginalisée, la femme africaine se retrouve prisonnière d'une relation de dépendance qui constitue un obstacle majeur à sa promotion dans la société. Ceux qui tirent profit d'une telle situation invoquent à satiété la tradition et la culture en vertu desquelles cette dépendance serait nécessaire pour assurer la "stabilité sociale".

Cette situation va pourtant connaître quelques bouleversements notables avec l'accès massif des femmes à la scolarisation et au monde professionnel. À compétence et à qualification égales avec leurs partenaires masculins, les femmes vont manifester légitimement de nouvelles aspirations qui seront parfois mal interprétées et contournées

---

<sup>57</sup>Ce problème n'est pas particulier à l'Afrique ou aux sociétés non-occidentales. Pendant longtemps en Occident, les rapports hommes-femmes se sont inscrits dans un cadre asymétrique avant de connaître quelques tentatives plus ou moins réussies de rééquilibrage

sous de fallacieux prétextes “ethno-culturels”, dont “l’éternelle faiblesse féminine” ou “la vocation maternelle de la femme” qui l’orientent davantage vers des activités de procréation et d’éducation.

Notre expérience de consultant dans plusieurs entreprises camerounaises nous a permis d’observer différents faits et comportements significatifs à cet égard. Voici comment un employé vit et exprime le complexe de subordination à un chef hiérarchique de sexe féminin: “Elle doit d’abord comprendre qu’elle a l’âge de ma fille et que même si elle ...patronne dans le travail, elle a l’âge de ma fille”. Un autre déclare: “J’ai trois femmes comme elle à la maison, alors elle ne peut pas me faire marcher n’importe comment”<sup>58</sup>.

En réalité, que révèlent de telles déclarations? Sûrement la persistance d’un mécanisme de fixation à la culture traditionnelle qui véhicule l’image de la femme soumise. Cette fixation conduit à susciter de la suspicion et de l’hostilité envers les femmes exerçant des fonctions hiérarchiques. À poser un regard négativiste et dérisoire sur la performance féminine rend plus difficile le recrutement des femmes dont on redoute les interruptions de travail pendant les périodes de maternité, etc.

En définitive, les abus et les dérives observés actuellement dans les pratiques de management en Afrique sont imputables à deux faits majeurs. D’abord, une connaissance approximative des valeurs profondes de la culture africaine authentique (surtout par les jeunes générations). Ensuite, une déstructuration progressive de cette culture du fait de l’invasion de ce continent par des modèles occidentaux souvent mal assimilés. Dans ces conditions, la plupart des initiatives et des projets visant à rapprocher les pratiques de gestion du contexte socio-culturel reflètent davantage une tentation folklorique qu’une réelle volonté d’innovation et de changement<sup>59</sup>. Cette situation, amplifiée du fait d’un “transfert” brutal et maladroit ainsi que d’une interprétation biaisée de la pensée managériale “orthodoxe”, se traduit inéluctablement par un usage “dénaturé” de la solidarité, de la parole et des rapports hommes-femmes.

### **3. Réflexions pour un renouvellement du management des entreprises africaines**

Ce regard critique sur les pratiques de management en Afrique soulève trois grandes interrogations. D’abord, le management en Afrique doit-il continuer à s’inspirer

---

<sup>58</sup>Propos recueillis au cours d’une observation participante dans une entreprise camerounaise

<sup>59</sup>Il est à peu près certain que le rôle des multinationales occidentales et des gouvernements africains inféodés à ces derniers est pour beaucoup dans l’émergence et le développement de cette situation. Cela pourrait bien se vérifier dans la persistance de la corruption, ce fléau des sociétés africaines.

largement des théories et des pratiques “qui ont fait leurs preuves ailleurs”, c’est-à-dire en Occident, et cela avec un risque grandissant d’ethnocentrisme? Ensuite, doit-il “s’adapter aux coutumes locales”, avec pour conséquence fâcheuse une tentation déviationniste presque certaine? Doit-il finalement naître d’une synthèse intelligente entre la tradition et la modernité, à l’instar de ce qui s’est passé au Japon? Ces interrogations, pourtant cruciales, n’ont pas toujours suscité l’intérêt qu’elles méritent. Pourtant, comme le rappelle COLSON (1988, p. 38): “On croyait les lois du management universelles! En réalité, elles se heurtent aux valeurs culturelles propres à chaque pays”.

Un rapide coup d’oeil sur quelques tentatives de répondre nous semble extrêmement instructif. D’IRRIBARNE (1987, p. 7), qui analyse les rapports entre les cultures nationales et la gestion, remarque: “Un Africain ou un Indien “modernes” sont loin d’être des copies conformes des Occidentaux qui les ont influencés. Ils réinterprètent plutôt certains schémas fondamentaux de leur culture en les adaptant à certains aspects du monde moderne”. OLOMO (1987, p. 93), dans la même perspective, formule la recommandation suivante: “Puiser dans les valeurs communes aux groupes humains et utiliser la force des symboles dans les traditions pour bâtir de nouvelles références, tel est le cercle vertueux que doit dessiner l’entreprise africaine”.

Ces remarques fort enrichissantes nous guideront dans notre projet de redéfinition des principes et des pratiques dans le sens d’une réconciliation entre l’efficacité productive et l’épanouissement personnel dans les entreprises africaines<sup>60</sup>.

### **3.1. De la “logique familiale et tribale” à la “logique productive et conviviale”**

Vue comme prolongement du village, de la tribu ou de la famille, l’entreprise promet sûrement des bienfaits parmi lesquels il faut mentionner la socialisation de l’individu, la redistribution de la richesse et la construction d’une passerelle entre le mode de vie traditionnel et industriel (SCHWARZ, 1983; DELANLANDE, 1987; OLOMO, 1987).

Cependant, force est de reconnaître que les méfaits d’une telle vision de l’entreprise sont encore plus nombreux: prédominance de la relation de parenté au détriment de

---

“Le débat sur les critères d’efficacité et de performance est trop complexe pour que nous puissions l’approfondir dans le cadre de cette étude. Nous nous contenterons simplement de préciser que notre vision de l’efficacité et de la performance est globale et non limitée à une dimension particulière (résultats quantifiable ou manière d’être et d’agir).”

la relation contractuelle, inadéquation entre les exigences de rentabilité et les aspirations “claniques” des individus, remise en cause de l’esprit de compétitivité et des progrès industriels, etc. (DESAUNAY, 1987; KAMDEM, 1986, 1990).<sup>61</sup>

Pour sortir de ce dilemme, il nous semble nécessaire de remettre en cause certaines pratiques qui ont cours dans beaucoup d’entreprises africaines et qui consistent, par exemple, à percevoir et à juger un individu non en fonction de son potentiel réel, de son aptitude éprouvée et de sa volonté clairement affirmée de participer à un projet, mais plutôt en fonction de son appartenance à un de ces “groupes claniques” dont les membres ont pour seule ambition de dominer, de s’enrichir sans vergogne et de protéger les privilèges acquis aux dépens de l’immense majorité de la population. Ces groupes se retrouvent dans toutes les sphères de la société (pouvoirs publics, partis, politiques, associations ethnotribales, confréries mystico-politiques, etc.). Ces pratiques, dont la justification officielle varie suivant les pays (équilibre régional, intégration communautaire, planification nationale, etc.) sont à la base des politiques de recrutement, de formation, de promotion et même de rémunération. Elles révèlent plus une illusion communautariste qu’une volonté réelle de faire participer tous les acteurs sociaux à un projet d’entreprise dont le succès ou l’échec aura des incidences considérables sur l’avenir des individus et de la nation toute entière. Car, on ne le dira jamais assez, il est plus facile d’instaurer un climat de travail convivial entre des personnes effectuant le même travail et qui partagent par ailleurs un certain nombre d’affinités (être soumis aux mêmes de recrutement et d’évaluation, avoir la conscience que seules les qualifications et les habiletés de chacun justifient son recrutement, son affectation ou sa promotion à un poste déterminé, etc.) Cette convivialité dans le travail, qui devra être un des traits dominants du management de demain, implique absolument un changement radical de la vision du travail par les dirigeants et les chefs hiérarchiques. Il s’agira de remplacer l’image de “l’employé-rouage” par celle de “l’employé-complice-actif” (AKTOUF, 1990).

### **3.2. De l’usage de la “langue de bois” à l’usage de la “parole thérapeutique”**

La redéfinition de la fonction sociale de la parole constitue une priorité qui s’insère dans la stratégie émergente visant à l’élaboration d’un paradigme interculturel et créatif du management. Dans les pratiques quotidiennes de management, on a davantage privilégié la fonction dominante de la parole (AKTOUF, 1986). Cela a eu

---

<sup>61</sup> Il est important de préciser que ce n’est pas la tradition en soi qui fait obstacle à la compétitivité et au progrès industriel, mais plutôt un certain usage abusif et déplacé de cette tradition.

de nombreuses conséquences néfastes dans les relations interpersonnelles, comme l'a si bien expliqué LAING (1971), en particulier lorsque la parole est utilisée comme mécanisme de défense dans les situations délicates. L'univers managérial africain nous fournit de nombreux exemples de ces situations. Dans les administrations publiques, les dirigeants prêchent quotidiennement la "rigueur" et la "moralisation" tout en manifestant subtilement des comportements contraires à l'esprit et au contenu de leur discours (détournement de fonds publics, renforcement des liens de parenté dans les rapports de travail, etc). Dans le secteur para-public dominant en Afrique, les membres des conseils d'administration se réunissent périodiquement pour approuver le "bilan globalement positif" de l'entreprise, pendant que celle-ci s'enfonce dans une situation déficitaire. Dans les entreprises privées, les dirigeants élaborent régulièrement "un train de mesures destiné à consolider l'esprit de productivité" parmi le personnel, sans jamais indiquer quand et comment ces mesures seront mises en oeuvre.

De telles attitudes confirment bien le pessimisme de certains subordonnés pour qui la parole (des dirigeants) ne sert qu'à masquer la réalité, à détourner l'attention et à occulter les aspirations des employés. Et pourtant, la parole a des vertus qu'il faut savoir utiliser. Le cas suivant nous paraît particulièrement instructif de ce point de vue<sup>62</sup>. Au cours d'une de nos interventions en entreprise, nous avons été frappé par l'attitude d'un dirigeant camerounais qui a réussi à mettre en place une structure d'échange et de discussion au sein de son entreprise. Tous les deux ans, il réunit en dehors de la ville la totalité du personnel du siège et des agences régionales, sans distinction de catégories socio-professionnelle, de sexe, d'Âge, etc. Pendant deux jours, toutes ces personnes (environ une centaine) se retrouvent "face à face pour débattre du présent et du futur de leur entreprise". Des débats, organisés en atelier et en séances plénières, sortent généralement des résolutions et des plans d'action qui seront appliqués dès le retour dans l'entreprise. Ces rencontres, auxquelles les participants eux-mêmes ont trouvé un nom évocateur: "Journées Semailles", permettent aux uns et aux autres de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de définir ensemble les principes de fonctionnement de leur entreprise. C'est par ce cheminement qu'ils sont arrivés progressivement à créer une communauté de vision qui constitue pour l'entreprise un atout important.

Une telle expérience nous inspire plusieurs réflexions, en particulier celle de savoir dans quelle mesure l'autorité d'un dirigeant peut être en cause par ceux-là même qui y sont assujettis, et quand cela est nécessaire. AKTOUF (1990), évoquant une

---

<sup>62</sup>Il s'agit notamment du cas de l'entreprise québécoise Cascades qui s'est beaucoup illustrée par l'esprit créatif de ses dirigeants, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines

expérience similaire dans un contexte différent (le Canada) <sup>63</sup> parle du “leadership interpellable” et affirme en substance que: “La transgression du “mythe managérial” et cette possibilité d’être interpellé semblent pouvoir conférer aux dirigeants une base de légitimité et une possibilité de mobilisation des volontés de leurs dirigés encore bien plus grandes et plus solide que ne peut la permettre n’importe qu’elle forme de pouvoir autoritariste ou manipulateur” (p.38).

Nous entendons par “parole thérapeutique” une forme d’usage de la parole adaptée à une situation déterminée, spécifique à chaque acteur et pouvant lui permettre d’exprimer sa pensée, ses désirs, ses souffrances, sans préjugé et sans complexe tout en veillant scrupuleusement au respect de la dignité et de l’esprit critique de l’autre. MYERS et MYERS (1984, p. 252 à p. 256) décrivent plusieurs styles de communication (Agressif, apaisant, intellectuel, manipulateur et affirmatif) et expliquent pourquoi le dernier (l’affirmatif) est le plus efficace sur le plan de la communication: “L’affirmation implique le respect et non la négation des différences. Le but de l’affirmation est de mieux communiquer et résoudre les problèmes. Ainsi, lorsqu’un conflit de droits ou de besoins apparaît, une personne qui utilise ce style de communication de nie pas le conflit mais travaille à le résoudre (de façon mutuellement satisfaisante)avec l’autre personne impliquée (p.254). En définitive, on peut dire que le style affirmatif fait davantage appel à l’usage de la “parole thérapeutique” pour rendre les relations interpersonnelles plus “humaines” et plus respectueuses de l’identité de chacun.

### **3.3. De la “structure pyramidale” à la “structure concentrique”: vers une décentralisation et une délégation effectives et sincères du pouvoir**

Dans son ouvrage Gestion et culture d’entreprise, CHANLAT (1984, p. 188) affirme que l’exercice de l’autorité est un “mal des organisations”. Il met ainsi un accent particulier sur le problème du pouvoir, une des préoccupations centrales des supérieurs et des subordonnés.

Cette préoccupation est encore plus vivante dans les entreprises africaines au sein desquelles les acteurs ont toujours tendance à reproduire les systèmes hiérarchiques caractéristiques de la société traditionnelle: “La conception du pouvoir issue de la société franchit les murs de l’usine et inspire tous les comportements de la collectivité industrielle qu’elle abrite” (DELAIDE, 1987, p. 82). Ce pouvoir traditionnel se fonde sur l’existence d’un personnage central (chef, seigneur, etc.) qui entretient une relation de féodalité et de dépendance avec ses subordonnés (MAQUET, 1970).

Contrairement à l’expérience japonaise dont l’originalité réside dans la réussite d’une

synthèse entre la tradition et la modernité, ce qui se vérifie dans la survivance de l'esprit de famille en milieu industriel ainsi que dans la persistance de l'attitude paternaliste des dirigeants vis-à-vis de leurs employés (MORITA, 1986), l'expérience africaine reflète davantage une perversion du pouvoir. Ainsi, par exemple, la relation de dépendance, voire de quasi féodalité, dans laquelle certains supérieurs entretiennent leurs subordonnés ne s'accompagne pas toujours des obligations inhérentes à cette domination, comme la protection ou l'assistance en cas de nécessité.

Une meilleure gestion du pouvoir dans le contexte du management de demain doit permettre aux dirigeants de décentraliser et de déléguer davantage afin d'arriver à instaurer entre les supérieurs et les subordonnés un climat de travail confiant, stimulant et mobilisateur. Cela devra découler d'une volonté personnelle des chefs hiérarchiques, et non pas toujours d'une contrainte extérieure. C'est un apprentissage nécessaire, mais qui peut s'avérer extrêmement pénible pour certains, plutôt habitués à s'approprier le pouvoir. C'est aussi un moyen efficace de réduire la distance hiérarchique dont la persistance constitue une des principales sources de frustration au travail.

#### **3.4. Des pratiques de "motivation financière et de copinage" au principe de "motivation équitable"**

Le dernier point que nous voulons souligner parce qu'il nous paraît fondamental pour un management efficace des entreprises africaines, concerne les formes de motivation qui y sont pratiquées. SCHWARZ (1983), constate qu'elles s'inspirent davantage d'une vision "économiste" d'un travail dont on attend une seule chose: un salaire suffisant pour subvenir aux besoins immédiats de la vie que sont l'alimentation, le logement, les soins de santé, etc.<sup>64</sup>. C'est ce qui justifie les multiples primes offertes aux travailleurs de qui on attend un rendement supérieur.

Malheureusement, beaucoup de dirigeants africains n'ont pas toujours en vue l'esprit même de ce principe de motivation et ils ont tendance à l'appliquer en se référant non pas au rendement individuel, mais plutôt à un réseau obscur de relations interpersonnelles et qui reflète davantage des liens de dépendance ou d'allégeance à leur égard. Cela signifie simplement qu'ils ne rémunèrent pas toujours la compétence et la rentabilité de leur personnel, mais plutôt les affinités particulières qu'ils partagent avec ce dernier.

---

<sup>64</sup>Par rapport à la typologie des besoins de MASLOW (1954), ces derniers s'identifient bien à la catégorie des besoins physiologiques dont la prééminence justifie la réduction des comportements socio-professionnels et politiques à une "attitude du ventre" (BAYART, 1989).

Il nous semble plus équitable que la motivation soit fondée sur le rapport contribution - rétribution qui permet de donner à chacun ce qui correspond à son apport en termes de travail effectuée et de participation au développement de l'entreprise. Dans ces conditions, on serait moins choqué par les écarts de salaire et la disproportion de certains avantages. Ce principe de motivation, énoncé par ADAMS (1963, 1965), n'est malheureusement pas toujours appliqué comme il aurait pu l'être, aussi bien en Occident qu'en Afrique. Cette politique de motivation par la rémunération a pourtant le mérite de cultiver l'esprit de compétitivité qui fait la force des entreprises à succès. Elle doit pouvoir intégrer deux dimensions fondamentales du travail: la dimension quantitative et instrumentale (nombre de produits fabriqués ou de tâches accomplies et qu'on peut évaluer matériellement) ainsi que la dimension qualitative et relationnelle (manière plus ou moins "habile" suivant laquelle cela a été fait). L'évaluation de cette dernière dimension est beaucoup plus délicate, dans la mesure où elle s'appuie principalement sur le potentiel affectif et l'identité de l'individu.

Une autre piste de réflexion sur cette nouvelle vision de la motivation et de la rémunération dans l'entreprise africaine nous semble assez prometteuse. C'est celle tracée par ce chef d'entreprise camerounais, responsable d'un cabinet-conseil, qui déclare: "Notre système de rémunération est lié à notre système d'évaluation, de sorte que les gens sont payés en fonction de leurs efforts personnels. En effet, les employés bénéficient de deux sources de revenus chez nous: le revenu fixe et le revenu de compétitivité. Ce dernier s'appuie sur le principe selon lequel la personne non compétitive n'a pas sa place chez nous. Si le consultant a respecté les normes, s'il a fourni tous les efforts qu'on espérait de lui, alors le deuxième revenu s'établira à l'intérieur d'une fourchette qui va de 10 à 20% de son revenu annuel"<sup>65</sup>. Dans cette perspective, on peut supposer que les mesures prises actuellement dans plusieurs pays africains et visant à fonder la rémunération, non plus sur le niveau de formation et le diplôme obtenu mais plutôt sur l'effort et la compétitivité de chaque salarié, pourront inaugurer une nouvelle ère dans les rapports professionnels et favoriser une meilleure compétitivité des entreprises africaines.

## Conclusion

Le management à l'"africaine": mythe à détruire ou concept à développer? Tel pourrait être le thème d'un colloque réunissant théoriciens et praticiens du management. Une telle rencontre, don't l'intérêt n'est plus à démontrer, ne pourrait que contribuer à

---

<sup>65</sup> Déclaration faite dans le cadre d'une étude en cours sur le thème: "Entreprises et entrepreneurs camerounais" à paraître bientôt



l'élaboration d'une nouvelle approche du management en Afrique<sup>66</sup>. Cette dernière devra davantage innover au niveau des modalités pratiques, lesquelles peuvent varier selon les sociétés, alors que les fondements du management doivent rester les mêmes pour tous et avoir pour noms compétitivité et équité.

Comme le souligne D'IRIBARNE (1987, p. 6), "La croyance au "one best way" en matière de gestion s'est considérablement érodée. Certes, il faut partout produire efficacement, vendre, moderniser l'appareil productif, et pour cela il faut partout mobiliser les hommes. Mais l'expérience tend à montrer qu'on ne mobiliser pas un Américain comme on le ferait pour un Français, un Indien ou un Africain. Il faut trouver pour chaque lieu les voies les plus appropriées". Pour l'Afrique, pensons-nous, ces voies doivent préalablement être nettoyées et élargies.

En effet, les managers Africains restent encore prisonniers de la force attractive de la tradition, tout en étant très attentifs au chant des sirènes de la modernité. C'est une situation qui n'est pas toujours très attentifs au chant des sirènes de la modernité. C'est une situation qui n'est pas toujours très confortable et qui doit impérativement déboucher sur une issue sécurisant. La solution ne réside pas dans un choix exclusif, mais plutôt dans une savante combinaison des vertus de la tradition et de la modernité dans le but de bâtir un nouveau modèle de management qui concilie l'individu, être de parole, de désir, de pulsion, de symbole, etc. (CHANLAT, 1990) et l'organisation industrielle qui est une innovation dans l'u africain.

Parlant de l'avenir du management en Afrique, DELALANDE (1987, p. 76) déclare: "Les collectivités de travail que sont les entreprises industrielles demeurent des nouveautés dans les pays africains sans passé industriel. L'avenir industriel de ces pays dépendra de leur aptitude à trouver des modes de gestion efficaces des collectivités industrielles sans conflit avec leurs cultures originelles. Ces modes de gestion seront même d'autant plus efficaces qu'ils prendront naturellement appui sur les traditions culturelles.

C'est un fait indéniable que le management en Afrique, aujourd'hui, connaît bien des problèmes, comme l'a montré MPESSA MOULONGO (1992) dans un réquisitoire cinglant contre les pratiques de management dominantes dans les entreprises publiques et para-publiques camerounaises. Ce réquisitoire peut être dirigé ver la quasi-totalité des pays africains dans lesquels une gestion "clientéliste" des entreprises a largement terni l'image sociale des dirigeants et des cadres. Le moment est donc venu de changer.

En dépit des difficultés économiques, sociales et politiques que connaissent presque

<sup>66</sup>Un peu partout, en Afrique, de telles rencontres sont organisées avec plus ou moins de succès. Le chemin reste encore long pour parvenir à la définition de pratiques de management à la fois authentiques et compétitives.

tous les pays africains, ce défi est plus que passionnat et les réponses qui y seront apportées détermineront l'avenir du continent et d'une grande partie de l'humanité. Il faudra avant tout comprendre que le management en Afrique doit cesser d'être une "guerre de sorciers invisibles" qui se neutralisent à l'intérieur d'une organisation davantage perçue comme une sorte de buffet où certains individu peuvent se servir à volonté et servir leurs parents et amis. Le management doit être une activité fondée sur un certain nombre de principes cardinaux: produire des biens et des services sans détruire l'être humain, adopter la voie du progrès scientifique et technologique sans renoncer à l'identité culturelle de l'être humain, etc. Cela peut sembler une vision utopique. Les Japonais ont pourtant prouvé le contraire en quelques décennies. Aux Africains d'agir maintenant.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, J. "Towards an understanding of inequity", *Journal of abnormal and social psychology*, 67, 1963, p. 422-436
- ADAMS, J. "Inequity in social exchange" in L. BERKOVITZ (Ed), *Advances in experimental social psychology*, 2, New York, Academic Press, 1965.
- AKTOUF, O. "La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits", *Gestion, Revue internationale de gestion*, 11(4), novembre 1986, p. 31-37.
- AKTOUF, O. "Le management: entre tradition et renouvellement", Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 1990.
- AKTOUF, O. "Leadership interpellable et gestion mobilisatrice", *Gestion, Revue internationale de gestion*, 15(4), novembre, p. 37-44
- AMADO, G.; FAUCHEUX, C; LAURENT, A. "Changement organisationnel et réalités culturelles", in J. F. CHANLAT (éd.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec, Les presses de l'Université Laval, Édition ESKA, 1990, p. 629-662.
- BALANDIER, C. *Anthropologiques*, Paris, Librairie Générale Française, 1985
- BARBIER, J.C., (éd). *Femmes du Cameroun: mères pacifiques, femmes rebelles*, Paris, Karthala-Orstom, 1985

- BAYART, J. F. *L'État en Afrique*, Paris, Fayard, 1989
- BOURDIEU, P. *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard, 1984.
- BOURGOIN, H. *L'Afrique malade du management*, Paris, Éditions Jean Picollec, 1984.
- CHANLAT, A.; BÉDARD, R. "L'originalité et la fragilité d'un mode de gestion à la québécoise", *Cahiers de recherche du CETAI*, 90-06, mai 1990.
- CHANLAT, A.; DUFOUR, M. (éd). *La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie*, Montréal, Québec/Amérique, 1985
- CHANLAT, J. F. "Stress, psychopathologie du travail et gestion", in J. F. CHANLAT, (éd.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec, Les Press de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1990, p. 707-721
- COLSON, M. L. "Patron, écoutez ma différence", *Science et Vie Économie*, 37, 1988, p. 38-41
- CROZIER, M. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil, 1963, 1963
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*, MA, Reading, Addition-Wesley, 1982.
- DEJOURS, C. "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", in J.F. CHANLAT, (éd.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1990, p. 687-708.
- DELALANDE, P. *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Paris, Éditions Economica, 1987
- DESAUNAY, G. "Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes", *Revue Française de Gestion*, 64, septembre-octobre 1987, p. 95-101.
- D'IRIBARNE, P. "Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas", *Revue Française de Gestion*, 64, septembre-octobre 1987, p. 6-9.
- D'IRIBARNE, P. "Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas", *Revue Française de Gestion*, 64, septembre-octobre 1987, p. 6-9.

D'IRIBARNE, P. *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du seuil, 1989.

ELUNGU, P.E.A. *Tradition africaine et rationalité moderne*, Paris, L'Harmattan, 1987.

ETOUNGA-MANGUELLE, D. *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel?*, Yvry-sur-Seine, Éditions Nouvelles du Su, 1990.

FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1970

FROMM, E. *Avoir ou être? Un choix dont dépend l'avenir de l'homme*, Paris, Éditions Robert Laffont, 1978.

HAFSI, T. "Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie", *Gestion, Revue internationale de gestion*, 10 (1), février 1985, p. 6-14.

HALL, E.T. *Le langage silencieux*, Paris, Éditions du seuil, 1984.

HALL, E. T.; HALL, M.R. *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.

HENRY, A. "Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres?" *Annales des mines, gérer et comprendre*, septembre 1988, p. 86-94.

HENRY, A. "Les possibilités d'une efficacité spécifique des entreprises africaines", *PME Gestion ESSEC Douala/HEC Montréal*, 2(4), avril 1991.

HOFSTEDE, G. "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation", *Revue Française de Gestion*, septembre 1987, p. 10-21.

JAEGER, A.; KANUNGO, R. N. *Management in developing countries*, Londre, Routledge, 1990.

KAMDEM, E. "Culture, temps et comportements au travail. Éléments pour une étude des facteurs culturels du management", *Gestion, Revue internationale de gestion*, 11(3), septembre 1986, p. 36-43.

KAMDEM, E. "Temps et travail en Afrique", in J.F. CHANLAT, (éd.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec, Les presses de l'Université

- KAMDEM, E.; BOISVERT, J.M.; BIKANDA, P. "Problèmes actuels et perspectives de développement de la formation permanente en gestion au Cameroun", *Cahiers de recherche du CETAI*, CAM-90-09, 1990.
- KIGGUNDU, M.N. *Managing Organitions in Developing Countries: An Operational and Strategic Approach*, West Hartford, CT, Kumarian Press, 1989.
- LAING, R. D. *Soi et les autres*, Paris, Gallimard, 1971.
- LAPIERRE, L. "Diriger ou ne pas diriger: voilà la question", *Gestion, Revue internationale de gestion*, 16(4), novembre 1991, p. 54-55.
- LEROI-GOURHAN, A. "Le geste et la parole", Tome 1: *Technique et langage*, Paris, Albin Michel, 1964.
- LEROI-GOURHAN, A., "Le geste et la parole", Tome 2: *La mémoire et les rythmes*, Paris, Albin Michel, 1964.
- MAQUET, J. *Pouvoir et société en Afrique*, Paris, Librairie Hachette, 1970.
- MASLOW, A. *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954.
- MORGAN, G. *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1989.
- MORITA, A. *Made in Japon*, Paris, Éditions Robert Laffont, 1986.
- MPESSA MOULONGO, G. "Chronique d'un pillage annoncé" *Jeune Afrique Économie*, 151, janvier 1992, p. 175-183.
- MYERS, G.E.; MYERS, M.T. *Les bases de la communication interpersonnelle. Une approche théorique et pratique*, Québec, Mc Graw-Hill éditeurs, 1984.
- OLOMO, P.R. "Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine", *Revue Française de Gestion*, 64, septembre-octobre 1987, p. 91/94.
- OUCHI, W. G. *Théorie Z: faire face au défi japonais*, Paris, Inter-Éditions, 1982.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. *Le prix de l'excellence: les secrets des meilleurs*

*entreprises*, Paris, Inter-Éditions, 1983

SCHWARZ, A. *Les dupes de la modernisation: développement urbain et sous-développement en Afrique*, Montréal, Éditions Nouvelle Optique, 1983.

SCHUMPETER, J. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1979.

SYLLA, T. "Une expérience de redressement d'entreprise en Afrique", conférence donnée à l'École des HEC, Montréal, juin 1986.

TAYLOR, F. W. *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.

WEBER, M. *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.

XARDEL, D. *Le management interculturel*, Paris, PUF, 1990