

CHAPITRE VI.1

CULTURE ET GESTION EN AFRIQUE NOIRE : LE MODÈLE CIRCULATOIRE

Evalde Mutabazi¹

Résumé. Contrairement aux discours stéréotypés souvent médiatisés, le multiculturalisme et la double référence de nombreux Africains à la fois aux modèles importés et au modèle circulatoire hérité de leurs ancêtres opèrent aujourd'hui conjointement à l'encontre de la performance des entreprises locales, du bien-être des habitants et du développement économique de leur continent. Le multiculturalisme étant à l'œuvre depuis l'époque coloniale, les savoir-faire spécifiques qu'ont développés les communautés africaines tout au long de leur histoire sont souvent ignorés, déniés, voire détruits au profit de modèles contradictoires souvent importés. L'Afrique n'étant pas à l'abri des conséquences de la globalisation actuelle des économies, la question la plus cruciale consiste aujourd'hui à savoir comment se sortir de ce multiculturalisme et de l'ambiguïté des modèles de référence afin de mieux valoriser ses ressources.

1. Evalde Mutabazi détient un doctorat en sociologie de l'entreprise. Professeur à l'École de Management de Lyon. Il est membre du Comité scientifique de revues telles que *Business Digest* et *Gestion 2000* et vice-président de l'association *Entreprendre et Manager en Afrique*. Il mène des activités de recherche et de conseil dans les entreprises en Europe et en Afrique autour des problématiques concernant le changement et la gestion en contextes multiculturels. Ses intérêts actuels en matière de recherche et d'intervention portent sur la prise en compte de la diversité des cultures et des modèles de gestion notamment lors de la mise en œuvre de changements liés aux rapprochements d'entreprises internationales en Afrique et en Europe.

Mutabazi, Evalde, « Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

INTRODUCTION

L'entreprise ayant un rapport particulier avec la société en Afrique, la question des liens entre *cultures* et *gestion* suscite une réflexion approfondie autour des phénomènes organisationnels et sociaux liés, d'une part, à la diversité culturelle interne à l'Afrique et, d'autre part, aux chocs successifs encaissés par les communautés africaines, causés par l'application de modèles de gestion essentiellement importés de l'Occident. Cette réflexion est aujourd'hui d'autant plus nécessaire que depuis la colonisation, le multiculturalisme a de nombreux effets pervers sur la vie des sociétés africaines et sur le fonctionnement des institutions et des entreprises locales.

Le multiculturalisme correspond à une approche particulière des cultures internes à un pays ou à une entreprise par exemple. Se fondant sur une conception évolutionniste selon laquelle toutes les sociétés du monde devraient évoluer vers un même modèle de développement, le multiculturalisme a souvent eu pour objectif de supprimer les différences et, plus concrètement, les cultures de pays, de communautés ou d'entreprises dominées en faveur de celles des plus puissants sur les plans économique, politique ou militaire. Avec une vision plutôt négative ou réductrice des différences culturelles, ceux qui mettent en œuvre cette approche ont souvent comme but d'amener (par la force, la séduction ou la manipulation) les membres des cultures dominées (par exemple, les citoyens de pays émergents ou en voie de développement, le personnel de filiales d'entreprises multinationales) à adopter la culture du pays « phare » ou celle du siège de la multinationale. Souvent donc au service de la domination (économique, politique ou religieuse), le multiculturalisme diffère de la multiculturalité (pluralité culturelle dont le degré dépend du nombre de cultures différentes en présence dans un pays, une entreprise, une région). L'objectif de ceux qui développent cette approche n'est pas de tirer parti de la multiculturalité du pays ou de l'entreprise concernée, mais d'amener les membres des cultures dominées à se conformer aux normes des membres de la culture dominante, à adopter les mêmes attitudes et comportements, les mêmes pratiques de gestion. Autrement dit, le multiculturalisme ne cherche pas à profiter des différences, mais à les nier, voire à les gommer en faveur de la monoculture dominante. Ce faisant, il ne favorise pas l'interculturalité, mais le « côte à côte » des cultures différentes, c'est-à-dire qu'il ne propose aucun cadre propice aux interactions, à l'échange et à la coopération, à l'apprentissage et à l'enrichissement mutuel des membres des équipes multiculturelles, par exemple, au sein des entreprises mondialisées. Dans ces conditions, les équipes de travail (dans le cadre d'une entreprise) ou les communautés

multiculturelles (d'un pays ou d'une région) concernées ne peuvent ni s'enrichir mutuellement des savoir-faire ou des compétences spécifiques détenues par les uns et les autres, ni innover ou coproduire ensemble de nouveaux modes de travail ou de gestion à partir de leur diversité. En somme, le multiculturalisme se traduit souvent par la négligence, le déni des différences culturelles ou par la volonté de les supprimer. D'ailleurs, cela s'est passé à l'époque coloniale entre colonisateurs et colonisés, mais aussi dans plusieurs entreprises multinationales (entre sièges sociaux et filiales internationales) avant que la globalisation économique et la mondialisation de la concurrence amène de plus en plus d'entreprises à considérer que la multiculturalité des équipes multiculturelles internationales pouvait constituer un facteur de progrès, d'innovation et de compétitivité.

Sur le plan macrosociologique, le traitement inapproprié de nombreux dysfonctionnements liés au choc des cultures et des modèles différents de gestion provoque des phénomènes qui bouleversent plusieurs pays africains et s'expriment quelquefois au travers des conflits dont la violence dépasse souvent l'entendement humain. Par ailleurs, sur le plan microsociologique, les entreprises locales ne sont pas épargnées. Elles sont d'autant plus gravement affectées que ces dysfonctionnements sociétaux sont accrus aujourd'hui par la conjonction des rivalités géo-claniques locales et géostratégiques internationales. Autrement dit, la question des liens entre *cultures* et *modèles de gestion* est d'autant plus cruciale pour l'Afrique noire² que ces phénomènes macro et microsociologiques se cumulent au détriment de la santé économique des entreprises et du bien-être des communautés locales.

Face à cette situation, le problème central consiste à savoir comment l'Afrique pourrait mieux tirer parti de sa double multiculturalité liée à la diversité des cultures africaines et aux modèles de gestion importés dans les entreprises et les administrations locales. Étant donné que la globalisation économique actuelle oblige les entreprises de tous les pays du monde à coopérer avec des partenaires ayant des cultures et des préférences managériales différentes, la question cruciale consiste à savoir dans quelles conditions l'Afrique pourrait mieux profiter de cette double multiculturalité. Autrement dit, quelles spécificités africaines pourraient être prises en compte dorénavant dans la gestion? Au sein des entreprises et des organisations africaines, quels

2. Souvent également appelée Afrique sub-saharienne, l'Afrique noire se situe au sud du Sahara, contrairement aux différents pays de l'Afrique du Nord (Algérie, Maroc, Tunisie entre autres). Sur les plans économique et politique, ce vaste ensemble, composé de 47 pays membres, peuplé aujourd'hui d'environ 700 millions d'habitants, est souvent subdivisé en quatre grandes sous-régions connues sous les noms d'Afrique de l'Ouest (où se trouvent des pays comme la Côte d'Ivoire et le Sénégal), Afrique de l'Est (Kenya, Tanzanie), Afrique centrale (Congo, République centrafricaine) et enfin Afrique australe (Afrique du Sud, Botswana, pour ne nommer que ceux-là).

sont les problèmes causés par la négligence ou l'absence de reconnaissance de ces spécificités ou, pire encore, par leur déni? Quels en sont les incidences sur la dynamique et leur fonctionnement concret? Comment pourrait-on mieux concilier les traditions et les mentalités africaines avec les apports des autres cultures et des autres continents? Enfin, quels enseignements peut-on tirer aujourd'hui de l'expérience multiculturelle des communautés africaines confrontées depuis longtemps aux phénomènes organisationnels et sociaux liés à la fois à la diversité culturelle interne à l'Afrique et aux chocs successifs causés par des modèles étrangers de gestion?

Afin d'apporter quelques éléments de réponse, nous proposons une réflexion structurée en trois parties. La première a pour objectif de situer notre approche spécifique des rapports entre partenaires de cultures différentes et des phénomènes liés au multiculturalisme qui souvent influencent les relations dans les entreprises multiculturelles en Afrique et sur les autres continents. Cette approche s'appuie naturellement à la fois sur notre expérience personnelle de ces phénomènes, mais aussi sur leur étude plus distanciée, dans le cadre d'une recherche approfondie et systématique menée en Afrique et en Europe dans des entreprises multiculturelles (Mutabazi, 1999).

Cette première étape nous permettra, d'une part, de situer notre approche vis-à-vis des autres travaux portant sur la question des liens entre cultures et modèles de gestion, et d'indiquer, d'autre part, les éléments à partir desquels nous examinerons l'expérience de l'Afrique, entre les dynamiques culturelles, locales et internationales. Nous disposerons ainsi d'un cadre à partir duquel nous appréhenderons ensuite, dans la seconde partie, le mécanisme souvent en jeu dans ses rapports avec l'Occident depuis l'esclavagisme. Pour en analyser les effets sur le fonctionnement concret des institutions et des entreprises locales, nous nous appuierons, dans une troisième partie, sur l'exploitation d'un cas concret étudié dans un pays africain, mais en réalité très représentatif de nombreuses situations observées dans toutes les régions d'Afrique.

Étant donné que les effets du multiculturalisme s'expriment encore aujourd'hui dans les entreprises africaines au travers de nombreux phénomènes sociaux (comportements, pratiques managériales, attentes déçues des salariés, dysfonctionnements) similaires ou analogues observés dans tous les pays africains et souvent mal appréhendés par les gestionnaires, nous proposerons, dans un quatrième temps, les principaux axes d'une approche par laquelle les entreprises multiculturelles africaines pourraient mieux traiter ces phénomènes, gérer leurs rapports de coopération avec leurs partenaires

non africains, et ainsi tirer davantage profit à la fois des traditions culturelles locales et des apports des autres cultures et continents.

Nous concluons enfin notre réflexion en mettant en perspective les enseignements de l'expérience africaine au regard des questions plus généralement soulevées aujourd'hui par le choc causé par la différence entre les cultures et les modèles de gestion au sein des entreprises mondialisées et, notamment, lors de rapprochements d'entreprises multiculturelles internationales.

L'APPROCHE DES LIENS ENTRE CULTURES ET MODÈLES DE GESTION EN AFRIQUE

Ainsi que nous l'avons évoqué, la réflexion proposée s'appuie sur notre expérience personnelle de différents types de phénomènes liés au choc des cultures et des modèles de gestion dans notre pays d'origine en Afrique, d'une part, et dans plusieurs pays occidentaux, d'autre part, d'abord comme chercheur et professeur à l'École de Management de Lyon et ensuite comme consultant pour le compte de nombreuses entreprises multiculturelles en Europe et en Afrique. Plus concrètement, nous puiserons essentiellement dans notre expérience multiculturelle d'une trentaine d'années vécues en dehors de notre pays et de notre culture d'origine (Rwanda), mais aussi et surtout dans le résultat cumulé de nos recherches approfondies dans plusieurs entreprises multiculturelles en Europe (par exemple, en Belgique, en France, en Espagne, au Portugal, en Suisse et au Luxembourg) et dans différents pays d'Afrique noire dont le Bénin, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Niger, le Maroc, la République démocratique du Congo, le Rwanda et le Sénégal.

Bien que la partie européenne de notre recherche se soit déroulée dans vingt établissements et sièges d'entreprises multiculturelles d'origines différentes (par exemple, européennes, américaines et japonaises), l'objet de ce chapitre nous amène à privilégier la partie africaine et à centrer essentiellement notre réflexion sur les résultats d'une campagne de recherche approfondie menée dans 36 entreprises différentes implantées dans 6 pays différents d'Afrique noire (Mutabazi, 2001). Autrement dit, cette réflexion s'appuie sur le travail de recherche approfondie (1 226 interviews) que nous avons mené dans 56 entreprises ayant des partenaires et des salariés de cultures différentes en Europe (Belgique, France, Portugal, Pays-Bas, Suisse) et en Afrique (Côte d'Ivoire, Congo, Maroc, République démocratique du Congo, Niger, Rwanda, Sénégal). Pour compléter le résultat d'un sondage effectué dans les entreprises, nous avons aussi réalisé des interviews individuels et de groupe d'une durée comprise entre deux et six heures dans ces

mêmes entreprises, mais aussi à l'extérieur du travail. Nous voulions ainsi prendre en compte à la fois les cultures nationales ou claniques locales dans notre étude des phénomènes liés au choc des cultures africaines avec les cultures occidentales véhiculées par les modèles de gestion importés. La présentation des résultats, sous forme de conférences-débats ou de réunions de travail avec les experts africains et occidentaux (responsables des fonctions RH, historiens, sociologues et anthropologues, spécialistes en gestion et en sciences politiques), mais aussi nos entretiens avec quelques chefs coutumiers en Afrique nous ont permis de valider notre analyse de ces différents types de phénomènes organisationnels et sociaux. Enfin, nous avons testé nos outils et nos méthodes issus de ce travail de recherche lors de nos missions de formation et de conseil dans les entreprises multiculturelles internationales en Afrique et en Europe.

Vis-à-vis des travaux d'auteurs s'intéressant essentiellement aux différences entre cultures professionnelles, managériales ou nationales (Adler, 1987; Barbier, 1997; Bourgoin et Bollinger, 1984; Bournois et Roussillon, 1998; Brooklyn *et al.*, 2002; Calori et De Woot, 1994; d'Iribarne, 1989, 1998, 2003; Hofstede, 1991, 1992; Meier, 2004; Schneider et Barsoux, 2003), l'objectif de notre recherche n'est ni de comparer les cultures et les modèles africains et occidentaux de gestion, ni de d'établir leurs différences ou leurs forces et faiblesses respectives³. Il est de rendre compte des phénomènes liés au multiculturalisme souvent en jeu dans la gestion et dans le fonctionnement des institutions et des entreprises africaines ainsi que dans les rapports de coopération entre les Africains et leurs partenaires des autres cultures et continents. Par ailleurs, nous nous intéressons d'avantage à l'interculturalité qu'à la multiculturalité des entreprises et des organisations, c'est-à-dire aux dynamiques sociales liées aux interactions entre acteurs de cultures nationales, professionnelles et organisationnelles différentes, aux processus de gestion des phénomènes liés aux chocs de leurs cultures de référence et de leurs préférences managériales, puis enfin à leurs effets concrets sur le fonctionnement des entreprises multiculturelles et sur leurs performances économiques et sociales.

La question des liens entre cultures et modèles de gestion n'ayant jamais été étudiée en Afrique, nous ne pouvons véritablement pas nous inspirer de la plupart des travaux réalisés en Occident, et surtout pas de ceux dont les

3. L'Afrique et l'Occident sont tellement différents que la plupart des études comparatives ou des rapports de nombreux experts dépêchés au chevet des ministères ou des entreprises en Afrique, débouchent souvent sur le constat des carences de l'Afrique par rapport aux pays phares. Effectué depuis la colonisation jusqu'à ce jour, ce constat répétitif a engendré de nombreux clichés négatifs qui cachent l'essentiel des réalités culturelles, économiques, sociales et religieuses africaines.

résultats statistiques se résument à la position des pays sur une carte, comme si les cultures et les mentalités des peuples étaient figées. En ce qui concerne les travaux de Hofstede (1992) et de d'Iribarne (1989), nous nous intéressons davantage à la compréhension des dynamiques sociales liées aux interactions entre salariés ou partenaires de cultures différentes qu'à la comparaison de leurs différences ou à la position des pays sur une carte aux dimensions dont le sens varie selon les contextes (économiques et politiques), l'histoire, la culture des individus et des entreprises et des pays dans lesquels se déroulent leurs interactions multiculturelles.

Compte tenu de notre position, les entreprises multiculturelles étudiées dans le cadre de notre recherche en Afrique ou en Europe n'ont d'ailleurs pas été choisies à partir des critères (de taille, de secteur d'activité, de statut juridique ou de chiffre d'affaires, par exemple), classiquement utilisés en gestion pour construire les échantillons de recherche. Nous les avons choisies par opportunisme heuristique et non pas pour leur représentativité statistique de la réalité économique africaine. Le seul critère important était qu'elles soient multiculturelles par le fait que leurs gestionnaires et leurs salariés possédaient des cultures de référence d'origines différentes.

Connaissant, par ailleurs, le sort souvent réservé au questionnaire, notamment lorsqu'il est envoyé par courrier et par un inconnu d'Europe en Afrique, mais aussi le degré généralement très limité de fiabilité des données économiques sur les pays africains, nous avons décidé d'administrer personnellement le questionnaire. Le traitement informatique des réponses (309) nous a permis de déterminer les tendances majeures et de préciser les hypothèses de travail, à partir desquelles nous avons ensuite mis en branle un processus rigoureux de recherche qualitative.

Sachant que les entreprises africaines sont multiculturelles par essence – à l'instar de la plupart des pays qui les abritent – nous avons veillé à ce que notre échantillon soit équitablement réparti et représentatif en ce qui concerne les catégories de personnes interviewées et les secteurs public et privé. Cet échantillon comprenait autant de filiales de multinationales occidentales que d'entreprises autochtones créées et gérées par les Africains.

Enfin, la réflexion suivante s'appuie sur le recoupement des résultats issus de notre questionnaire avec ceux de l'analyse de contenu des 1 226 entretiens semi-directifs et approfondis menés auprès des salariés des entreprises étudiés, mais aussi en dehors du travail auprès de 63 « experts » (expatriés occidentaux, sociologues, psychologues, chefs de villages, anthropologues, personnalités religieuses). Ces « experts » ont été choisis en fonction de leur expérience de l'Afrique ou de leur connaissance spécifique des valeurs et des règles de gestion et de régulation en vigueur dans les rapports

collectifs de coexistence dans les communautés villageoises et de travail au sein des entreprises locales.

Le multiculturalisme au cœur des rapports entre l’Afrique et l’Occident

Les principaux éléments sur lesquels s’appuie notre réflexion étant présentés, revenons maintenant à la question des liens entre cultures et gestion en Afrique. Ce continent y est en effet confronté depuis la nuit des temps au travers de la diversité des communautés locales, mais aussi, depuis sa colonisation, au travers de plusieurs types de phénomènes liés au choc que les modèles occidentaux importés ont administré à leurs cultures. Autrement dit, l’Afrique a une longue expérience de la *double multiculturalité* dont la méconnaissance, le déni ou la mauvaise gestion se soldent encore souvent aujourd’hui par des dysfonctionnements qui affectent aussi bien les institutions politiques que les communautés sociales et les entreprises locales, qu’elles soient privées ou publiques. En effet, le traitement des questions et des problèmes ainsi soulevés se traduit souvent par la maladresse ou la négligence en oubliant souvent le fait que ce continent est multiculturel par essence. Par exemple, on ne tient souvent pas compte que la superficie des États africains actuels couvre 29 630 000 km² et que ses 760 millions d’habitants parlent 1 250 langues différentes, soit plus d’un quart des langues aujourd’hui parlées dans le monde.

Vis-à-vis de la question des liens entre les cultures et les modèles de gestion, on oublie bien souvent que cette multiculturalité interne ne correspond forcément ni à cette diversité linguistique ni à la réalité des rapports entre communautés internes d’un pays ou d’une région. Bien que la langue constitue une des frontières entre les peuples en Afrique, comme sur les autres continents, la multiculturalité africaine est beaucoup plus complexe. De fait, les 55 pays que compte ce continent diffèrent aux plans géographique, climatique, économique, politique, démographique et religieux, mais aussi quant au nombre de communautés claniques internes à chacun. Ainsi par exemple, ce nombre va de 3 communautés claniques au Rwanda (les Batwas, les Bahutus, les Batutsis) à 450 dans l’ex-Zaïre. Sur l’ensemble des pays africains où nous avons réalisé nos recherches, il oscille entre 50 et 80 clans différents.

Face à cette diversité, la première opinion qui émerge de l’esprit de tout observateur extérieur non averti se fonde sur le discours et les images stéréotypées souvent médiatisées en Occident. Autrement dit, un tel observateur a automatiquement tendance à voir l’Afrique au travers d’un prisme à

la fois exotique et ethnocentrique, forgé par les premiers explorateurs occidentaux et entretenu tout au long de l'histoire par différents intervenants représentant des cultures occidentales. Or, à l'heure actuelle, le constat qui s'impose est que ce prisme ne laisse paraître qu'une Afrique avec sa cohorte de dangers et de misères, de carences et de défauts de toutes sortes : le sida, le génocide, la corruption, l'endettement, la paresse, la misère, les serpents, les sorciers, entre autres, c'est-à-dire une Afrique globalement repoussante.

Pour donner quelques exemples, en novembre 2004, ABC (American Broadcasting Company) a diffusé dans son émission *Primetime Live*, un reportage très éloquent sur le prince Harry et son travail au Lesotho auprès des enfants malades du sida (Pineau, 2005, p. 35). Avec comme titre *Le royaume oublié – Le prince Harry au Lesotho*, son message était très clair : ce pauvre pays a eu la chance de voir arriver un chevalier riche, parfait et digne de toute admiration pour sa bravoure et sa bonté. S'il est bon que les téléspectateurs soient mûrs pour offrir leurs dons quand défilent les noms des organisations non gouvernementales (ONG) à la fin du film, aurait-on nui au « récit enchanteur » si l'on avait également montré ou tout simplement évoqué les atouts de ce pays dont les exportations ont atteint un niveau record pendant la même année?

De même, NBC (National Broadcasting Company) a diffusé un épisode de la populaire série *Medical Investigation* sur la maladie du charbon à Philadelphie (Pineau, 2005, p. 35). À la question sur l'origine des spores meurtrières, la réponse clairement apportée par le film était que « des clandestins venus d'Afrique en jouant du tam-tam avaient contaminé involontairement des clients innocents ». Ne fut-ce qu'au niveau purement économique, l'essentiel des médias occidentaux ne font jamais ressortir les faits positifs, mais les images les plus sombres. Combien d'Américains, d'Européens ou de Chinois savent, par exemple, que la Bourse du Ghana remporte régulièrement la palme de la plus belle performance mondiale? Que le Botswana a l'un des taux les plus élevés d'épargne publique par habitant au monde? Que Coca-Cola, General Motors, Caterpillar, Citibank, Boloré et Samdiaa implantées depuis fort longtemps en Afrique envisagent l'avenir de l'Afrique avec beaucoup d'optimisme? Que les opérateurs de téléphonie mobile y affichent une rentabilité phénoménale?

Par ailleurs, l'image négative et réductrice souvent diffusée sur l'Afrique cache plusieurs réalités. Ignorant que de nombreux pays de ce continent (par exemple, l'ex-Zaïre, le Congo, le Gabon, l'Angola, le Nigeria) possèdent des quantités considérables de ressources minières (par exemple de l'or, du

diamant, de l'uranium, du pétrole, du cobalt, du wolfram), la plupart des Américains, des Européens, des Asiatiques et même des Africains, trouvent normal que l'Afrique soit aujourd'hui marginalisée du triangle de la globalisation actuellement formé de trois principaux acteurs : l'Amérique du Nord, l'Asie et l'Europe.

Mais comment expliquer que grâce à la musique, à la danse, au football et à ses ambassadeurs qui circulent sur tous les continents, une infime minorité de « lettrés » occidentaux commencent à acquérir une image vivante et joyeuse de l'Afrique et de sa culture? Pourquoi les clichés négatifs et pessimistes continuent-ils d'occulter le fait que ce continent contribue depuis plusieurs siècles au développement de l'économie mondiale? Face à ces questions, l'histoire ainsi que plusieurs événements de l'actualité récente nous apprennent que les communautés africaines contribuent depuis plus d'un siècle au développement mondial. En effet, comment nier l'apport d'énergie fournie par des milliers d'esclaves africains au développement des Amériques latine et du Nord en particulier? Comment nier que leurs descendants actuels – et cela malgré qu'ils soient, comme les autres immigrés de couleur, souvent bloqués dans des positions misérables – continuent encore aujourd'hui de contribuer à l'économie mondiale et particulièrement à celle de l'Europe et de l'Amérique? Comment ne pas souligner le fait que depuis l'implantation des premiers comptoirs d'exploitation de ses ressources naturelles (bois, ivoire, minéraux, épices par exemple), l'Afrique alimente l'économie de nombreux pays d'Europe?

Lorsqu'on ajoute à ces éléments le fait que plusieurs entreprises occidentales continuent d'exploiter les secteurs miniers et pétroliers, mais aussi les cultures de rente (café, thé, coton, cacao, arachide, entre autres), le constat qui s'impose est que, au-delà des clichés négatifs et misérabilistes dont elle est souvent l'objet, l'Afrique demeure l'un des enjeux géostratégiques majeurs de la globalisation économique actuelle. De fait, elle constitue indubitablement, et ce, depuis fort longtemps, un réservoir de ressources pour l'industrie occidentale, mais aussi un marché potentiel très important pour ses produits. Selon l'analyse du CIAN (Conseil français des Investisseurs en Afrique), « même si l'augmentation de la rente des matières premières n'est pas un gage de croissance, l'Afrique a connu depuis 10 ans son meilleur taux (5,1 %) de croissance en 2004. Pour un pays tel que la France dont 45 % des exportations se dirigent vers la zone franc (12 pays d'Afrique), l'arrivée de nouveaux partenaires constitue à la fois un enjeu et un défi majeur. En effet, la Chine est devenue le second fournisseur de cette même zone (11,2 %) derrière la France (28,3 %) et avant les États-Unis (6,7 %) en 2004. Dépendant désormais de l'Afrique pour 25 % de ses importations

pétrolières, la Chine a investi plus de 900 millions de dollars en Afrique en 2004 » (MOCI-CIAN, 2005-2006).

Autant d'éléments qui expliquent le fait que les États-Unis, la Chine et le Japon s'intéressent de plus en plus à l'Afrique et que leurs entreprises soient en train d'y renforcer leur présence. Au contraire, les entreprises européennes qui attirées par les marchés des ex-pays communistes d'Asie ont quitté l'Afrique pour aller s'implanter en Asie et dans les pays d'Europe centrale ou de l'Est. Devant le retour croissant de nombreuses entreprises occidentales, notamment par le biais de l'acquisition des entreprises publiques africaines ou de leur contrôle sur les secteurs stratégiques (du pétrole, des divers minéraux, de l'agriculture, de la pêche et de la télécommunication), la marginalisation actuelle de l'Afrique ne serait-elle qu'une tactique au service des rivalités entre les grandes puissances? Quelle que soit la réponse à cette question, l'Afrique constitue indubitablement un enjeu pour les grandes puissances actuelles.

Étant donné que ce continent n'est pas à l'abri des conséquences de la globalisation économique et qu'il intéresse de nouveaux partenaires (les États-Unis, la Chine, le Japon et l'Inde), quels enseignements peut-il tirer de son expérience multiculturelle de coopération avec la France, la Grande-Bretagne, la Belgique, l'Espagne, le Portugal qui sont ses anciens pays colonisateurs?

En réponse à cette question, nos recherches montrent que le multiculturalisme constitue, depuis l'esclavagisme, l'axe majeur des approches souvent développées en Afrique, d'une part, face aux problèmes économiques, et d'autre part, dans la gestion de nombreux phénomènes politiques et sociaux, organisationnels et humains liés aux chocs successifs subis par les communautés africaines confrontées aux modèles importés par les anciens pays colonisateurs.

Mais qu'entendons-nous plus précisément par « multiculturalisme »? Ce terme a été utilisé pour la première fois dans l'énoncé des politiques visant l'intégration des immigrants au Canada et en Australie dans les années 70, et a été repris ensuite entre les années 70 et 80 dans le débat qui opposait les libéraux et les « communautariens » aux États-Unis (Kymlicka, 2000). Il désigne le mécanisme souvent à l'œuvre dans la gestion des différences culturelles et dans le traitement des phénomènes qui découlent du choc des nations ou des entreprises dont les membres proviennent de cultures différentes et ont, par voie de conséquence, des aspirations différentes en matière de gestion des rapports collectifs.

Alors que *multiculturalisme* est généralement utilisé aujourd'hui (par exemple, dans les médias et dans le langage courant) pour signifier la pluralité, la diversité des cultures, des clans ou groupes ethniques, nous employons ce terme pour désigner, non pas la multiculturalité – c'est-à-dire le nombre de cultures en présence dans un pays, une région ou une entreprise –, mais une approche, un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques de gestion par lesquelles les entreprises ou les institutions politiques appréhendent et gèrent les différences culturelles et (ou) managériales.

Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, le multiculturalisme se fonde souvent sur une vision négative ou réductrice des différences. Quelquefois perverse et franchement à l'encontre de la diversité des cultures, cette vision se traduit par la négligence, le déni ou la volonté de supprimer toute différence, souvent à des fins politiques, économiques ou religieuses. Autrement dit, le multiculturalisme suit généralement les règles des modèles dominants, car il s'inspire fortement de l'évolutionnisme, selon lequel toutes les sociétés du monde devraient tendre vers un même modèle de développement. C'est dans cette optique qu'il été appliqué par les pays « phares » dans leurs colonies africaines par exemple, mais aussi par de nombreux sièges d'entreprises multinationales dans leurs filiales internationales, avant la fin des années 80. Dans la plupart des cas, le multiculturalisme se traduit par des attitudes excessivement ethnocentriques et impérialistes que l'on peut encore observer aujourd'hui entre partenaires inégaux, notamment aux plans technologique, économique et militaire. Ainsi, lors d'OPA (offres publiques d'achat) inamicales ou d'acquisitions d'entreprises de pays émergents, certains responsables d'entreprises s'appuient sur le multiculturalisme lorsqu'ils se comportent comme des vainqueurs de la guerre (en Afrique, en Asie et dans quelques ex-pays communistes d'Europe, par exemple) pour imposer leurs cultures et leurs modèles de gestion aux membres de l'entreprise acquise.

Toutefois, en Afrique comme sur les autres continents, le multiculturalisme ne fonctionne que si les deux parties concernées croient aux principes fondateurs évoqués plus haut. Autrement dit, il est aussi le fait de cultures minoritaires (pays moins développés ou petites entreprises, par exemple) dont les dirigeants et membres sont souvent fascinés par la puissance (militaire, économique ou technologique) de ceux qui les dominent ou qui cherchent à les exploiter en leur imposant leurs propres cultures, leurs modèles spécifiques de gouvernement ou de gestion. Naturellement, ce mécanisme fonctionne davantage si les minorités sont fascinées au point de développer le mimétisme, de perdre la confiance en elles-mêmes et de s'engager dans la

tentative impossible de devenir comme celui qui les domine (certains Africains qui cherchent à devenir comme des Occidentaux, par exemple).

Qu'il s'agisse des rapports entre nations ou entre entreprises dominées et dominantes, le multiculturalisme ne peut donc s'installer sans « colonisateur et colonisé » (Memi, 1973), car leurs attitudes doivent converger et concourir au maintien de la fascination, d'une part, et de l'impérialisme, d'autre part.

Il s'agit enfin du multiculturalisme lorsque les minorités adoptent des attitudes défensives et entreprennent des luttes indépendantistes ou séparatistes. Elles se nourrissent ainsi de l'excès d'ethnocentrisme, ce qui amène le dominateur à surestimer sa propre culture (nationale ou régionale, professionnelle ou entrepreneuriale) et à imposer la conception du monde de son entreprise et de sa gestion ainsi que ses valeurs et ses propres règles. Il est à l'origine de la tendance de nombreux expatriés occidentaux en Afrique à imposer leurs systèmes de valeurs et leurs méthodes de travail à leurs homologues africains en les considérant comme leurs inférieurs. Mais c'est lorsque ceux-ci perdent confiance en eux-mêmes au point d'accepter passivement cette posture réductrice que le multiculturalisme s'instaure et enferme progressivement leurs rapports dans un cercle vicieux difficile à briser ensuite.

Depuis longtemps à l'origine de l'incompréhension et de la mauvaise gestion des rapports multiculturels, le multiculturalisme est encore aujourd'hui souvent à l'œuvre dans l'élaboration des stratégies d'entreprises mondialisées, dans la mise en place des politiques de gestion, dans le développement des systèmes et des procédures de gestion inadaptées. Ses effets pervers apparaissent alors quelquefois rapidement, notamment lors de rapprochements d'entreprises internationales (par exemple, blocage ou échec des opérations, départ des meilleurs gestionnaires, rejet de l'acquéreur par les salariés, comme nous l'avons récemment observé au Mali, en Tunisie et à Madagascar).

En ce qui concerne les relations de travail entre membres des équipes multiculturelles, le multiculturalisme se traduit par l'absence d'ouverture et d'empathie, par la peur et le mépris, par les complexes de supériorité et d'infériorité et par l'absence de solidarité réelle des uns vis-à-vis des autres. Par ailleurs, l'« autre » est appréhendé, non pas dans sa différence, mais à travers le prisme de clichés réducteurs quelquefois créés à partir de faits historiques, d'expériences singulières localisées ou d'événements temporels diffusés par les médias.

Lorsque la gestion d'une équipe se fonde sur le multiculturalisme, les rapports entre ses membres se caractérisent par l'absence d'interactions spontanées et authentiques, et par l'incapacité de ses membres à relativiser ses valeurs et ses critères. Il en résulte une polysémie dans les messages échangés, une pauvreté dans les réflexions, une absence de visions partagées, ce qui mène à des projets égocentriques et peu mobilisateurs pour tous les membres de l'équipe multiculturelle. Le repli identitaire qui en découle se traduit enfin par l'insuffisance des capacités à apprendre et à s'enrichir des autres, à coproduire de nouvelles valeurs et des règles nécessaires à la réalisation optimale de leurs projets communs.

Il convient de le rappeler, le développement du multiculturalisme est généralement favorisé par la conjonction d'attitudes respectives impérialistes et mimétiques, qui viennent souvent de l'incapacité de chacun des partenaires à prendre en compte les liens qui existent entre sa propre culture et ses aspirations profondes, ses croyances et ses comportements. Il s'ensuit une incapacité à révéler à l'autre sa culture, à lui présenter les fondements de son modèle de gestion, de ses critères de choix et d'engagement dans l'action collective.

Encadré VI.1.1

QU'EST-CE QUE LE MULTICULTURALISME?

Le multiculturalisme se fonde sur la croyance en l'évolutionnisme

- Des sociétés ou des filiales d'une entreprise mondialisée axées vers un seul et même modèle de développement ou de gestion.
- Le multiculturalisme est souvent le fait de pays « phares » ou sièges de multinationales.

Complémentarité ou conjonction des attitudes des partenaires concernés

- Complexes de supériorité (culture dominante) et d'infériorité (culture dominée);
- Fascination par la culture dominante et mimétisme des membres de la culture dominée;
- Excès d'ethnocentrisme de la culture dominante/perde de confiance dans la culture dominée;
- Impérialisme de la culture dominante/soumission ou attitudes défensives de la culture dominée.

Comportements et pratiques de gestion

- Déni ou abus des différences culturelles;
- Tentative de les supprimer et de les uniformiser;
- Valorisation de la seule culture nationale ou d'entreprise dominante.

Dans ces conditions, le multiculturalisme produit de l'incompréhension mutuelle, mais aussi l'absence de vision globale des projets, des conditions de leur arrimage et (ou) de leur impact sur l'environnement dans lequel ils sont mis en branle. C'est ainsi que l'entreprise est considérée comme l'affaire des autres, l'affaire du siège ou des actionnaires lointains ou encore comme « l'affaire des Blancs » dans plusieurs pays d'Afrique. Les difficultés managériales et les dysfonctionnements qui en résultent entraînent le retrait progressif des salariés locaux et, tôt ou tard, l'échec des opérations, car l'engagement dans l'action collective n'est que partiel et unilatéralement intéressé.

Comme le multiculturalisme, ces difficultés trouvent un terrain favorable à leur démultiplication dans les systèmes de gestion dans lesquels aucune place n'est accordée à la confrontation réelle des différences. Ces systèmes étant peu favorables à la découverte et à la fertilisation mutuelles des cultures en présence, la cohésion sociale, la convergence des efforts et la coproduction par les acteurs de nouvelles règles et de valeurs partagées de travail sont partiellement ou totalement remises en cause. Les expériences et les compétences spécifiques détenues par les uns et les autres sont étouffées et leur énergie gaspillée dans la recherche de solutions aux problèmes relationnels et aux blocages opérationnels. Tout cela réduit ou annule les complémentarités recherchées en contextes multiculturels, remettant ainsi en cause tous les avantages que recherchent – ou du moins une partie – les entreprises par l'intermédiaire de leurs équipes internationales.

Contrairement à ceux qui confondent le multiculturalisme avec la multiculturalité ou encore avec l'approche interculturelle, et à ceux qui comparent les cultures afin de déterminer leurs différences et de montrer, par exemple, que les unes sont plus masculines ou plus hiérarchiques que d'autres, notre approche met davantage l'accent sur l'interaction entre les membres de cultures différentes ainsi que sur l'analyse des phénomènes qui en découlent et de leurs effets sur les organisations. Par rapport aux ratios statistiques à partir desquels certains auteurs tels que Hofstede (1991) classent les cultures, notre approche met davantage l'accent sur l'analyse des points de blocage ou de synergie culturelle ainsi que sur l'élaboration de processus permettant de gérer les rapports multiculturels de travail en intégrant les variables de contexte tels que : l'histoire – au travers de laquelle les cultures concernées se sont forgées et développées –, les niveaux de développement technologique ou économique des pays ou des entreprises concernées, et l'état actuel de leurs relations.

Dans cette perspective, notre approche des phénomènes liés aux chocs des cultures et des modèles africains et occidentaux ne se limite pas aux seuls constats des faiblesses ou des forces des uns vis-à-vis des autres. Elle s'étend à la compréhension fine des mécanismes en jeu dans leurs rapports de coopération et dans le fonctionnement concret des entreprises où leurs cultures et leurs préférences managériales différentes s'entrechoquent. Notre objectif va plus loin que la simple comparaison des cultures. Il s'agit en fait d'accompagner les administrations et les entreprises qui souhaitent tirer parti de leurs différences en intégrant les valeurs et les règles de sociabilité respectives des cultures présentes dans une nation ou dans une entreprise multiculturelle.

Dans cette optique, plusieurs éléments de notre recherche montrent que le multiculturalisme a amené de nombreux expatriés occidentaux en Afrique (missionnaires, administrateurs, militaires, experts) à plaquer leurs modèles, leurs croyances et leurs valeurs sur le fonds culturel et managérial commun africain. Ils ont agi soit par ignorance ou parce qu'ils souhaitaient délibérément le supprimer et le remplacer par leurs propres croyances, leurs valeurs et leurs règles de vie et de travail. Ils manquaient peut-être aussi d'outils et de méthodes leur permettant de prendre en compte ce fonds africain dans la gestion de leurs « entreprises » locales.

Quelle que soit la raison invoquée par ces différents types d'expatriés, la quasi totalité des circonstances historiques ayant mis l'Afrique et l'Occident en contact montre que le multiculturalisme a souvent été au cœur des attitudes, des comportements et des modes de gestion de leurs relations de travail avec les Africains. Dans la plupart des cas (par exemple, lors de l'esclavagisme, la mise en place des premiers comptoirs de commerce, des administrations coloniales, des projets de développement, des filiales de multinationales), cela s'est traduit par le « côte à côte » indifférent et bien souvent unilatéralement intéressé, l'universalisme, voire l'impérialisme des uns, la fascination et le mimétisme des autres. Autrement dit, ce mécanisme s'est développé par des processus selon lesquels la plupart des représentants des métropoles occidentales ont cherché à substituer par les leurs, les modes de gestion ainsi que les valeurs et les règles de sociabilité africaines. Mais qu'auraient dû faire les Africains si les rôles avaient été inversés, et en particulier s'ils avaient été militairement et technologiquement plus puissants que les Occidentaux? En quoi ont-ils contribué à développer le multiculturalisme?

Si l'on regarde plus loin que la réponse clairement apportée aujourd'hui par l'histoire des conquêtes (le cas des Arabes en Espagne et en France),

l'état économique et politique actuel de l'Afrique montre que les Africains n'ont pas su bénéficier des avantages de leur contribution, pourtant très coûteuse en ressources matérielles et en vies humaines, à l'économie des métropoles occidentales. Fascinés par la réussite matérielle des Occidentaux et espérant devenir aussi riches et puissants que les « Blancs », plusieurs dirigeants de l'Afrique – notamment à l'époque coloniale – ont péché par le mimétisme et le complexe d'infériorité. À l'instar du sacre de Bokassa, l'ancien président de la République centrafricaine, en 1976, la majorité d'entre eux ont vainement tenté d'adopter tels quels les modèles de gouvernement et de gestion à l'occidentale.

Ils ont été aveuglés par la lumière des pays phares et ont contribué – quelquefois dans la terreur ou par la manipulation – à imposer aux populations locales des modèles véhiculant des valeurs et des règles de sociabilité contradictoires aux leurs. Ces dirigeants ont ainsi favorisé la naissance et le développement de « l'Afrique ambiguë », stigmatisée par Balandier (1957), d'une « Afrique étranglée » (Dumont et Mottin, 1980) et « malade de la gestion » (Bourgouin et Bollinger, 1984), décriée par de nombreux auteurs. Face à l'échec successif de l'importation des modèles, cette Afrique aurait « besoin d'un programme d'ajustement culturel » (Etounga, 1993) ou « refuserait le développement » (Kabou, 1991)! On n'a qu'à penser à la mise en place récente des Programmes d'ajustement structurel par les bailleurs de fonds internationaux.

Étant donné que le fonds culturel commun africain n'a véritablement jamais été supprimé, la fascination qu'exerce l'Occident et sa puissance économique et militaire sur de nombreux dirigeants politiques africains a ensuite donné naissance à l'ambiguïté des modèles de référence. Véhiculant des valeurs et des règles contradictoires, les modèles de gestion importés ont été mal compris par les Africains. Il en a résulté des dysfonctionnements d'autant plus endémiques qu'ils se sont démultipliés au fur et à mesure de l'échec répétitif des importations de modèles, d'une part, et du cumul des conséquences quelquefois désastreuses du multiculturalisme développé dans la gestion des entreprises et des institutions publiques africaines, d'autre part.

C'est ainsi que dans la totalité des pays où nous avons mené nos recherches, les Africains ont progressivement perdu leurs repères. Et plus grave encore, ils ont miné la confiance qu'ils avaient dans la capacité de leurs dirigeants à gouverner et à gérer correctement les États, les institutions publiques et les entreprises locales. Mais sur quoi les différents modèles importés ont-ils été plaqués? Peut-on parler d'un fonds culturel et managérial commun africain? Quels en sont les caractéristiques? Quels en sont les éléments contradictoires

opposés aux valeurs et aux règles de sociabilité véhiculées par les modèles occidentaux? Par quelle approche l'Afrique pourrait-elle mieux tirer parti des différences entre les modèles locaux et importés?

LE FONDS CULTUREL ET MANAGÉRIAL COMMUN DES SOCIÉTÉS AFRICAINES

Alors que de nombreux pays se sont regroupés en unions régionales (par exemple, l'Union européenne, le MERCOSUR) afin de conjuguer leurs efforts face aux enjeux géostratégiques de la globalisation, le multiculturalisme développé en Afrique depuis l'esclavagisme se solde par des dysfonctionnements politiques et sociaux, voire par des génocides dont la violence dépasse l'entendement humain. Au lieu de servir au développement, les ressources locales sont troquées contre des armes meurtrières et la contribution des citoyens détournée au profit de leurs seuls clans par certains dirigeants locaux. Ainsi, le cercle vicieux du multiculturalisme produit l'échec des importations successives de modèles, la misère et la déception des communautés africaines. Les rivalités claniques locales et géostratégiques internationales étant de plus en plus imbriquées, les conflits politiques deviennent de plus en plus répétitifs et meurtriers, comme ceux qui ont particulièrement ensanglanté, ces dernières années, une bonne partie des pays de la zone franc (15 pays).

Contrairement au fait que l'Afrique est de plus en plus divisée, l'un des principaux résultats de notre recherche est que son unité culturelle transcende sa diversité. Cette unité existe en effet, car les communautés qui habitent les différents pays africains ont forgé et développé, pendant de nombreux siècles, des modes plutôt tolérants et pacifiques de gestion concernant leurs rapports de cohabitation. Si l'on prend comme exemple le nombre de morts provoqués par le dernier génocide rwandais, toutes les communautés africaines auraient en effet déjà disparu de la planète, si elles avaient consacré leur temps à s'étriper comme ce fut le cas pendant ces quinze dernières années sur ce continent.

Le second élément qui conforte cette idée ressort du recoupement des informations recueillies dans différents pays africains où nous avons réalisé des recherches et des interventions en entreprise. Comme nous l'avons déjà souligné, il s'agit de pays très différents aux plans climatique, économique, démographique, politique et religieux. L'observation fine des faits et des comportements (au travail et dans la vie extraprofessionnelle) de ces pays montre qu'il existe un fonds culturel et managérial commun, c'est-à-dire un système cohérent de croyances, de valeurs et de règles de sociabilité

partagé et assez répandu dans la vie des communautés de l'ouest et du centre, du nord et de l'est de l'Afrique. Dans tous les pays étudiés confondus, ce système apparaît comme un modèle organisateur, hérité des ancêtres, un modèle dénié et combattu depuis la colonisation et sur lequel ont été plaqués à plusieurs reprises différents modèles occidentaux de gestion. Autrement dit, plusieurs modèles étrangers tels que la centralisation bureaucratique à la française, la gestion par objectif à l'américaine, les cercles de qualité à la japonaise ne sont pas arrivés sur une table rase de toute structure sociale, mais sur des formes d'organisation et des règles ancestrales de gestion des sociétés développées par les communautés africaines.

Dans le cas du Rwanda par exemple, la concentration des pouvoirs au sommet hiérarchique a été plaquée sur un modèle plutôt fédéral d'organisation et de gestion des rapports entre les trois communautés claniques rwandaises. L'opposition bipolaire des Bahutus et des Batutsis (deux communautés sur les trois qui vivent au Rwanda) est la résultante du multiculturalisme qui a poussé les administrateurs coloniaux (allemands et belges ensuite) à concentrer – en croyant bien faire – le pouvoir aux mains d'un roi issu du clan tutsi. L'alliance stratégique entre ce roi et les administrateurs coloniaux successifs a permis à son clan de monopoliser le pouvoir et d'en abuser au travers d'un régime tyrannique et esclavagiste que les autres clans (hutu, tutsi et twa confondus) ont subi jusqu'à la révolution populaire de 1959. Le marquage des mentalités par la haine rivale créée à cette époque a souvent ravivé les plaies du passé. C'est par ce mécanisme que les communautés rwandaises ont été souvent divisées et dramatiquement opposées à chaque événement de l'histoire du Rwanda (et plus récemment en 1994). Mais pour en revenir au fonds culturel et managérial commun africain, le Rwanda était, avant l'époque coloniale, organisé en petits royaumes régionaux autonomes, quelquefois interdépendants, spécialement pour pouvoir se défendre contre un ennemi commun extérieur. Et il en était ainsi dans la plupart des autres pays africains.

Bien qu'il soit actuellement recouvert, voire pollué par des formes contradictoires importées, le troisième constat issu de nos recherches est que les principaux éléments de ce fonds culturel commun restent vivaces. Nous avons précisément pu le découvrir, car ces éléments s'expriment très clairement partout aujourd'hui par un certain nombre de principes de vie, de valeurs et de règles partagées, qui définissent de manière étonnamment identique dans tous ces pays, un véritable modèle organisateur des sociétés africaines. Au niveau des entreprises, ce modèle profond se traduit par des attentes ou des déceptions managériales identiques, des attitudes et des

comportements analogues que les salariés ont développés au travail dans les entreprises soit publiques, soit privées locales, soit internationales.

Dans des pays géographiquement éloignés tels que le Rwanda et la Côte d'Ivoire ou très différents en raison de leur climat ou de leur religion dominante (le Rwanda et le Niger), un même modèle organisateur imprègne les mentalités, les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise et des gestionnaires, des modes de vie et de gestion des relations sociales, des rapports entre la vie au travail et en dehors, entre autres. Par ailleurs, comment ne pas souligner que les mêmes attentes déçues des salariés africains face à la gestion à l'occidentale se traduisent par les mêmes attitudes de retrait parfaitement identiques dans tous les pays, d'une part, et dans les entreprises publiques comme dans les filiales locales de multinationales occidentales, d'autre part.

Encadré VI.1.2

LE FONDS CULTUREL ET MANAGÉRIAL COMMUN AFRICAIN

Le fonds culturel commun africain correspond à un :

- modèle organisateur très répandu en Afrique;
- modèle qui imprègne très profondément les mentalités actuelles;
- modèle dont la résurgence se traduit par des dysfonctionnements souvent mal appréhendés par les gestionnaires : retard, absentéisme, privilèges accordés aux membres de la famille...

Les conséquences actuelles de son déni ou sa négligence dans la gestion des entreprises se traduisent par des dysfonctionnements analogues dans tous les pays d'Afrique

- Retrait du travail;
- Absentéisme, retard, népotisme, détournement des moyens de l'entreprise;
- Faible capacité de prise de risque, absence d'initiative et de créativité, mais aussi par :

Incompréhensions et déceptions mutuelles entre Africains autour des points suivants :

- Rapport au temps (horaires, rythme de travail, temps au travail et en dehors);
- Rapport à l'entreprise/salaire (vis-à-vis de la famille, du clan d'origine, du pays);
- Rapport aux autres personnes (au chef, au leader, aux faux collègues, à l'étranger);
- Rapport à l'environnement (rapport entre la vie au travail et hors travail);
- Rapport à l'imprévu (anticipation, prévision, planification).

Certes, les circonstances assez similaires (par exemple, la traite des esclaves, la colonisation, les projets de développement, la privatisation), mais aussi la brutalité avec laquelle la plupart des modèles occidentaux ont été généralement introduits en Afrique (en particulier dans les pays côtiers) expliquent largement l'analogie, voire l'identité des phénomènes sociaux et organisationnels observés, qu'il s'agisse des conflits sociaux, des dysfonctionnements ou des formes de résistance des salariés africains face aux valeurs et aux normes contradictoires véhiculées par les modèles de gestion importées dans leurs entreprises. Leurs communautés d'origine sont par ailleurs globalement déçues par l'échec successif des projets de développement, mais aussi par la gestion à l'occidentale. Le fonds culturel commun s'explique par la vivacité des principales valeurs et règles héritées de leurs ancêtres et transmises de génération en génération, de pays en pays, et ce, grâce aux nombreuses migrations. Enfin, cette vivacité s'explique par ces valeurs et ces règles héritées de leurs ancêtres, qui sont d'autant plus en vigueur qu'elles sont toujours utiles dans leur vie familiale et associative, dans les diverses tontines⁴, et dans les petites entreprises créées et gérées par les autochtones. Mais sur le plan de l'organisation politique et sociale, quels sont les axes majeurs de cet héritage culturel et managérial commun africain?

Confirmant l'analyse effectuée par quelques auteurs (Potholm, 1981), le quatrième résultat de nos investigations dans les six pays est que les Africains sont profondément marqués par deux grands types de formes de gouvernement pratiquées pendant plusieurs siècles avant l'époque coloniale : « les structures centralisées et segmentaires » (Bourgoin et Bollinger, 1984). Qu'il s'agisse des salariés ou des experts interviewés à ce sujet, leurs discours se rejoignent : les structures centralisées comportent trois formes de gouvernement jadis pratiquées en Afrique. Développée dans les grands royaumes du Mali, du Ghana, du Bénin, mais aussi dans les petits royaumes claniques du Congo avant la colonisation, la monarchie centrale se caractérisait par le fait que seul le roi détenait tous les pouvoirs sur l'ensemble des clans de son pays. Comme pour les formes moins centralisées de gouvernement que nous proposons d'examiner dans les lignes suivantes, le monarque lui-même devait – pour avoir une autorité réelle et durable sur l'ensemble des citoyens – respecter un certain nombre de principes et de règles de sociabilité différentes, voire opposées à celles introduites dans ces pays par les administrateurs coloniaux.

4. En Afrique, association de personnes versant régulièrement de l'argent à une caisse commune dont le montant est remis à tour de rôle à chaque membre.

Pour ce qui est de la monarchie pyramidale, elle a été développée dans les royaumes Baluba et Bakongo de la République démocratique du Congo (ex-Zaïre). Elle se distingue notamment de la monarchie centrale par le fait que le roi était systématiquement entouré d'un conseil de sages (les représentants des autres clans) sur lesquels il s'appuyait pour gouverner et dont il prenait nécessairement les avis avant de rendre les décisions s'appliquant à tout son territoire. Quant à la troisième forme de gouvernement central, la monarchie associative instaurée jadis chez les Mandes et les Sénoufos de la Côte d'Ivoire, elle diffère des deux précédentes notamment par le fait que le roi, pourtant investi d'une autorité reconnue par toute la population de son pays, n'était pas maître des décisions périphériques. Une fois prises au niveau des clans par les sages choisis au sein des communautés selon les critères de légitimité et les règles spécifiques locales, les décisions étaient irrévocables. Autrement dit, le roi en était informé afin qu'il puisse éventuellement les appuyer de son pouvoir central, mais sans toutefois aucune possibilité de les remettre en cause.

En réalité, les trois modes de gouvernement centralisés dont nous venons de présenter les principales caractéristiques n'étaient établis que dans une partie des 55 pays du vaste continent africain. En effet, seuls quelques grands royaumes (par exemple, les royaumes Mossi et Bambara de Ségou) couvraient des superficies importantes sur lesquelles habitaient de nombreux clans éparpillés depuis la mise en place des frontières des nations actuelles. Par ailleurs, certaines communautés issues d'un même lignage ancestral habitent aujourd'hui des régions distantes de plusieurs centaines de kilomètres. Mais peut-on pour autant en déduire qu'il existe un modèle spécifique de gestion à l'africaine?

LE MODÈLE CIRCULATOIRE AFRICAIN DE GESTION

L'histoire de l'Afrique comporte de forts mouvements migratoires par lesquels plusieurs valeurs et règles ont été véhiculées d'une région à l'autre et par-delà les frontières actuelles des nations, notamment par les clans nomades ou lors des guerres, des épidémies ou des grandes sécheresses régionales. Grâce à la tradition orale et à l'importance de l'échange verbal dans toutes les cultures africaines, grâce aux rites commémoratifs, plusieurs valeurs et règles de sociabilité ont été entretenues et diffusées dans toutes les régions d'Afrique, d'où un modèle commun de gestion : le modèle circulatoire. Ainsi que nous le montrerons dans les pages suivantes, celui-ci correspond à un mode très répandu de vie sociale et politique en Afrique.

Comparé aux trois types de monarchies présentées plus haut, ce modèle également vivace, mais recouvert aujourd'hui par les modèles importés, se caractérise d'abord par la décentralisation du pouvoir ainsi que par son partage entre les chefs de clans habitant une même région. Bien plus que dans la monarchie associative présentée précédemment, les chefs de clans ont un pouvoir réel de décision et une autorité bien plus légitime que celle du chef central sur les membres des communautés associées qu'ils dirigent. C'est seulement en cas d'urgence et d'absolue nécessité qu'ils se réunissent pour désigner par consensus, un *primus inter pares*⁵, chargé de concilier les positions éventuellement divergentes et de coordonner les actions collectives nécessaires.

Pratiquée jadis au Kenya, en Tanzanie, au sud du Zaïre, en Ouganda, au Rwanda, mais aussi chez les Baoulés et les Ibos de Côte d'Ivoire, ce modèle segmentaire se caractérise par ailleurs par ce que Dominique Desjeux appelle la « tontine du pouvoir » (Desjeux, 1987). Autrement dit, dans de nombreux anciens royaumes claniques en Afrique, un des principes de gouvernement en vigueur consiste à redistribuer le pouvoir de façon tournante entre les représentants des différentes communautés, notamment pour éviter tout abus par le *primus inter pares* ou tout octroi de privilèges à son seul clan d'origine au détriment des autres.

Comparée aux pratiques basées sur le modèle démocratique à l'occidentale, la durée du mandat au pouvoir du *primus inter pares* dépend non pas des échéances électorales préalablement décidées, mais de la capacité effective du chef à assumer son rôle. Sa crédibilité et la durée de son mandat dépend de sa capacité à respecter et à faire respecter un certain nombre de principes de vie et de règles au cœur desquelles figure avant tout l'intérêt collectif. Un collège de « sages » – composé des représentants de clans, généralement âgés, socialement expérimentés et ayant des capacités d'écoute, de prise en compte des autres et de défense des intérêts communautaires – veille à ce que la conduite du *primus inter pares* corresponde aux critères à partir desquels il a été élu. En cas de défaillance, ce conseil peut d'autant plus procéder aisément à son licenciement (voire à son élimination physique dans certains clans) que celui-ci, contrairement aux chefs d'États actuels, ne dispose d'aucune garde rapprochée ayant pour mission première de le protéger contre tout opposant.

Nous proposons maintenant de rassembler les principaux éléments caractéristiques de ce modèle africain de gestion tel que nous l'avons découvert dans différents pays au travers des attentes et des préférences

5. Premier entre ses égaux.

managériales, des valeurs et des règles de conduites, des attitudes et des comportements observés surtout en dehors des entreprises, mais aussi dans des contextes de solidarité de travail.

Tout d'abord, sur l'ensemble des pays où nous avons mené notre recherche, la vivacité et l'imprégnation actuelle de ce modèle dans les mentalités constituent le principal moteur des différentes formes d'expression de la résistance culturelle (Dupriez et Simons, 2002) observées dans les entreprises ou au niveau des administrations africaines qui, souvent, ont subi l'implantation brutale des modèles occidentaux. Pendant la colonisation, ces modèles ont en effet été souvent imposés sans aucune considération pour les valeurs et les règles en vigueur dans la vie des communautés locales. De même, au début des années 60, lors de la mise en place des États-nations et de l'accès à l'indépendance de nombreux pays africains, l'établissement de lourdes bureaucraties administratives a été réalisée en déniait les formes ancestrales de gouvernement des communautés locales héritées de leurs ancêtres, mais aussi sans prise en compte véritable de leurs préoccupations.

La résistance identitaire ainsi créée à cette époque s'est renforcée au fur et à mesure que les approches universalistes ou impérialistes ont été développées, le plus souvent en faveur des seuls modèles occidentaux. Par conséquent, les rapports entre l'Afrique et l'Occident ont été progressivement enfermés dans le multiculturalisme sans lequel on ne peut aujourd'hui rendre compte ni de « l'impossible décentralisation des entreprises africaines » (d'Iribarne, 1990), ni des difficultés éprouvées ou des échecs essayés à plusieurs reprises par les experts occidentaux dépêchés au chevet des pays africains, notamment dans leur tentative d'appliquer les Programmes d'ajustement structurel, instaurés par les bailleurs de fonds internationaux.

Au fond, qu'il s'agisse de la mise en place des États-nations, des premières entreprises à l'occidentale, de l'impôt *per capita*, de l'évangélisation et même de la scolarisation, ce multiculturalisme souvent en œuvre se caractérise par la négligence ou le déni des valeurs et des règles de sociabilité transmises de génération en génération au sein des communautés africaines, en faveur des seuls apports des pays phares. Par ailleurs, nous constatons aujourd'hui que malgré ces nombreux effets pervers sur l'économie et la vie des populations africaines, ce multiculturalisme n'a pas encore été abandonné. En effet, depuis l'esclavagisme jusqu'à nos jours, son maintien s'explique par la fascination souvent présente au cœur des rapports entre les Africains et les Occidentaux, d'une part, mais aussi par la convergence des enjeux de certains acteurs locaux et externes, d'autre part.

Qu'il s'agisse des administrateurs coloniaux, des missionnaires, des explorateurs, des commerciaux ou de nombreux experts internationaux, mais aussi des « guides éclairés » locaux, leurs actions se sont souvent réalisées sous le couvert d'intentions civilisatrices et de projets de développement. Le bilan global montre que les communautés locales n'en ont pas véritablement profité pour progresser. Et pour cause. La plupart des rois africains, voire certains chefs d'État plus récents ont apporté leur caution aux modèles importés en échange de leur consécration ou de leur maintien au pouvoir. Pourtant, ils en percevaient les contradictions avec les valeurs et les règles de sociabilité héritées des ancêtres. Autrement dit, nos observations rejoignent ceux de plusieurs autres auteurs (Bayart, 1989) pour affirmer que certains chefs d'États africains, aveuglés par les lumières des pays phares, ont abusé des biens de leurs peuples, tels que Bokassa ou Mobutu par exemple. Leur comportement est d'autant plus condamnable qu'ils étaient en réalité aussi attachés et bénéficiaires que les autres membres de leurs communautés de plusieurs principes et règles toujours en vigueur dans la vie villageoise et même dans les villes des pays qu'ils dirigeaient.

Notre analyse précédente des modes ancestraux de gouvernement permet de constater qu'une des attentes majeures des populations locales déçues par ces dirigeants politiques est que les pouvoirs centraux et périphériques doivent être équilibrés. Comme nous l'avons souligné, c'est une des conditions nécessaires pour en arriver à la cohésion sociale et à la convergence des efforts des membres des communautés africaines. Excepté dans le cas de quelques monarchies centralisées, cet équilibre est obtenu par le respect de la règle de réciprocité des droits et des devoirs entre membres des communautés, mais aussi entre communautés alliées. Autrement dit, dans les six pays étudiés, cette règle se traduit par le fait que les individus sont généralement liés les uns aux autres à l'intérieur de chaque clan par la parenté, mais aussi entre communautés par les liens du sang et les réseaux de relations. Ces réseaux sont d'autant plus denses que personne ne peut s'en passer : l'Africain a le droit et le devoir de s'y inscrire et de les entretenir pour son épanouissement personnel, d'une part, et pour la survie de sa communauté, d'autre part.

En d'autres termes, ces réseaux font partie d'un ensemble de pratiques au travers desquelles s'exprime la relationalité africaine, un des axes majeurs du modèle circulatoire de gestion africaine largement répandu dans les six pays où nous avons effectué notre campagne d'étude. Cette relationalité étant souvent méconnue, la plupart des expatriés occidentaux luttent contre de nombreux comportements et attitudes qui en découlent dans les administrations publiques comme dans les entreprises. Car ils les trouvent

généralement contradictoires aux valeurs et aux normes qui sont au cœur de la rationalité managériale dans laquelle ils ont été bercés.

Ainsi, par exemple, de nombreux experts occidentaux chargés de missions auprès des responsables de grandes administrations publiques ou des ministères en Afrique réagissent quelquefois violemment contre les visites des membres de leurs villages ou de leurs communautés d'origine sur les lieux de travail. Se référant aux modèles selon lesquels ils ont été formés, notamment dans les écoles anglo-saxonnes, ils considèrent ces visites uniquement comme des facteurs de perte de temps et de contre-performances. Le déni du sens de cette relationalité africaine par les expatriés se solde souvent par le congédiement des salariés locaux, car ils ignorent que le temps consacré à une autre personne et surtout au membre de sa communauté n'est jamais perdu dans les sociétés africaines. En effet, la communauté constitue l'un des objets d'investissement les plus sûrs et les plus rentables pour les hommes d'affaires.

Pour comprendre l'importance de cette relationalité pour les Africains, il faut savoir que dans la plupart des sociétés africaines, le clan ou la communauté d'origine est comparable à une souche d'un très grand arbre d'où part une multitude de réseaux de relations lignagères et amicales, des relations créées et entretenues de préférence par les visites régulières et l'échange verbal et visuel, et par l'échange de dons de diverses natures entre les membres des communautés ainsi liées. Par ailleurs, comme toute branche de l'arbre, aucun membre ne gagne à se couper de la sève ou à l'empêcher de circuler vers les autres.

Étant donné que chacun doit par ailleurs entretenir et développer ce réseau au-delà du cercle familial, les possibilités de visites sont quasiment proportionnelles au nombre de membres de clans ainsi reliés (plusieurs centaines de personnes). Pour bénéficier pleinement et durablement de l'assistance réciproque communautaire, en plus de ces visites, chaque membre doit, enfin, participer à tous les événements heureux ou malheureux (par exemple, les mariages, les naissances ou les décès) qui touchent les membres de son clan et ses alliés. Ce sont autant de raisons pour lesquelles l'absentéisme est souvent mal appréhendé par la rationalité managériale occidentale et ses procédures élaborées dans des cultures ayant une conception généralement différente de la famille et de ses rapports avec l'entreprise.

Par ailleurs, si l'on compare avec le modèle développé au Moyen Âge en France, la hiérarchisation sociale procède d'une logique différente et plus cohérente avec la relationalité que nous venons d'examiner. Autrement dit,

la hiérarchisation sociale se fonde généralement en Afrique sur l'âge et l'expérience de la vie et non pas sur les métiers nobles et moins nobles (le tiers état) ni sur les classes sociales au sens marxiste du terme. Même à l'époque des monarchies très centralisées (par exemple, au Bénin, au Togo et au Congo) où la stratification sociale se faisait par la différenciation des lignages (les origines ancestrales), il n'y avait pas de classement totalement étanche entre communautés. Contrairement aux cultures marquées par la lutte des classes (par exemple, en France) et par l'exclusion totale (par exemple, en Inde), le modèle circulatoire africain comporte un axe transversal de socialisation collective autour duquel des liens se sont créés entre clans et communautés avant la colonisation.

D'une part, cet axe transversal correspond plus concrètement aux règles d'ouverture, d'hospitalité et d'échange complémentaire de biens et d'informations entre clans alliés et leurs membres. Plus exactement encore, la recherche de la cohésion sociale et du développement des réseaux d'alliances ou d'amitié se traduit par l'échange de dons et de « contre-dons », mais aussi par la palabre. Comme nous l'avons déjà souligné, cette coutume est la voie incontournable d'accès au consensus systématiquement recherché, non seulement entre les chefs de clans, mais aussi entre les membres des différents clans, notamment pour toute décision mettant en jeu l'intérêt communautaire. Dans de nombreux pays occidentaux, si l'on considère le taux de participation actuel aux élections, le système de décision démocratique à l'occidentale apparaît insuffisant, voire inadapté au gouvernement des sociétés africaines et encore moins le vote par courriel envisagé dans certains pays occidentaux. Car dans les communautés orales africaines, la relationalité et le consensus réel passent par l'échange direct, le face-à-face entre personne et non pas par la communication médiatisée.

D'autre part, cet axe transversal de socialisation collective et d'échange d'information entre clans et générations se fait par le biais de réunions d'échange et d'apprentissage mutuel entre membres des groupes de pairs. Ces réunions sont régulières, et les participants sont généralement du même âge et du même sexe. Ils y discutent de leurs problèmes, échangent des informations, et s'enrichissent mutuellement des savoir-faire et des compétences détenues par les uns et les autres. Cet axe transversal, destiné à contrebalancer la verticalité des rapports entre générations et à favoriser l'ouverture aux autres communautés, est complété par de nombreuses pratiques rituelles. Certaines rassemblent tous les membres de la communauté, mais d'autres concernent uniquement les pairs avec leurs aînés (rites d'initiation).

Tableau VI.1.1
LES PRINCIPES CLÉS DU MODÈLE CIRCULATOIRE
DE GESTION EN AFRIQUE (MCGA)

Principe	Idée centrale	Description
Central	Ancrage identitaire dans la parenté	L'Africain se définit comme membre d'une famille ou d'un clan composé de membres (100 à 500 membres) ayant un ancêtre commun (six générations).
Principe 1	Circulation des biens et des personnes	La circulation des biens se réalise grâce aux dons et aux « contre-dons » échangés entre membres du clan. La circulation des personnes se matérialise au travers des visites nécessaires pour développer le réseau relationnel (chacun doit le créer et l'entretenir dans son clan et hors de son clan).
Principe 2	Circulation de l'énergie humaine	L'énergie humaine circule grâce à de nombreux systèmes d'entraide et de solidarité mutuelles dont l'exemple le plus significatif et le plus élaboré est celui des tontines de diverses natures. Ces systèmes de mise en commun de l'énergie et des ressources sont nécessaires et utiles, car la plupart des Africains n'ont ni sécurité sociale ni assurance maladie... Ils permettent à chaque individu de faire face à ses préoccupations de vie (amener un malade à l'hôpital par exemple, cultiver un champ, acheter du bétail).
Principe 3	Circulation du pouvoir – « verticalité »	L'âge et l'expérience de la vie figurent parmi les principaux critères de légitimité et de pouvoir (en faveur des vieux plus proches des ancêtres, et ceux-ci de Dieu qui est considéré dans plusieurs pays africains comme le père des pères, l'ancêtre des ancêtres, la force suprême). Le pouvoir ne doit donc pas être confisqué ni autoriser des abus contre les autres membres du clan ou ses alliés. Même s'il revient d'abord aux plus vieux et aux plus anciens, il doit normalement circuler, être partagé...
Principe 4	Circulation des informations – horizontalité	Les « groupes de pairs », c'est-à-dire des personnes de la même tranche d'âge, se rencontrent au cours de réunions régulières d'échange d'information, de socialisation, de partage d'expérience et d'apprentissage mutuel. Ces réunions sont aussi l'occasion de s'informer de ce qui se passe dans les autres clans. Cet échange permet de suivre et d'évaluer la manière dont se comportent ceux qui ont le pouvoir, et s'ils ne sont pas corrects, de les renverser de leur trône. La verticalité du pouvoir (principe précédent) est ainsi contrebalancée par l'horizontalité de l'échange des informations.

Autant de principes, de valeurs et de règles au cœur du modèle circulatoire sur lequel les modèles contradictoires de gouvernement et de gestion sociale, généralement issus de l'Occident, ont été plaqués. Mais revenons-en aux effets pervers de ce multiculturalisme sur le fonctionnement des sociétés africaines. Le modèle circulatoire qu'elles partagent se situe évidemment à l'opposé des régimes autocratiques mis de l'avant par plusieurs dirigeants africains qui, après avoir pris le pouvoir par les armes et souvent sans aucun respect des principes et des règles de sociabilité évoquées plus haut, se sont fait passer pour des « Pères de la Nation » sous prétexte que leur but était de sortir leur pays de la misère ou de la tyrannie de leurs prédécesseurs. L'histoire montre que leur objectif premier était surtout de satisfaire leur propre soif de gain matériel et de pouvoir.

Toutefois, l'actualité plus récente montre par ailleurs que leurs comportements contraires au modèle circulatoire entraînent tôt ou tard des sanctions quelquefois dramatiques. En réalité, la capacité à gouverner avec succès les communautés africaines ou à obtenir la mobilisation collective de leurs membres passe par les principes et les règles de sociabilité examinées plus haut et non pas par la performance ou l'accumulation individuelle des biens. Pour les populations africaines, la réussite d'un chef passe par ses compétences en ce qui concerne l'écoute des autres et le dialogue avec eux, l'acceptation du face-à-face et de la confrontation réelle avec les représentants des autres clans, la capacité à gérer l'ouverture, la cohésion sociale et le développement communautaire grâce aux mécanismes de socialisation collective analysés plus haut.

Forgés et éprouvés tout au long de leur histoire par les communautés africaines, les principaux axes du modèle circulatoire que nous venons de présenter sont toujours en œuvre dans la vie villageoise et cela malgré qu'ils soient aujourd'hui superficiellement recouverts de valeurs et de normes quelquefois très contradictoires véhiculées par les modèles importés. En plus de l'échec successif des projets, des entreprises et des opérations de coopération gérées dans le multiculturalisme, ce modèle circulatoire est vivace parce qu'il est toujours transmis de génération en génération, mais aussi parce qu'il est quotidiennement utilisé dans la vie communautaire et entretenu grâce à de nombreuses pratiques sociales fondées sur la relationnalité comme les différents types de tontines (Henri *et al.*, 1991).

L'EFFET DU MULTICULTURALISME ET DE L'AMBIGUÏTÉ DES RÉFÉRENCES

Laissons de côté maintenant cette dimension macrosociologique afin de centrer davantage notre réflexion sur les effets du multiculturalisme sur le fonctionnement des administrations et des entreprises africaines. D'une manière générale, le plaquage des modèles importés sur le modèle circulatoire africain de gestion s'est effectué en ignorant qu'il existe un fossé très important entre les cultures africaines et occidentales; et par voie de conséquence, contradictions profondes entre les principes, les valeurs et les règles mis en avant dans leurs terreaux culturels d'élaboration et de développement.

Encadré VI.1.3

LE FOSSÉ ENTRE LE MCGA ET LES MODÈLES IMPORTÉS DE L'OCCIDENT

Modèles importés de l'Occident	Modèle circulatoire africain
RATIONALITÉ <ul style="list-style-type: none"> - Approche segmentaire de l'action, - Maîtrise de la nature, découpage du travail, - Spécialisation des métiers et des tâches. 	RELATIONALITÉ <ul style="list-style-type: none"> - Approche intégrative de l'action collective, - Intégration de l'homme dans la nature et la société, - Circulation des biens, des informations et de l'énergie humaine.
PROFIT MATÉRIEL <ul style="list-style-type: none"> - Le temps qui se gagne ou se perd = argent. - L'individu est au cœur de la gestion de la vie au travail et hors travail (réussite individuelle). 	PROFIT SOCIAL <ul style="list-style-type: none"> - Le temps se vit et ne se perd jamais s'il est partagé ou investi dans le réseau amical. - Le groupe est au cœur de la gestion de la vie au travail ou hors travail (réussite collective).
CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE <ul style="list-style-type: none"> - Règles, procédures, prévision, technologies, lois, planifications. 	CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE <ul style="list-style-type: none"> - Réseaux, religion, solidarités, - Réciprocité des droits et des devoirs.

Dans les trois quarts des entreprises étudiées en Afrique, la méconnaissance, la négligence ou le déni des principaux axes du modèle circulatoire se soldent par différents types de dysfonctionnements allant de la polysémie des messages à la faillite des entreprises en passant par l'absentéisme et le

congédiement des salariés locaux, et l'incapacité des gestionnaires à les mobiliser au travail.

Ne pouvant pas présenter ici tous les phénomènes similaires ou analogues observés dans les entreprises étudiées dans plusieurs régions d'Afrique, nous proposons d'exploiter un cas représentatif qui s'est déroulé dans la filiale d'une entreprise multinationale située en République démocratique du Congo (ex-Zaïre). Après la mort de Mobutu remplacé par Laurent Kabila à la tête de la République démocratique du Congo, ce pays a été qualifié de « scandale géologique ». L'intensité des rivalités entre grandes puissances a révélé la formidable importance des richesses de ce pays que chacun des pays phares aurait voulu contrôler en évinçant notamment ceux qui en avaient le monopole avant ce changement de pouvoir au sommet de l'ex-Zaïre.

Bien qu'il s'agisse d'un cas donc localisé dans la région des grands lacs en Afrique, la situation analysée est très représentative de nombreux autres contextes de travail et plus exactement des phénomènes de résistance identitaires généralement observés dans les entreprises publiques ou privées africaines, mais aussi dans les filiales locales de multinationales occidentales, soit dans 80 % des entreprises où nous avons effectué des observations.

À partir de cette situation, notre but est de mettre en évidence quelques effets pervers du multiculturalisme, les conditions de prise ou de rejet par les Africains des modèles importés de gestion au détriment des compétences, des valeurs et des règles de sociabilité et de travail collectif forgées et éprouvées dans la vie des communautés locales. Enfin, nous montrerons que les problèmes de travail et de productivité provoqués par ce multiculturalisme peuvent être résolus en conciliant intelligemment le modèle circulatoire africain avec les exigences de production de l'entreprise. Voici le résumé de ce cas.

Lors de notre campagne d'étude en République démocratique du Congo, l'occasion inattendue nous a été offerte d'assister à la grève qui opposait la direction générale de la filiale locale d'une multinationale occidentale à la majorité des ouvriers à qui on venait d'imposer un système d'attribution de primes individuelles de performance en vue d'accroître leur productivité. À l'issue des entretiens menés pendant cette grève qui a paralysé la production de cette usine pendant trois semaines, nous nous sommes aperçus que les propos tenus par les cadres, les agents de maîtrise et les ouvriers, grévistes ou non, se rejoignaient pour dire que « cette individualisation des critères de reconnaissance et de sanction des résultats du travail était néfaste pour le climat social et les relations entre collègues ».

Pour plusieurs raisons, il s'agissait en effet d'une véritable « révolution culturelle » aux yeux de la plupart des salariés locaux interviewés et des ouvriers en particulier. Depuis l'implantation de cette filiale à Kinshasa, capitale de la République démocratique du Congo, la rémunération de ces ouvriers ne comportait pas de primes individuelles, mais des « récompenses collectives » distribuées sous forme de lots de produits en nature par le P.D.G. de cette filiale. Autrement dit, cette reconnaissance sous forme de gratification matérielle dont l'importance (en valeur ou en volume) variait en fonction des performances réalisées par chaque atelier venait s'ajouter au salaire fixe versé individuellement à chaque salarié selon sa qualification et son ancienneté.

Toutefois, à l'intérieur de chaque atelier de production, c'est-à-dire dans une même communauté de travail, tous les membres, excepté les chefs d'équipes, recevaient un lot d'importance égale, essentiellement composé de produits alimentaires qu'ils avaient fabriqués et conditionnés eux-mêmes. Mais alors, pourquoi cette grève? Que remettait en cause l'attribution de primes individuelles de performance? Et enfin, par quel processus et à quelles conditions cette entreprise s'est-elle sortie de cette grève?

L'analyse des interviews réalisés à cette occasion avec toutes les catégories du personnel, y compris quelques responsables belges, montre que le système de primes individuelles de performance, que tentait de mettre en place un cabinet nord-américain, risquait de briser l'équilibre antérieur des rapports de travail. De fait, la grève a éclaté au lendemain de la présentation officielle de ce nouveau système, donnée par la direction des ressources humaines dans les différents services et ateliers de production.

Pour arrêter cette grève, la direction de cette entreprise a d'abord fait appel à un second cabinet conseil, mais cette fois-ci d'origine européenne. Ses recommandations se résumaient essentiellement à la nécessité pour les dirigeants et les responsables des ateliers de rester fermes : « Vous devez affirmer votre autorité, et au besoin, séparez-vous des récalcitrants ou faites appel au pouvoir politique. Il faut que vous arriviez à garder le cap, sinon vous perdrez sur tous les tableaux. » Bien que les pressions exercées ensuite par les dirigeants aient été fortement appuyées par quelques agents du système politico-administratif local, la grande majorité du personnel a refusé de reprendre le travail, et la production s'est arrêtée pendant trois semaines.

Mais pourquoi ces ouvriers africains – ayant des salaires plus bas, des bouches plus nombreuses à nourrir que leurs homologues occidentaux – ont-ils tant résisté, alors qu'ils perdaient leurs salaires et risquaient même d'être licenciés?

Vers la fin de la seconde semaine de grève, la direction générale a constaté les limites de son approche autocratique. De même culture que les salariés en grève, le directeur du personnel, qui n'avait pas osé s'opposer aux directives des consultants engagés par sa direction générale, profita de cette occasion pour déclarer que le cabinet qui venait de les conseiller n'avait pas compris les mécanismes en œuvre dans cette résistance collective des ouvriers des quatre ateliers de production.

À la lumière de cette analyse, le directeur général demanda au responsable du personnel de réunir quelques anciens salariés, réputés pour leur influence sociale à la fois sur les ouvriers à l'usine, mais aussi dans le quartier d'implantation de cette entreprise, afin de mieux comprendre ce qui se passait. Ce conseil de « sages » institué pour la circonstance et composé de personnes somme toute très attachées à l'entreprise a permis de mettre le doigt sur les enjeux à la fois économiques et identitaires pour lesquels les salariés ont préféré perdre trois semaines de salaire et risquer leur emploi plutôt que d'accepter l'individualisation des primes de productivité.

Comme cela arrive assez souvent aujourd'hui dans les cas de transferts de technologies et de modèles de gestion de pays phares vers des pays moins avancés, aucun des deux consultants qui nous ont précédés dans cette filiale n'avaient envisagé que la plupart des salariés en grève avaient depuis longtemps pris l'initiative de mettre en place un système solidaire d'organisation du travail. Plusieurs principes et règles forment la base de ce système : l'apprentissage mutuel et la complémentarité des compétences, l'assistance réciproque et la solidarité au travail, c'est-à-dire une organisation fondée sur le modèle circulatoire qui leur permet de réaliser collectivement les objectifs assignés à chacun dans des délais inférieurs aux normes officielles (par exemple, les cadences, le volume de production) définies par le bureau des méthodes. Connus des chefs de service et des agents de maîtrise, ce système ne l'était pas au niveau de la direction générale. Mais tant qu'il ne gênait pas la productivité et qu'aucun ouvrier n'avait proposé ses services à la concurrence, le directeur du personnel, qui était également au courant, n'avait pas jugé nécessaire de le dénoncer ni de le combattre en faveur de l'alignement des ouvriers sur les standards de travail décidés par le bureau des méthodes de cette multinationale.

Les ouvriers travaillaient depuis trois ans dans cette usine quand ils ont constaté que leurs salaires ne suffisaient pas à satisfaire les besoins de leurs familles. Ils se sont donc organisés pour travailler de façon complémentaire et solidaire à l'usine, et se sont associés pour monter de petits commerces ou des ateliers artisanaux leur permettant d'arrondir leurs fins de mois, sans toutefois remettre en cause le niveau de productivité exigé à l'usine.

Autrement dit, dans les quatre ateliers en grève, les relations dépassaient de loin le cadre professionnel. En effet, les complicités ainsi établies et les relations tissées dans l'informel amenaient chaque membre à rester très solidaire des autres en cas de difficulté familiale ou professionnelle. La grève pouvait d'autant plus durer que leurs maigres salaires étaient complétés par le revenu de leurs activités parallèles. En cas de problème ou de réduction des revenus comme ce fut le cas pendant cette grève, l'assistance réciproque fonctionnait à merveille dans une ambiance chaleureuse et amicale. Pour tout dire, une espèce de « tontine des énergies et des compétences » fonctionnait sous forme d'échange de services mutuels et de complémentarités opérationnelles à l'usine, mais aussi au village, et servait à régler les problèmes des uns et des autres.

C'est seulement après avoir analysé la situation et compris les différents mécanismes en jeu que le conseil des sages – élargi de quelques personnalités influentes et reconnues par les communautés environnantes, mais également par les salariés initialement réunis par le directeur du personnel – a pu présenter des solutions pertinentes, fruits de sa réflexion collective. Un processus de concertation tenant compte de toutes les catégories du personnel avait donc été engagé avec comme principe directeur le respect des enjeux respectifs de l'entreprise et des ouvriers en grève.

Encadré VI.1.4

LES EFFETS DE L'ABSENCE DE CONFRONTATION RÉELLE ENTRE LE MCGA ET LES MODÈLES IMPORTÉS

- Incompréhension mutuelle entre les Africains et les Occidentaux;
- Prégance du modèle circulatoire dont l'irruption mal appréhendée dans les entreprises est contre-productive;
- Déficit d'apprentissage et de fertilisation mutuelle des modèles;
- Absence de mise en valeur des savoir-faire et des règles de sociabilité qui sont au cœur du modèle circulatoire;
- Résistance identitaire et comportements de retrait : trop faible implication et sentiment d'appartenance à l'entreprise (effets d'absentéisme ou de retard, voire quelquefois de détournements des moyens de l'entreprise considérée comme un système exogène (l'entreprise gérée à l'occidentale est souvent considérée comme « l'affaire des Blancs » ou l'affaire de l'État);
- Déception et perte de confiance mutuelle entre partenaires africains et occidentaux;
- Cercle vicieux des rapports à l'entreprise gérée à l'occidentale.

Plusieurs réunions ont été nécessaires pour en arriver à un accord : la direction générale a accepté d'augmenter les salaires de tous les ouvriers moyennant un volume de production légèrement plus élevé que d'habitude. De plus, la direction générale a reconnu le fait que la grève pouvait durer très longtemps, mais aussi que les ouvriers pouvaient aisément accroître leur productivité grâce aux méthodes efficaces de travail collectif qu'ils avaient préalablement mis au point à l'insu du bureau des méthodes.

DU MULTICULTURALISME À L'ENRICHISSEMENT MUTUEL DES MODÈLES

Au fond, le cas précédent montre la principale limite des modèles importés par les deux consultants intervenus dans cette entreprise, le premier qui a tenté d'implanter le système des primes individuelles et le second qui a aidé la direction générale à résoudre le problème créé par son prédécesseur. Cette limite réside dans le fait qu'ils ont appréhendé le comportement des salariés africains sous l'unique angle de la rationalité managériale à laquelle ils croyaient fermement, sans prendre en compte la double régulation selon laquelle fonctionnent aujourd'hui la plupart des entreprises africaines, qu'elles soient publiques locales ou filiales de multinationales occidentales.

S'ils avaient également intégré dans leur approche les principes qui sont au cœur du modèle circulatoire présenté plus haut, ils auraient appréhendé autrement cette situation et considéré non seulement le faible niveau des salaires ayant poussé les ouvriers à s'associer pour créer des affaires parallèles, mais aussi l'enjeu concernant le système de primes individuelles de performance perçu comme une menace pour leur identité. Il convient de le souligner, l'individualisation des primes se fonde sur une vision différente de la vie en société, mais aussi sur des règles sociales et des critères de légitimité également différents, voire contradictoires de ceux en vigueur dans les sociétés africaines. Autrement dit, cette procédure d'origine nord-américaine est basée sur une gestion des rapports sociaux selon laquelle l'individu prime sur la communauté alors que dans les sociétés africaines, l'épanouissement de la personne passe par son appartenance à cette dernière ainsi que par son insertion active dans des réseaux relationnels souvent très denses et connectés les uns aux autres.

Mais au-delà de ce cas singulier et localisé, quelques enseignements ressortent globalement de l'ensemble des situations très similaires et des phénomènes organisationnels et sociaux liés au multiculturalisme souvent en jeu dans l'importation des modèles occidentaux en Afrique. D'une manière générale, les Africains voient l'individualisation du travail comme

une pratique allant à l'encontre de leur recherche quasi permanente de cohésion sociale et de consensus et, par conséquent, comme un facteur potentiel de destruction de la relationalité qui sous-tend leur identité culturelle. Attention cependant, cela ne veut pas dire que l'individu y est consacré sur l'autel de la communauté. En effet, l'Africain profite de nombreux avantages liés notamment aux règles de réciprocité et d'assistance mutuelle présentées plus haut.

Contrairement aux comportements anormaux adoptés par une minorité d'Africains occidentalisés dans les villes en particulier, le modèle circulatoire est tellement vivace que les attitudes individualistes sont généralement rejetées non seulement par les ouvriers, mais aussi par leurs supérieurs hiérarchiques. Autrement dit, quels que soient les statuts et les niveaux de formation, les salariés africains adhèrent aux principales valeurs et aux règles de sociabilité inhérentes à ce modèle. Nous avons observé des phénomènes analogues de résistance identitaire de façon récurrente dans les six pays.

Quant au phénomène des emplois parallèles observés dans le cas précédent, il existe également en Afrique comme en Occident, mais le « retrait du travail » (Sainsaulieu, 1997) est surtout provoqué par le multiculturalisme examiné tout au long de la réflexion précédente. Rappelons au passage que la grande majorité des pays d'Afrique se caractérisent encore aujourd'hui par l'absence de moyens de satisfaction des besoins les plus élémentaires alors que ses habitants subissent – au même titre que les Occidentaux – le matraquage publicitaire des promoteurs de produits importés souvent trop chers pour la grande majorité des populations africaines. La conjonction de ces deux éléments explique très largement pourquoi les emplois parallèles sont de plus en plus créés aussi bien par les cadres que par les ouvriers.

Par ailleurs, si nous rejoignons Kamdem (1990, p. 243) en ce qui concerne la nécessité de renforcer l'efficacité productive et la croissance économique par l'accumulation des ressources, le développement de la compétition et l'amélioration de la productivité du travail en Afrique, notre analyse montre qu'on peut le faire en respectant les règles fondamentales des mentalités africaines et plus précisément du modèle circulatoire dont sont généralement porteurs les salariés locaux au travail comme dans leur vie villageoise.

Face aux conséquences déjà trop dramatiques des rivalités claniques qui perdurent dans différents pays africains, la question de savoir s'il faut développer une gestion mettant en avant la compétition interindividuelle ne devrait même pas se poser, à moins que les dirigeants africains ne souhaitent contribuer à la destruction de leur continent. L'expérience des entreprises

japonaises dont les gestionnaires ont su concilier leurs traditions ancestrales aux apports des autres continents et cultures, mais également leur style de coopération (au sein des équipes de travail) à la compétition (entre équipes ou entre entreprises) montre qu'il y a d'autres manières de gérer les entreprises et de mobiliser les hommes sans nécessairement s'appuyer sur une compétition instituée entre individus.

Le modèle américain qui véhicule ce type de compétition produit certes une société d'abondance en biens matériels, mais également une société marquée par les inégalités et par la violence sociale. L'Afrique, déjà minée par les rivalités géo-claniques locales et géostratégiques internationales, ne risque-t-elle pas d'imploser en adoptant ce mode contradictoire aux principes et aux règles plus solidaires dont sont porteuses ses communautés? En ajoutant la compétition interindividuelle aux rivalités politiques et affairistes déjà présentes et lourdes de conséquences sociales et politiques, l'Afrique risque par ailleurs de renforcer, au détriment de la majorité de ses populations, les « combines et les magouilles » déjà ourdies notamment par certains dirigeants dont les comportements sont stigmatisés par de nombreux auteurs dont Bayart (1989) dans son ouvrage intitulé *L'État en Afrique : la politique du ventre*.

Toutefois, pour répondre à ceux qui croient que l'Afrique va intégrer la compétition interindividuelle à l'occidentale dans ses modes de gestion des rapports sociaux, la réalité est que la régulation africaine n'est absolument pas le seul fait d'acteurs corrompus ou véreux, traîtres envers leur identité culturelle réelle, sur lesquels cet auteur braque le projecteur. Elle est surtout le fait de ces gens, respectueux dans leurs rapports communautaires, qui croient aux vertus de la compétition d'équipes bien plus cohérentes avec le modèle circulatoire dont ils sont les fidèles porteurs.

Pour conclure plus globalement notre réflexion, quels enseignements peut-on tirer de l'expérience des sociétés africaines, en ce qui concerne la gestion des phénomènes liés au choc des cultures et des modèles différents de gestion?

Au plan macrosociologique, plusieurs éléments de notre réflexion précédente montrent que les bouleversements politiques observés pendant ces quinze dernières années en Afrique ne se fondent pas toujours sur des différences réelles entre les cultures des communautés locales opposées (par exemple, les cas de la Côte d'Ivoire, du Rwanda), mais plutôt sur le multiculturalisme qui influence souvent les rapports entre les acteurs locaux, d'une part (les clans ou les régions) et leurs partenaires externes, d'autre part, qui ont des intérêts dans le pays ou dans la région concernée.

Ce multiculturalisme se caractérise par l'ethnocentrisme, par l'impérialisme et par la fascination à partir desquels les modèles contradictoires sont plaqués sur les formes locales de gestion, sur les principes et sur les règles de sociabilité qui sont le fondement de la mentalité des populations des pays concernés.

Contrairement à l'interprétation simpliste et tribaliste qu'en font les médias, ces bouleversements politiques ayant dernièrement affecté certaines régions comme celle des Grands Lacs en Afrique sont en réalité beaucoup moins localisés et réservés seulement à l'Afrique. Alors que la guerre froide est aujourd'hui terminée, la conjonction – accentuée maintenant par la mondialisation – des rivalités géo-claniques africaines et géostratégiques entre certaines puissances favorise l'amalgame de certaines différences (par exemple, raciales, économiques, politiques, religieuses, culturelles) et leur exploitation à des fins politiques et économiques, notamment par des courants xénophobes, du fanatisme idéologique, religieux ou économique. Ces courants opérant de plus en plus à l'échelle planétaire, n'importe quelle région du monde peut être affectée au même titre que le Moyen-Orient, les Grands Lacs en Afrique ou les Balkans en Europe.

Le fait que la recherche actuelle de complémentarité entre pays de nombreuses régions du monde se développe parallèlement à la résurgence de ces courants, des luttes indépendantistes et des génocides entre communautés s'expliquent, non pas par les différences culturelles, mais par l'imbrication actuelle des affaires du monde dans le monde des affaires, en l'absence d'un modèle éprouvé de gestion des rapports entre cultures différentes. Mais les inégalités qui, aussi, ne cessent pas de croître entre pays, d'une part, et entre leurs citoyens riches et pauvres, d'autre part, ne risquent-elles pas de favoriser la résurgence des conflits et la fréquence des bouleversements sociaux et politiques?

Vis-à-vis de ceux qui soutiennent que la mondialisation va gommer les différences entre cultures, modes de gestion des entreprises ou de gouvernement des peuples, notre analyse montre enfin très clairement que chaque fois que l'on impose directement ou non des modèles porteurs de valeurs et de règles de sociabilité contradictoires à celles des communautés locales, on développe le multiculturalisme et, par conséquent, de très graves dysfonctions dans les entreprises et les sociétés.

Actuellement, pour les entreprises et les institutions nationales ou internationales, il y a un manque de modes plus tolérants et prospères de gestion concernant les rapports multiculturels, de modes plus pertinents de traitement des phénomènes liés au choc des cultures et des modèles différents

de gestion. Il est extrêmement difficile pour tout observateur extérieur d'isoler les mobiles géostratégiques des enjeux économiques et identitaires, qui influencent les attitudes et les comportements des acteurs soumis aux modèles comportant des valeurs contradictoires (comme c'est le cas pour les Africains depuis l'époque coloniale). C'est ce que démontre notre expérience de la recherche en Europe et en Afrique.

Autrement dit, dans le cadre des entreprises africaines comme dans celui des regroupements actuels d'entreprises internationales, tout expatrié se heurte à cette même difficulté de décodage des comportements et de compréhension des mécanismes sociaux qui sous-tendent les rapports sociaux de vie ou de travail et qui sont étrangers à sa culture nationale, managériale et professionnelle habituelle. Ainsi par exemple, si l'Africain qui débarque en Occident ne comprend pas la course frénétique des Occidentaux qui ont de nombreux moyens leur permettant de gagner du temps, l'Américain qui arrive pour la première fois en Afrique (ou dans certains pays latins) se heurte à une difficulté de même nature face à leurs modes spécifiques de gestion du temps.

Par ailleurs, plusieurs éléments de la réflexion que nous venons de conduire montrent que les sociétés africaines sont depuis longtemps confrontées à la mondialisation, mais aussi à une double multiculturalité liée d'une part, à la diversité des communautés locales, et d'autre part, depuis la colonisation, à leur expérience répétitive du choc des cultures et des modèles de gestion. Mais nous avons également démontré, avec les nombreux faits analysés plus haut, que le traitement inapproprié volontaire ou non des phénomènes a engendré le multiculturalisme. Tout au long de l'histoire, ses conséquences ont miné les rapports entre l'Afrique et l'Occident et ont conduit à des échecs successifs de projets mis en place sous l'influence de ces conceptions simplistes, ethnocentriques ou tribalistes. Les conséquences quelquefois dramatiques de ce multiculturalisme se sont démultipliées au fur et à mesure que ces modèles ont été introduits : l'État-nation, le communisme ou le capitalisme, le christianisme, mais aussi le concept occidental de l'entreprise avec ses modes souvent précaires de gestion des rapports collectifs de travail.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, l'expérience africaine montre que contrairement aux nombreuses maladies, le succès économique n'est pas contagieux et qu'il ne suffit pas d'adopter tel ou tel modèle d'une grande puissance pour devenir aussi riche ou aussi technologiquement avancé. Autrement dit, l'expérience africaine montre que la performance des entreprises et le développement durable des nations multiculturelles

suppose un certain nombre de conditions dont la confrontation réelle – et non pas l'imposition, le plaquage ou l'adoption aveugle – des modèles culturels et managériaux en présence.

Encadré VI.1.5

DU MULTICULTURALISME À LA GESTION INTERCULTURELLE EN AFRIQUE

SORTIR DU MULTICULTURALISME ET DE LA DOUBLE RÉFÉRENCE

Connaître sa propre culture et savoir la mettre en valeur sans l'imposer aux autres.
Connaître les cultures des partenaires et savoir apprendre de leurs points forts.
Sortir de l'ambiguïté et de la fascination exercée par les modèles importés.
Confronter les différences, croiser les expériences, s'enrichir mutuellement.

DÉVELOPPER LA GESTION INTERCULTURELLE

Dépasser le stéréotype et les complexes d'infériorité ou de supériorité.
Sortir du mimétisme et de l'impérialisme : avoir confiance et exiger le partenariat.
Rechercher la complémentarité et l'enrichissement mutuel avec d'autres cultures.
Concilier ouverture et identité (modèle circulatoire et apport des autres cultures).

En effet, comme nous l'avons montré par notre examen des effets pervers du multiculturalisme sur le fonctionnement des institutions politiques et des entreprises africaines, aucune confrontation réelle des cultures et des modèles de gestion africains et occidentaux n'a jamais été rigoureusement réalisée. De nombreux cadres et dirigeants africains ont su retirer des apports occidentaux les éléments les plus cohérents et conciliables avec leurs valeurs et leurs règles de sociabilité et ont même utilisé avec succès leur mixage dans la gestion de leurs propres affaires ou dans les tontines. Il n'en reste pas moins que cette absence de confrontation est l'une des raisons pour lesquelles les modèles imposés par les Programmes d'ajustement structurel des économies ou de privatisation des entreprises publiques se sont généralement avérés inopérants et ont provoqué des dysfonctionnements quelquefois dramatiques.

Par ailleurs, le fait que de nombreux Africains utilisent aujourd'hui les nouvelles technologies ou contribuent même à leur invention dans les laboratoires les plus prestigieux d'Europe ou d'Amérique du Nord montre que ce ne sont pas les aspects techniques ou économiques de la mondialisation qui sont au cœur de la confrontation des cultures et des modèles. En effet, l'expérience africaine montre que les blocages viennent plutôt de

l'absence de confrontation réelle des modèles, des rationalités, des systèmes de valeurs et des modes de régulation sociale quelquefois contradictoires véhiculés dans les entreprises. D'ailleurs, l'expérience de nombreuses entreprises occidentales, notamment celles des secteurs bancaires, informatiques et médiatiques, confirme généralement le fait que les aspects techniques de la mondialisation sont beaucoup moins complexes que les questions relatives à la gestion des hommes et des rapports collectifs de travail en contexte multiculturel.

Cette réalité sociologique étant souvent négligée, de nombreuses entreprises occidentales l'ont appris quelquefois à leurs dépens lors de la récente conquête du marché des ex-pays communistes. Gérer la coexistence et la coopération multiculturelle suppose des approches novatrices, d'où la question des approches à adopter et des compétences managériales nouvelles à déployer face à la concurrence mondiale.

Concernant cette question, la réponse qui ressort de l'expérience africaine est que la relationalité devrait toujours précéder la rationalité, particulièrement en Afrique. Autrement dit, au lieu de se baser uniquement sur les éléments quantifiables ou les avantages concurrentiels estimés à partir des seuls aspects techniques (par exemple, la taille des marchés, le nombre de brevets, la part des actions), les entreprises mondialisées gagneraient davantage à se doter des moyens de (re)connaissance de leurs partenaires afin de réaliser, de manière plus sereine et intelligente, la mise en œuvre des complémentarités culturelles et managériales.

L'approche positive des différences n'est pas possible sans la complémentarité maximale et durable des compétences spécifiques détenues par les partenaires multiculturels, – contrairement aux dérives politiques et managériales du multiculturalisme observées en Afrique. Cette approche va très probablement s'imposer avec la généralisation de la mondialisation des entreprises qui devront avoir recours aux acteurs porteurs de cultures et d'attentes managériales différentes.

En effet, que les regroupements (par exemple, fusions, acquisitions, alliances) internationaux des entreprises ou que leurs créations de filiales étrangères soient stratégiques ou affairistes ne change absolument rien aux problèmes concrets et quelquefois très épineux auxquels doivent inévitablement faire face leurs membres dans leur coopération avec des partenaires différents. De fait, si certaines entreprises font encore aujourd'hui de gros bénéfices sans pour autant disposer des compétences interculturelles, plusieurs éléments de notre réflexion montrent qu'au fur et à mesure de la mondialisation des économies, la concurrence va se généraliser, mais aussi

l'obsolescence des moyens (par exemple, la fiscalité, le coût de la main-d'œuvre) habituellement utilisés pour compenser les coûts cachés du multiculturalisme.

Dans ces conditions, l'obtention des avantages concurrentiels recherchés à l'échelle planétaire va de plus en plus dépendre de l'aptitude des entreprises à tirer profit de la diversité des cultures et des modèles de gestion, c'est-à-dire plus concrètement, de la capacité de leurs membres à transformer cette diversité en facteur de progrès personnel et de réussite des opérations engagées en contexte multiculturel.

Dans cette perspective, notre expérience personnelle des rapports multiculturels de travail en Afrique et en Europe montre que ces deux conditions passent, non seulement par la connaissance des cultures et des attentes managériales spécifiques de ses partenaires étrangers, mais aussi par la connaissance des nôtres, et plus exactement des valeurs et des règles propres à notre propre identité. Autrement dit, la réussite des entreprises multiculturelles passera de plus en plus par la capacité de leurs membres, chargés de mener les opérations en dehors de leurs contextes culturels et managériaux habituels, à dévoiler à leurs partenaires leurs propres cultures, leurs propres visions de l'entreprise, mais aussi leurs attentes managériales spécifiques. Ainsi, au niveau des équipes dirigeantes ou des équipes de projets multiculturelles, l'efficacité collective et la convergence des efforts suppose la participation d'acteurs dotés d'une forte solidité personnelle. Tout d'abord, ils doivent être suffisamment ouverts à l'altérité-différence et doivent être capables, d'une part, de relativiser leurs compétences, leurs expériences et leurs pratiques antérieures et, d'autre part, de s'enrichir des apports de leurs partenaires. Enfin, ces acteurs doivent être en mesure d'interagir, de coopérer et de coproduire de façon positive et complémentaire dans le cadre des entreprises multiculturelles.

RÉFÉRENCES

- Adler, N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Ohio, South Western College Publishing, 1991.
- Adler, N., « Influence des différences culturelles sur la vie des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 64, sept-oct. 1987, p. 43-67.
- Balandier, G., *L'Afrique ambiguë*, Paris, Union générale d'éditions, 1957.
- Barbier, R., *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Éditions Anthropos, 1997.
- Bayart, J. F., *L'État en Afrique : la politique du ventre*, Paris, Éditions Fayard, 1989.

- Bourgoin, H. et D. Bollinger, *L'Afrique malade du management*, Paris, Éditions J. Picollec, 1984.
- Bournois, F. et S. Roussillon, *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Paris, Éditions d'Organisations, 1998.
- Brooklyn, D. et al., *Cross Cultural Approaches to Leadership Development*, Westport, Quorum Books, 2002.
- Calori, R. et P. A. de Woot, *European Management Model : Beyond Diversity*, Londres, Prentice Hall, 1994.
- Desjeux, D., *Stratégies paysannes en Afrique noire : le Congo; essai sur la gestion de l'incertitude*, Paris, L'Harmattan, 1987.
- d'Iribarne, P., *Le tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2003.
- d'Iribarne, P., « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue Française de Gestion*, n° 80, sept.-oct. 1990, p. 28-39.
- d'Iribarne, P., *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- d'Iribarne P. et al., *Cultures et mondialisation : gérer par delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- Dumont, L. et M. F. Mottin, *L'Afrique étranglée*, Paris, Seuil, 1980.
- Dupriez, P. et S. Simons, *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, 2^e éd., Bruxelles, De Boeck, 2002.
- Etounga Manguelle D., *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel?*, 5^e éd., Paris, Éditions Nouvelles du Sud, 1993.
- Henry, A. et al., *Tontines et banques au Cameroun : les Principes de la société des amis*, Paris, Éditions Karthala, 1991.
- Hofstede, G., *Cultures Consequences*, Londres, Sage Publications, 1992.
- Hofstede, G., *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, New York, Mc Graw-Hill, 1991.
- Kabou, A., *Et si l'Afrique refusait le développement?*, Paris, L'Harmattan, 1991.
- Kamdem, E., « Temps et travail en Afrique », dans J. F. Chanlat et al., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Montréal, PUL et Eska, 1990, p. 243.
- Kimlika, W. et Mesure, S., « Comprendre les identités culturelles », *Revue de Philosophie et des Sciences Sociales*, n° 1-2000, Paris, Presses Universitaires de France, oct. 2000, p. 141-171.
- Mandela, N., *Un long chemin vers la liberté*, Paris, Éditions Fayard, 1994.
- Meier, O., *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, Paris, Dunod, 2004.
- Memi, A., *Portrait du colonisé*, Paris, Payot, 1973.
- MOCI – CIAN, *Les entreprises françaises et l'Afrique*, 17^e rapport, n° 1735, 29 déc. 2005-11 janv. 2006.

- Mutabazi, E., « The African circulatory management model », *Business Digest Review*, n° 157, 2005.
- Mutabazi, E., « Preparing African leaders », dans C. Brooklyn Derr *et al.*, *Cross Cultural Approaches to Leadership Development*, Westport, Quorum Books, 2002, chap. 15, p. 2002-223.
- Mutabazi, E., « Fusions-Acquisitions internationales : les dividendes de la diversité culturelle et managériale », revue *Management et Conjoncture Sociale*, n° 568, nov. 1999, p. 32-37.
- Mutabazi, E., « Les compétences en gestion des rapports multiculturels : le déficit des entreprises face à la mondialisation », revue *Management et Conjoncture Sociale*, n° 564, sept. 1999, p. 49-57.
- Mutabazi, E., *L'entreprise multiculturelle en Afrique et en France : approche sociologique*, thèse de doctorat en sociologie, Paris, Institut d'Études politiques de Paris, 1999.
- Mutabazi, E., « Les dirigeants d'entreprises en Afrique noire : Primus inter Pares ou Noix de coco ? », dans F. Bournois, S. Roussillon *et al.*, *Prépare les dirigeants de demain : une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998, chap. 13.
- Mutabazi, E., « Le choc des cultures et des modèles au sein des entreprises en Afrique », dans C. Beauchamp *et al.*, *Démocratie, cultures et développement en Afrique noire*, Paris, L'Harmattan, 1997, chap. 16.
- Mutabazi, E., « Pour le management interculturel », journal *Le Monde*, dossier *Monde initiatives* du mercredi 27 mai 1992.
- Mutabazi, E. *et al.*, *Management des ressources humaines à l'international : fusions, acquisitions, alliances, filiales et coopérations internationales*, Paris, Eyrolles, 1994.
- Pineau, C., « L'Afrique qui marche : une vitalité économique ignorée par l'Occident », *Courrier International*, n° 762, juin 2005.
- Potholm, C., *La politique africaine, théories et pratiques*, Paris, Nouveaux Horizons, 1981.
- Ramonet, I., « La guerre des civilisations », journal *Le Monde diplomatique*, éditorial de juin 1995.
- Sainsaulieu, R., *Sociologie des organisations et de l'entreprise*, Paris, Presses Nationales des Sciences Politiques et Dalloz, 1997.
- Sainsaulieu, R. *et al.*, *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1991.
- Schneider, S. et J. L. Barsoux, *Managing across Cultures*, 2^e éd., Londres, Financial Times et Prentice Hall, 2003.
- Schneider, S. et J. L. Barsoux, *Managing across Cultures*, Londres, Prentice Hall, 1997.