

Cahiers des Religions Africaines

Nouvelle série. Volume 2, n. 3 (avril 2021)

Edgard MAKUNZA KEKE, *La formation des managers et la conception du travail dans les traditions de l'Afrique centrale*, p. 133-147.

<https://doi.org/10.61496/OENL9714>

PRESSES DE L'UNIVERSITE CATHOLIQUE DU CONGO

La formation des managers et la conception du travail dans les traditions de l'Afrique centrale

Edgard MAKUNZA KEKE

Professeur à l'Université Catholique du Congo

Résumé - Dans toute organisation, obtenir l'adhésion des travailleurs à ses objectifs et à ses valeurs est plus que nécessaire. Une des forces de l'Afrique serait de faire adhérer le personnel de l'organisation à des valeurs communes pour que ce personnel soit constitué de travailleurs relativement homogènes où les consensus seront plus faciles à obtenir. La convivialité omniprésente, qui ferait de chaque réunion une fête et de chaque personne une partie du «Tout», serait propice au travail en commun.

Mots clés : travail en commun, convivialité, management

Summary - In any organization, getting workers to buy into its goals and values is more than necessary. One of Africa's strengths would be to get the organization's staff to adhere to common values so that they are relatively homogeneous workers where consensus is easier to achieve. The pervasive conviviality, which would make every meeting a celebration and every person a part of the 'whole', would be conducive to working together.

Keywords: working together, conviviality, management

Introduction

Bon nombre d'observateurs constatent que les outils de management peuvent être compris différemment. En effet, il est souvent difficile de se mettre d'accord sur les indicateurs, les normes, les valeurs et les termes utilisés. Ainsi, les modèles de gestion ont le plus souvent été considérés comme un échec humain et économique en Afrique. Selon Olomo¹, la principale raison semble être que les grandes entreprises industrielles africaines, publiques ou privées, ont développé un mode de production inspiré de valeurs étrangères et qui ne respecte pas les caractéristiques culturelles des différents groupes sociaux qui y sont impliqués. C'est donc le problème de l'adaptation éventuelle des techniques de management importées à la mentalité locale et aux traditions de l'Afrique centrale que nous allons tenter de traiter.

¹ P.-R. OLOMO, *Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine*, dans *Revue française de gestion*, n° 64 (1987), p. 91-94.

Les deux axes de l'agriculture et de l'industrie sont prioritaires pour mener des réflexions sur les problèmes de «développement» qui se posent aujourd'hui en dehors des domaines propres aux individus. En plus de ces axes, nous abordons les points suivants :

- l'influence des facteurs culturels dans la gestion de l'entreprise informelle ;
- les micro-cultures dans les organisations ;
- l'importance du respect des étapes des modes de production ;
- les points de vue d'expatriés sur les problèmes économiques africains ;
- les réflexions sur la formation des managers.

1. Les facteurs culturels dans l'agriculture

La mise en valeur des terres fait intervenir un certain nombre d'opérations techniques dans lesquelles sont impliqués des éléments culturels dont l'impact peut être déterminant pour la réussite des projets.

Soulignons tout d'abord que le caractère sacré de la terre est une constante relevée dans plusieurs pays d'Afrique Centrale. La «propriété» de la terre est en effet toujours sacrée, car elle est liée à la présence des ancêtres enterrés à cet endroit. Les «concessionnaires» de cette terre, villageois ou citadins, respectent l'autorité des chefs de terre sous forme de dons, effectués en général à des fréquences régulières. Ce «respect» se manifeste souvent de façon spontanée; mais il peut être dû aussi, parfois, à la crainte des malheurs éventuels qu'entraînerait une attitude incorrecte pour les membres de la famille, les récoltes ou le bétail.

Les femmes, qui sont cependant les plus actives dans l'agriculture, n'ont généralement aucune prérogative de droit d'occupation, car celui-ci est l'apanage des hommes. Souvent, en cas de décès du mari, le droit d'occupation passe alors à la lignée du mari.

Malgré les prérogatives du droit d'occupation exercées par les chefs de terre, la plupart des États de l'Afrique Centrale se sont attribués la propriété du sol et du sous-sol au terme des réformes législatives². Même si la propriété foncière est collective, elle donne cependant lieu à certaines tenures foncières particulières d'ordre contractuel tels que: la donation, l'usufruit, le bail, le fermage.

2 Centre International des Civilisations Bantu (CICIBA), *Les facteurs culturels et projets de développement rural en Afrique Centrale*, Paris, L'Harmattan, 1989.

En effet, dans la conception juridique bantu, la propriété des terres n'est jamais individuelle, elle est toujours collective; les usagers disposent d'un droit d'occupation et non d'un droit de propriété de la terre. C'est la manifestation de la solidarité traditionnelle (grande valeur ancestrale) qui est un ensemble complexe et hiérarchisé de droits et d'obligations à la fois individuels et collectifs à l'intérieur du groupe mais qui, par contre, n'est l'expression ni d'un collectivisme absolu, ni d'une égalité totale.

Par contre, les systèmes d'exploitation que l'on observe ne viennent pas de la coutume ; ils sont plutôt le produit d'une évolution historique. Ainsi, le travail collectif, en milieu paysan, se manifeste surtout par des prestations temporaires qui seront faites sur les différents champs individuels. Les paysans connaissent différentes techniques pour enrichir le sol et les cultures : recours à différents fumiers, mise en jachère, utilisation des légumineuses fertilisantes. Mais il y a des régions où les paysans répugnent à utiliser certains types de fumier (bouse de vache, excréments humains). Les connaissances traditionnelles des paysans en matière de choix des cultures constituent aussi une donnée fondamentale. En effet, ce choix est guidé par une bonne connaissance des sols et des climats. Il peut dépendre aussi des habitudes alimentaires locales. C'est pourquoi les chefs traditionnels ou les aînés du village ont beaucoup à dire dans le choix des cultures. Leur influence morale sur les jeunes est résumée dans un proverbe bantu, selon lequel «les oreilles ne dépassent jamais la tête».

La transformation des produits est traditionnellement une activité essentiellement féminine. Le manioc constitue l'exemple type de transformation. Ce sont les femmes qui sont responsables de tous les maillons de la chaîne de production, de transformation et de commercialisation. En ce qui concerne les améliorations d'outils ou les innovations qui interviennent dans la transformation des produits, il importe de souligner que ce sont les hommes qui en ont l'initiative, alors que ce sont les femmes qui effectueront les travaux avec ces outils.

Dans le domaine des opérations culturelles, les paysans disposent de connaissances pédagogiques et climatiques qui sont transmises de façon pratique lors des initiations et ne sont pas systématisées en vue d'un enseignement théorique. Ces opérations culturelles ne sont pas toujours purement techniques, car elles comprennent des prières et des rites qui attestent que la terre, mère nourricière, doit être ménagée et respectée dans son rythme de vie.

Dans l'organisation du travail agricole, les paysans ont une conception très souple du temps qui se situe totalement à l'opposé de la conception des pays du Nord. Les horaires sont établis selon les circonstances, en fonction des contraintes personnelles et culturelles. Il n'y a donc ni aliénation, ni psychose, vis-à-vis du temps, étant donné que c'est l'homme qui lui donne son rythme.

«Il n'y a pas chez les Bantous un temps newtonien <<spatial>> (ou divin sensoriel) où les événements se déroulent. Il y a des événements, et chacun d'eux est porteur de son propre désir, de son propre temps. Au fond, le temps ne se perd pas parce qu'il ne peut pas se perdre; il se transforme seulement comme l'énergie. Le temps se vit, sous une forme ou sous une autre. Il n'y a donc rien à craindre ni rien à redouter. Personne ne peut le dérober, pas même la mort. Il y a du temps pour tout, même pour mourir»³.

2. Les facteurs culturels dans la petite industrie locale

Dans les technologies traditionnelles, il est fait usage des ressources locales, dont les paysans possèdent depuis toujours une connaissance approfondie. Un grand nombre de celles-ci sont liées à l'artisanat utilitaire qui fait appel à des matériaux locaux millénaires. Ses activités se répartissent selon la coutume entre les hommes et les femmes.

Les technologies traditionnelles répondent à des besoins spécifiques que l'on rencontre dans l'ensemble des activités rurales (la fabrication des pirogues, la construction des ponts, l'habitat). Elles gagnent même du terrain en République Démocratique du Congo, à la campagne comme en ville, car grâce à elles on peut fabriquer des outils de première nécessité ou des pièces de rechange.

En matière d'habitat, la sagesse ancestrale favorise l'emploi de matériaux locaux naturels, favorables au bien-être, car garantissant la fraîcheur, et à la santé, mais qui nécessitent beaucoup d'entretien et des remplacements fréquents.

Les activités artisanales et technologiques traditionnelles sont généralement liées à des croyances et des rites et ont souvent un caractère communautaire. Elles donnent souvent naissance à la petite entreprise locale. Celle-ci traduit un mode de fonctionnement lié à la société rurale coutumière dans laquelle le sens et la pratique de la concertation, notamment par la pa-

3 J.-C. USUNIER et N. BIGUMA, *Perceptions du Temps des Affaires et Cultures Nationales : Une Comparaison Internationale*, dans *Économies et Sociétés*, n° 17 (1991), p. 81-114.

labre, constituent des valeurs traditionnelles, même si elles ne se réalisent pas d'une manière pleinement égalitaire et comportent des règles et des hiérarchies à respecter.

La petite entreprise locale favorise la valorisation et l'utilisation des ressources. L'esprit de la petite entreprise dont il est question se manifeste surtout dans l'artisanat. L'artisan traditionnel est souvent capable d'exécuter un travail de qualité. Mais il connaît de graves problèmes de gestion qui peuvent mettre en péril son savoir-faire. Sa production ne bénéficie d'aucune promotion au plan officiel. Dans la société rurale, ses œuvres ne sont guère primées. Ainsi, il n'est pas stimulé à maintenir et à améliorer le niveau de qualité de son œuvre et risque de ne pas pouvoir transmettre aux générations futures une réelle maîtrise de son artisanat. Ceci est grave dans une société où l'éducation traditionnelle est une fonction communautaire importante qui contribue fortement à la transmission et au maintien des croyances et valeurs ancestrales. De plus, il lui arrive fréquemment d'accepter des acomptes sur plusieurs commandes alors qu'il ne sera pas à même d'honorer le calendrier d'exécution prévu. Les clients découragés l'abandonnent ou, parfois, saisissent ses outils pour se faire rembourser les acomptes perçus.

Il faut signaler également que certaines conceptions et pratiques traditionnelles, bien qu'elles soient en constante diminution, constituent encore des obstacles au développement de la petite entreprise locale. En effet, les charges et obligations de la famille élargie qui pèsent sur l'entrepreneur lui interdisent la constitution d'un capital privé. Comme le souligne Serge Latouche :

«Plus la pesanteur des liens des réseaux d'entraide est forte, plus la tentation d'en sortir est payante. Toute réussite individuelle est alors exclue au sein du réseau qui confisque les chances du candidat au succès. ... les mesures de rétorsion, légitimes s'il s'agit de punir les escrocs, deviennent abusives si elles viennent à étouffer toute réussite individuelle»⁴.

Le système traditionnel de transmission des biens éparpille ces derniers entre le lignage et le ménage et freine pratiquement toute accumulation de capital au-delà de la vie d'un homme.

4 S. LATOUCHE, *La planète des naufragés. Essai sur l'après-développement*, Paris, La Découverte, 1991.

3. L'influence des facteurs culturels dans la gestion de l'entreprise informelle

Le milieu rural d'Afrique subsaharienne, s'il est incontestablement imprégné par la tradition, a été aussi, d'une manière plus ou moins profonde, bouleversé par les chocs successifs de l'histoire : esclavage, colonisation, pénétration de philosophies et religions nouvelles, adaptation à des techniques et langues étrangères, introduction de conceptions économiques valorisant le profit monétarisé, développement incontrôlé des pôles urbains, indépendance de nouveaux États aux contours dessinés depuis l'étranger, sans oublier les impacts économiques et politiques des enjeux internationaux. En même temps, un fossé s'est creusé entre l'Afrique rurale et ses forces vives, du fait d'un type de formation qui s'établissait en rupture, voire en condamnation, du monde traditionnel. Il y avait autrefois une éducation assumée par la collectivité permettant d'accéder à des statuts et des fonctions précises, au bénéfice de cette même collectivité. Cette formation ne s'appliquait qu'à des domaines limités, mais bien connus et parfaitement maîtrisés, assurant un savoir, un savoir-faire et un savoir-être. Peu à peu s'est mis en place un système d'instruction moderne occidental, souvent basé presque uniquement sur l'acquisition de connaissances, ayant en perspective la compétence et la réussite individuelle, et sanctionné par des critères totalement différents ne prenant en compte que le savoir et le savoir-faire, jamais le savoir-être !

Cette situation a créé le désarroi, mais aussi le durcissement du monde traditionnel qui, pour survivre, s'est défendu avec les seuls moyens dont il disposait : la solidarité ethnique et les croyances traditionnelles. Aujourd'hui, après bien des échecs et des désenchantements, on redécouvre à la fois l'importance du monde rural et de sa place dans le développement, et les « pesanteurs » culturelles. Un défi en émerge : comment renouer avec les gens et le savoir des villages, et les associer aux tâches, non seulement du présent mais aussi de l'avenir ?

Dans toutes ces évolutions, que représente le secteur informel sinon l'ensemble des activités se développant spontanément en milieu urbain, qui permettent d'absorber une partie de la main d'œuvre provenant des migrations rurales, et qui n'obéissent pas aux règles formelles de l'économie du travail (comptabilité, droit du travail, etc.) en vigueur dans les pays développés ? Cela implique-t-il pour autant que les unités du secteur « informel » sont des rassemblements précaires et instables des exclus du système moderne⁵ ? De

5 E.-M. HERNANDEZ, *L'état et l'entrepreneur informel en Afrique*, dans *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 1 (1997), p. 5-141.

nombreux observateurs méconnaissent les systèmes de valeurs qui constituent un aspect important des réalités culturelles propres à l'Afrique. De ce fait, ils prêtent peu ou pas attention aux entreprises qui naissent de l'ingéniosité de la population. Les besoins humains les plus terre-à-terre, tout comme les antiques traditions culturelles, peuvent permettre l'entrepreneuriat⁶. Les entreprises informelles africaines en sont des exemples. Bien adaptées à leur environnement et à un système de contraintes spécifiques, elles ont des modes de gestion qui sont en harmonie avec les conceptions ambiantes de la vie en société⁷.

Emile-Michel Hernandez s'est efforcé de démontrer la rationalité des décisions prises et des attitudes adaptées, compte tenu des nombreuses contraintes sociales, culturelles et économiques dans lequel elles s'inscrivent⁸. Pour Edgar Pisani, le dynamisme de ce secteur prouve que l'Afrique, par son inventivité même et en puisant au plus profond, peut enrichir le patrimoine humain des fruits originaux qu'elle retirera de la confrontation de son héritage et de la modernité⁹. Est-ce pour autant qu'il faut lui proposer d'adopter au plus vite les outils modernes de gestion, comme l'accès au crédit ou une comptabilité formelle ?

4. Les micro-cultures dans les organisations

Pour des sociétés africaines qui, il y a moins d'un demi-siècle, vivaient en relative autarcie, l'avènement du salariat fut sans doute un des faits marquant de la nouvelle civilisation. Non pas que l'Afrique ait attendu la colonisation pour s'ouvrir au jeu de l'offre et de la demande de labour humain, mais parce que cette transaction était généralement soit le fait d'égaux soit la composante d'un rite plus élaboré (mariage et autres formes d'alliances, initiation, purification, etc.). Tout autre mode d'appropriation de la force de travail d'autrui ne pouvait être que le fait des rapports entre l'homme libre et le client ou le captif, à qui le premier consentait, en échange de son labour, protection ou vie sauve selon le cas. Selon certains Africains, le travail forcé institué par le pouvoir colonial a mis à mal une tradition qui était la base des échanges communautaires, en ne différenciant pas les hommes selon leur origine ou leur condition. Ainsi devenu une «activité de contrainte», le travail a modifié les rapports sociaux.

6 H.-G. SPENCER, *La petite entreprise à l'ordre du jour*, Paris, L'Harmattan, 1987.

7 P. D'IRIBANE, *L'enracinement culturel de la gestion des entreprises*, dans B. PONSON et J.-L. SCHAAN, *L'esprit d'entreprise. Aspects managériaux dans le monde francophone*, Paris, John Libbey Eurotext, 1993, p. 11-139.

8 E.-M. HERNANDEZ, *L'état et l'entrepreneur informel en Afrique*, p. 142.

9 E. PISANI, *Pour l'Afrique*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1988.

Nombreux sont ceux qui présentent l'entreprise africaine d'aujourd'hui comme un entrelacs de micro cultures dont le fond commun est fait de suspicion, voire d'hostilité envers le système moderne de production, et de nostalgie d'une époque où le rapport au travail était plus immédiat et convivial. Certains ne sont pas loin de penser que, à quelques rares exceptions près, l'entreprise africaine n'a pas réussi à remonter ce handicap originel.

Il est donc important de s'attarder un moment sur quelques aspects de la culture traditionnelle. Car malgré des influences religieuses plus récentes, chrétiennes ou musulmanes, les valeurs ancestrales restent profondément ancrées dans les esprits. Pour ceux qui y adhèrent totalement, seul compte le «Tout» qui réunit intimement les hommes (passés et présents) et la nature dans une même communion avec Dieu. Hors de ce Tout, un homme ou une femme ne sont rien et leurs actions viseront donc en permanence à assurer la cohésion de cet ensemble qui, en retour, assure la survivance de chacun. C'est dans ce contexte qu'il est important de comprendre ce qu'a pu être le travail et ce qu'il est devenu ensuite sous l'influence du colonisateur.

À l'origine, le travail correspondant au rôle social attribué par le groupe (le clan ou la tribu, peu importe le mot) est totalement internalisé par l'individu qui ne cherche pas à se distinguer de la collectivité et ne ressent donc pas cette nécessité comme une obligation externe mais bien plutôt comme une obligation qu'il se fixe lui même avec plaisir car la bonne exécution de la tâche lui garantit le maintien de tous ses privilèges de membre. Nous sommes donc dans une situation de «désir». Certes, il peut se produire des circonstances exceptionnelles (guerre, invasion) ou il faudra agir pour le groupe par «peur» pour ce dernier. Mais elles sont rares.

La colonisation change cet état de fait, et de nombreux colonisateurs comprennent vite que si la coutume peut les aider à maintenir l'ordre, elle constitue aussi un formidable obstacle à leur domination. Individualiser les tâches pour dissocier l'individu de son groupe sera une des méthodes utilisées. Dès le départ de l'implantation européenne se créeront ainsi de nombreuses fonctions qui, en échange de quelques «carottes», vont marginaliser une partie de la population en ne lui laissant pas d'autre choix que de rester fidèle aux blancs (domestiques, pisteurs, gardiens, puis, plus tard, fonctionnaires, soldats, etc.). La brèche ainsi ouverte ne se comblera plus, les emplois offerts à titre individuel vont devenir de plus en plus nombreux, et l'esprit communautaire d'autrefois ne cessera plus de régresser. Le travail est devenu une obligation. Le «désir» a cédé la place au «bâton».

Aujourd'hui, dans la majorité des pays concernés, l'établissement public, industriel, commercial ou financier, demeure le modèle le plus répandu d'association entre capital et travail. Or, s'il est un lieu où s'est réfugié tout ce que l'univers colonial avait de neutre et d'impersonnel dans la représentation collective africaine, c'est bien la fonction publique et son prolongement dans les entreprises publiques.

Parce que celles-ci sont nées de la volonté de l'État de prendre en charge des domaines jugés stratégiques ou peu attrayants pour l'initiative privée, les entreprises publiques africaines sont pour la plupart des mastodontes à l'échelle de leur environnement, employant plusieurs milliers d'individus et dont le management est le fait de personnes nourries au lait de la pérennité et de la continuité de l'État, mais aussi de sa «neutralité» et de son «impersonnalité». La mobilité relativement élevée de ces «dirigeants-fonctionnaires» est une cause de désarroi pour les travailleurs car la perte d'un chef, fut-elle souhaitée, provoque toujours un choc traumatique chez des gens qui, généralement, ont beaucoup investi psychologiquement pour se faire valoir à ses yeux.

Le chef, en raison de sa personnalité, de sa compétence technique ou de son origine exerce une attraction réelle sur l'ensemble du corps social de l'entreprise qu'il lui appartient de capitaliser. Mais le potentiel de loyauté et de motivation ainsi disponible est lié à l'homme. Certains dirigeants le cultivent en amplifiant le côté relationnel, devenant ainsi de véritables chefs de quartier ou de village rendant la justice, disposant des conseillers matrimoniaux, etc. D'autres tentent d'obtenir un transfert de cette loyauté vers l'entreprise. Mais faute d'identification, de symbole et de valeurs collectives, ce transfert se fait en pure perte, entraînant frustration et démotivation. En fait, la relation directe au chef aurait dû permettre de définir des modèles d'organisation qui favoriseraient l'expression des salariés et la participation, afin d'accentuer le sentiment d'appartenance et de décourager les conduites d'exclusion.

5. L'importance du respect des étapes des modes de production

Abandonnée à elle-même en l'absence d'une logistique intellectuelle efficace, confrontée à des défis quotidiens de tous ordres et prisonnière de sa propre dimension, l'entreprise africaine publique ou privée n'a jamais trouvé le temps de répondre à une question aujourd'hui fondamentale pour tout le continent : comment amener des groupes ou des individus encore fortement

imprégnés de traits culturels locaux à coopérer et à s'investir totalement dans un projet commun de production ?

Une des particularités de l'Afrique est qu'elle a, en moins d'un demi-siècle, franchi toutes les étapes de l'industrialisation. L'Afrique est passée sans transition du mode de production villageois au stade industriel. Elle a cru faire l'économie d'une révolution industrielle mais de ce fait n'a pas connu le stade de la petite entreprise familiale où se forment l'esprit, les pratiques et les symboles qui caractérisent encore aujourd'hui les grands noms de l'industrie des pays occidentaux. Certes, l'Afrique a eu ses artisans, mais l'absence de véhicule et la sacralisation de leur art ont circonscrit les limites du rayonnement du savoir ainsi accumulé au noyau familial ou au clan.

L'éclosion de nouveaux foyers industriels, aux performances économiques exceptionnelles, suit dans le monde une ligne est/ouest de pays ayant réussi une révolution culturelle douce, intégrant des valeurs sociales assez uniformes dans la plupart des cas et des logiques de production importées.

Or l'Afrique, vieux continent aux traditions millénaires, ne s'est jamais relevée du traumatisme culturel de l'époque coloniale qui a pulvérisé les hiérarchies de son corps social, confisqué ses rites et disqualifié ses méthodes de production. En réalité, ce qui est en cause, ce n'est pas l'entreprise moderne en tant que telle, mais l'absence de relais, de transition entre le monde villageois et l'anonymat des matricules, des organigrammes et des statuts.

La petite (ou moyenne) entreprise africaine aurait pu être un tel relais si elle avait été davantage prise en considération dans les stratégies de développement des pays africains. Il est donc urgent que le travail moderne soit réhabilité dans la conscience collective africaine et là où l'administration a échoué, en raison de sa rigidité, l'entreprise peut réinventer les valeurs, vertus et symboles constituant le fond culturel commun aux groupes humains concernés, leur donner un idéal et des raisons de coopérer. Le souhait est d'encourager une amélioration du climat d'investissement, de soutenir le développement des PME de façon proactive et d'élaborer des grands projets d'investissement¹⁰.

10 E. MAKUNZA KEKE, *Agir pour la survie dans les pays africains après la crise financière*, dans *Dounia. L'Afrique et la crise financière internationale*, L'Harmattan, 2010, p. 115-120.

6. Les points de vue d'expatriés sur les problèmes économiques africains

Selon G. Desaunay, les analyses des cadres expatriés en Afrique permettent de définir trois logiques différentes d'interprétation¹¹. La première est la «logique du retard», essentiellement un retard de développement, mais lié à un retard culturel. On évoque alors les ressemblances avec l'Europe d'il y a cinquante ou cent ans. Suivant les individus, ce retard se comblera rapidement en une ou deux générations ou continuera indéfiniment, le développement technique occidental maintenant son avance.

La seconde est la «logique du vide», les sociétés africaines étant alors considérées comme manquant d'un certain nombre d'éléments d'ordre intellectuel (conception du temps, par exemple) ou moral (sens de la responsabilité individuelle) nécessaires à une gestion efficace.

La troisième, beaucoup moins fréquente, est la «logique de la différence», avec une recherche difficile et prudente de ce qui, dans les sociétés africaines, pourrait expliquer que les comportements, dans certaines circonstances, soient différents des comportements Européens et évidemment moins efficaces. «On peut donc se demander si certaines cultures ou organisations sociales ne sont pas définitivement incompatibles avec les modèles de développement que propose l'Occident»¹².

Si ces trois logiques diffèrent sur les remèdes à apporter aux comportements rencontrés (plus ou moins grande efficacité de la formation, par exemple), elles soulignent cependant les mêmes difficultés. La difficulté la plus fréquemment évoquée concerne les retards et l'absentéisme. Beaucoup d'entreprises arrivent à juguler les retards par divers moyens plus au moins répressifs, mais la plupart semblent «désarmées devant l'absentéisme», notamment celui lié à des conditions de vie difficiles, et encore plus celui lié «aux affaires villageoises».

«Ainsi, par exemple, un responsable d'unité de production peut disparaître plusieurs jours, sans préavis et sans considération des dommages occasionnés dans l'unité dont il est responsable. A son retour, nous apprenons qu'il a dû assister aux obsèques d'un parent éloigné, à l'autre extrémité du pays. Aucun de ses collègues locaux ne lui en tiendra

11 G. DESAUNAY, *Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes*, dans *Revue française de gestion*, n° 64, (septembre- octobre 1987), p. 91-94.

12 G. VERNA, *Tiers-Monde : Exporter et réaliser des projets*, Québec, Fischer Presses, 1989.

rigueur car ce qu'il a accompli-là était plus important que le respect de ses obligations professionnelles !»¹³.

Un autre reproche très général concerne les méthodes de commandement. Le reproche est double : trop grande familiarité envers les subordonnés qui empêchent, disent les cadres expatriés, que le supérieur soit respecté. Mais on dénonce aussi une trop grande rigidité vis-à-vis des subordonnés, ce qui entraîne des sanctions trop nombreuses et donc inefficaces. Dire que «les africains ne savent pas commander» est un constat extrêmement répandu dans le milieu des expatriés en Afrique.

Cependant le reproche le plus important concerne ce qu'on pourrait appeler le manque de conscience professionnelle. Ce problème est souvent rapporté à une difficulté de prévision et à un arbitrage qui se fait le plus souvent au détriment du futur. Comme le dit un proverbe soussou : *Demain n'a qu'à se débrouiller, moi, je ne connais qu'aujourd'hui !*

Le problème est souvent aussi relié à une faible prise en compte des intérêts de l'entreprise, qui sont fortement disjoints des intérêts personnels bien compris des salariés. Il comprend également l'absence de «sens des responsabilités», c'est-à-dire du sentiment que l'on doit accomplir telle tâche, même si la définition de fonction de la personne est imprécise.

A propos du discours des expatriés, Desautay conclut qu'il se veut général et comporte surtout des illustrations¹⁴. Il fonctionne à coup d'exemples tirés de l'expérience personnelle et que l'on ne peut généraliser. Il est donc exclu de tenir pour avérées les conclusions qui en découlent.

7. Réflexions sur la formation des managers

Quand on analyse les difficultés qu'éprouvent les entreprises publiques et privées africaines pour exister, on bute inévitablement sur des problèmes financiers. En effet, le marché des capitaux a toujours été limité et l'accès au crédit difficile ; les charges fiscales sont élevées, l'épargne publique et privée pratiquement inexistante.

En outre, les entrepreneurs confondent souvent leurs fonds personnels avec ceux de l'entreprise. Au-delà, on se rend compte que les frais généraux ont tendance à être très élevés en raison d'une foule de dépenses somp-

13 G. VERNA, *Tiers-Monde : Exporter et réaliser des projets*, Québec, Fischer Presses, 1989.

14 G. DESAUNAY, « *Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes* », dans *Revue française de gestion*, n° 64, Septembre- octobre, (1987), p. 94.

tuaires : locaux, villas, voitures, etc. Et aussi il s'avère que le concept de rentabilité ne retient que peu l'attention des gestionnaires. On touche alors aux aspects culturels de l'entreprise africaine.

«Enfin, l'augmentation de la visibilité sociale est une conséquence immédiate des premiers succès de l'entrepreneur et le projette, de gré ou de force, sur le devant de la scène sociale, avec des effets positifs et d'autres qui le sont moins. Nous trouverons du côté positif, l'amélioration du statut social et du pouvoir de négociation qui en découle, l'augmentation des marges de crédit, etc. Et nous trouverons exactement l'inverse du côté négatif : le nouveau statut social crée de nouvelles (et souvent très lourdes) obligations sociales ; le meilleur crédit autorise de nouvelles dépenses dont il est facile de perdre le contrôle, etc.»¹⁵.

Ainsi, par exemple, la représentation du temps constitue l'une des clés de ce qu'un auteur a pu appeler « le mystère de l'économie africaine », souligne A. Touré¹⁶. Dans les modèles occidentaux, le temps, objet de mesure, a un prix en rapport direct avec son utilisation pour le travail. En Afrique, c'est encore une réalité non chiffrable, pour certains, évaluée en termes qualitatifs plutôt que quantitatifs : «... pour l'homme Muntu (singulier de Bantu), il n'y a ni attente ni désespoir. Il ne s'impatiente pas parce qu'il ne s'accroche pas nerveusement à un temps futur incertain dans lequel on espère que l'événement se réalisera. On n'attend pas parce que, consciemment ou pas, on n'élimine pas le temps présent»¹⁷. La vie économique se déroule au rythme des jours de marché, des saisons, des événements sociaux. On a le temps; on n'en est pas avare car il n'a pas de valeur monétaire. Pour la prise de décisions, l'art de la palabre relègue au second plan les impératifs de rapidité et d'efficacité.

Par ailleurs, en Afrique, l'individu se définit d'abord comme le maillon d'une chaîne. L'activité économique est traditionnellement commune et s'exerce dans le but de réaliser la substance du groupe.

«Nos sociétés occidentales sont plutôt régies par l'idée de plus-value économique en fonction de laquelle sera jugée la pertinence d'une action ou d'un projet. Mais de nombreuses sociétés n'y accordent pas la même importance. Pour d'autres, en effet, c'est plutôt l'idée de «plus-

15 G. VERNA, *Croissance ou survie ? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du Tiers-Monde ?*, dans Document du travail du GREGIE, n° 93-73 (1993), p. 3-19.

16 A. TOURE, *Regards sur l'Afrique*, dans *Informations OIT*, 92, 1 (1992), p. 32-38.

17 J.-C. USUNIER et N. BIGUMA, *Perceptions du Temps des Affaires et Cultures Nationales*, p. 81-114.

value sociale» qui prévaut, selon laquelle une action sera jugée sur sa contribution à la cohésion sociale et au respect de certaines traditions»¹⁸.

La répartition des résultats s'opère selon des critères de statut personnel et de besoins sociaux et non en fonction de la propriété ou de la contribution de chacun. On mesure le succès de l'activité économique à sa capacité d'aider le maximum de membres de la communauté familiale ou villageoise à résoudre leurs problèmes (c'est ce qui est raisonnable pour des cas bien précis).

Conclusion

Il y aurait encore de nombreux autres traits culturels pertinents à citer. Nous nous en tiendrons volontairement à un nombre réduit. Sur le point de conclure, deux remarques s'imposent.

En premier lieu, la culture n'est pas une donnée intangible; elle est acquise et donc susceptible d'évolution sur la base de l'expérience, de la formation ou de la perméabilité aux changements survenus à l'extérieur. Les sociétés africaines, face au problème du développement, seront de plus en plus acculées à des révisions déchirantes de leurs systèmes de valeurs et à choisir en conscience, parmi les éléments qui composent leur culture, ceux qui leur paraissent compatibles avec les objectifs de développement économique.

La deuxième remarque concerne la nature de la gestion et donc le rôle des gestionnaires, tant publics que privés. Nous savons que la gestion n'est pas une science, mais un ensemble composite de savoir et de savoir-faire. Certains de ses aspects relèvent de sciences «objectives» (certains extrémistes disent «dures») comme la comptabilité, la gestion financière, les méthodes quantitatives d'aide à la décision ou la gestion de la production. Mais beaucoup d'autres aspects relèvent de l'art de la communication et sont liés à la culture : persuader et mobiliser une équipe de collaborateurs, faire appliquer des décisions, faire circuler l'information au sein de l'organisation, etc. Ce sont ces derniers éléments qui doivent faire l'objet d'un effort intense de réflexion et d'adaptation à la mentalité africaine.

Le défi à relever consiste donc à former des cadres africains, capables d'opérer ces choix et d'être les artisans de l'adaptation de l'entreprise aux exigences nationales et internationales du développement économique.

Cette formation doit avoir un caractère à la fois technique et managérial. Elle doit être pratique et orientée vers la solution des problèmes spécifiques

18 G. VERNA, *Tiers-Monde : Exporter et réaliser des projets*, Québec, Fischer Presses, 1989.

que doivent résoudre les entrepreneurs africains. Certes des efforts louables ont déjà été déployés pour diffuser l'esprit d'entreprise, assainir la gestion du secteur public et aider à l'émergence d'un secteur privé dynamique et compétitif. Mais tout, ou presque, reste à faire pour doter les pays africains des managers dont ils ont besoin pour mobiliser les énergies créatrices et affronter les défis des années à venir.

Le problème qui nous occupe est facile à présenter et difficile à résoudre : comment aider les organisations de l'Afrique centrale, riche d'une culture extrêmement originale, mais qui n'a pas suffisamment produit d'études et de réflexions sur la gestion de ses organisations pour qu'on puisse en faire la base du développement de celles-ci. Ainsi l'a démontré la « revue de littérature » sur ce sujet qui est faite de textes qu'il a fallu chercher ailleurs, avec tous les inconvénients. En fait, ce sont des études et des réflexions, souvent bien étrangères aux préoccupations locales.