

Le Management africain: Mythe ou Réalité?

Amadou Lamine DIA*

Summary. African management today, essentially characterized by a traditional style of management - whereby managers act on behalf of and for the group from which they originated - as well as a personal style of management - whereby authority and decision-making are concentrated in the hands of the omnipresent company head - is the main reason for the failure in Africa of companies which too often are unviable, non competitive and short-lived. This type of management should therefore become a myth and be rapidly replaced by a new and real African management, which would not deny African cultural specificities but would associate them with principles of strictness, rationality and method. These principles characterize western management, but their value and efficiency must be regarded as universal.

Introduction générale

Le management, science de la gestion des entreprises a vu le jour dans le contexte américain au lendemain de la seconde guerre mondiale. Les techniques modernes expérimentées ont très rapidement fait l'objet d'une systématisation et d'une modélisation destinées à permettre leur application à des milieux socio-culturels différents. Elles ont ainsi été diffusées vers le Japon et vers les pays européens puis progressivement vers les pays en développement.

Le transfert des techniques de gestion s'est effectué à la fois par l'intermédiaire des consultants et des managers européens appelés dans le cadre de contrats techniques et grâce à des écoles de formation spécialisées.

Cependant, bien que le problème de l'existence d'un management africain a été à plusieurs reprises posé par les praticiens¹, les travaux de recherche théorique sur la gestion de l'entreprise en Afrique demeurent encore trop peu nombreux.

La présente étude qui compte contribuer à ce débat a pour but, d'une part, de définir les composants essentiels d'un management spécifique fondé sur les particularités de la culture africaine d'autre part, d'en déterminer l'évolu-

* Maître de Conférences - Université Cheikh Anta Diop, Dakar/Sénégal.

1 On peut lire la synthèse des actes de colloques sur le management africain dans les revues ci-après: *Le management a-t-il un avenir en Afrique? Marchés Tropicaux et Méditerranéens* No. 2041, année 1984, p. 3199-3200. La recherche des bons principes du management en Afrique, *Marchés Tropicaux et Méditerranéens* No. 2063, année 1985, p. 1273-1274. Marketing pour le développement, *Revue Française du Marketing* No. 112, année 1987/2 p. 73.

tion future en les analysant dans une perspective diachronique. Elle s'articulera autour des deux points suivants:

1. De la Culture africaine à un Management spécifique;
2. Vers un nouveau Management africain.

De la Culture africaine à un Management spécifique *Culture africaine et Types d'Entreprises*

L'étude d'un management particulier aux pays africains suppose une définition de la culture africaine et une typologie des entreprises.

Le Concept de Culture

Dans la langue française du Moyen Age le terme de "culture" était synonyme de culte religieux. Le mot s'est ensuite appliqué au travail de la terre et, par métaphore au domaine de l'esprit, pour désigner à partir du XVIIIème siècle le progrès intellectuel d'un individu.

L'acception moderne du mot a sans doute une origine allemande. Johann-Christophe Adelung, par exemple, publie en 1782 un ouvrage sur l'histoire de la culture de l'espèce humaine dans lequel le terme "culture" prend le sens élargi de "progrès intellectuel et social de l'humanité". Les phénomènes de groupes et de sociétés sont alors intégrés dans la création et l'évolution de la culture.

Repris par des auteurs anglais, le concept subit, une autre transformation au cours du XIXème siècle. L'anthropologue E.B. Tylor fait paraître en 1871 un ouvrage, intitulé "Primitive Culture", qui contient une première définition ethnographique du mot, qui demeure encore d'actualité:

La Culture ou la Civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société.

C'était grâce aux sociologues américains Park, Burges et Burn que la culture presque complètement ignorée par Marx, Weber et même Durkheim pénètre le domaine de la sociologie.

La transformation de la description antérieure de la culture en concept opératoire conduit à la définition suivante:

la culture d'une nation est un ensemble cohérent de manières de penser, de sentir et d'agir, plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte.

Elle est en général immuable, non seulement parce qu'elle se loge dans l'esprit des individus, mais aussi parce qu'elle est partagée par un grand nombre de personnes et s'est cristallisée dans les institutions qu'ont bâties

ces communautés: les structures familiales et d'éducation, l'organisation des religions, les formes de gouvernement, l'organisation du travail, les lois, la littérature, etc.

Toutefois il faut noter que cette culture peut évoluer au contact avec d'autres cultures et que la mondialisation des moyens de communication et le développement de la logistique affaiblissent les barrières culturelles.

La Culture africaine

Compte tenu de la définition précédente, on devrait parler de cultures nationales, à l'instar de Henry Bourgoïn dans son étude sur la culture nationale de la Côte d'Ivoire² car l'Afrique est composée de pays différents ayant chacun une culture propre.

L'existence d'une culture africaine définie comme un ensemble de croyance et de valeurs communes aux populations africaines qui habitent l'Afrique, sans toutefois caractériser chaque individu, est cependant indéniable³. Les Africains ont le plus souvent un désir de "considération" et une volonté de s'extérioriser plus vifs que les Européens.

Par exemple, c'est le désir de paraître et de vouloir se rehausser aux yeux de son groupe d'appartenance que bon nombre de dirigeants fléchissent sur les nombreuses sollicitations.

Les Africains sont également conditionnés par des influences culturelles de diverses natures imposées par la famille, le clan, l'ethnie et la caste.

La famille ou le groupe

Par "famille", il faut entendre la famille élargie regroupant les descendants d'un ancêtre commun soudés entre eux par les liens du sang et du sol. Le groupe familial peut du fait de la polygamie, devenir quantitativement très important; il devient alors un clan à patronyme commun. Il s'organise autour d'un chef à la fois autoritaire et protecteur: l'homme le plus âgé de la famille, qui sert d'intermédiaire entre le monde des vivants et celui des morts et symbolise ainsi l'une des principales caractéristiques de la société africaine. Cette caractéristique confère au chef une autorité très grande, mais jamais despotique sur les autres membres du groupe.

2 Bourgoïn (Henry): *L'Afrique malade du Management* Paris - Editions Jean Picollec, 1984. *Perspective 2001*, p. 60-62. Voir également Desaunay (Guy): *Les Sciences Humaines, c'est quoi même? Réflexion sur une expérience d'Enseignement des Sciences Humaines dans les écoles de gestion d'Abidjan et (RCI); Les Cahiers de Recherches du CESA (HEC) No. 124*, 1979.

3 On peut citer parmi les travaux les plus récents sur les caractéristiques de la culture qui déterminent un modèle d'organisation original propre au pays étudié ceux de Geert Hofstede, *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. Revue Française de Gestion* no. 64, septembre-octobre 1987, p. 10-21.

Cette forme d'organisation sociale n'admet pas d'individu isolé: ce dernier est avant tout le parent, et le concitoyen d'un grand nombre de personnes. La conscience qu'il peut avoir de sa personne, de sa personnalité propre lui apparaît comme un phénomène tout à fait secondaire. L'existence de l'individu est liée à la vie de la famille et du groupe. La solidarité familiale est une contrainte qui s'impose à tous les membres du groupe.

Le système d'autorité

Comme le souligne fort remarquablement Guy Desauay⁴, l'autorité n'est, en Afrique, liée ni à la personne, ni à la compétence mais au statut social et au statut magique. En effet, est chef celui qui "sait", qui a des "pouvoirs" et la "bonne parole". C'est dire que son autorité est sans appel

Le champ d'application de la culture se prolonge jusqu'à l'entreprise industrielle d'où la nécessité d'étudier le mode de fonctionnement des entreprises africaines.

Adéquation entre culture et types d'entreprises

En Afrique, le tissu économique, qui se compose d'un ensemble d'unités productives, est d'une extrême diversité. Les entreprises africaines sont très différentes les unes des autres. Il est cependant possible de les répartir en divers groupes définis par des caractéristiques homogènes. Plusieurs typologies satisfaisantes ont été proposées dans le cadre d'études sur les entreprises nationales⁵. Dans le secteur primaire, le commerce, l'industrie ou les services, différentes catégories d'entreprises peuvent être distinguées, selon un degré croissant de complexité: entreprise indépendante, artisanale, petite, moyenne, grande, société étrangère ou multinationale, société para étatique ou société d'économie mixte.

Il est possible de construire les profils d'entreprises suivants (tableau 1), fondés sur les caractéristiques majeures de leur organisation (statut, salariés permanents, secteurs d'activité).

Dans l'ensemble les caractéristiques d'organisation se rapprochent de celles de l'entreprise européenne. La remarque s'applique surtout aux entreprises africaines affiliées à des structures multinationales.

En revanche sont nettement moins structurés, les petites entreprises dans lesquelles l'entrepreneur joue un rôle primordial.

4 Desauay (Guy), *Op. cit.*, p. 15-17.

5 Voir à ce sujet: Dia (Amadou Lamine) - Choix stratégique de l'Entreprise privée sénégalaise - *Afrique et développement* - Octobre-décembre 1984, p. 33-48. Banderembako (D) - Mode de Gestion des PME au Cameroun, *Centre Universitaire de Recherche pour le Développement économique et social* (CURDES), Bujumbura, 1985. Koffi Kouadio (D) - La Création d'Entreprise par les Nationaux en Côte d'Ivoire depuis 1960 - Ed. CEDA, 1983.

Tableau 1: Typologie des Entreprises et Caractéristiques Majeures de leur Organisation

Caractéristiques typologies	Statut	Secteurs d'activités	Nbre de salariés permanents
Indépendant	Société familiale ou indépendante	Services, commerce de détail, parfois commerce de gros, artisanat	Une dizaine au maximum
Entreprise artisanale	Société familiale ou associée	Commerce de détail et de gros, import-export, services, petites unités industrielles	Moins d'une vingtaine le plus souvent
Petite entreprise	Société de personnes	Principalement industrie, travaux de construction, travaux publics	Moins d'une trentaine
Moy. entreprise	Société de personnes	Commerce et surtout industrie d'import-export	Peut aller jusqu'à 100 salariés
Grd. entreprise	Société anonyme	Grande distribution, industries et services	Nombre important dépassant parfois le millier
Société étrangère ou multinationale	Société anonyme	Principalement commerce, industrie de sous-traitance	Nombre très variable selon les activités
Société para-étatique ou société d'économie mixte	Sociétés d'Etat avec forte participation de l'Etat existence d'un ministère de tutelle	Secteurs considérés comme stratégiques par l'Etat, aussi bien du commerce, des services, de l'Industrie ou du secteur rural	En général en grand nombre dépassant le millier

Source: Tableau synthétique établi à partir des enquêtes sur les entreprises africaines: Sénégal 1984; Côte d'Ivoire 1985; Cameroun 1985; Centre-Afrique 1984

Culture Africaine et Styles de Direction

Le style de direction est défini, en général, comme la manière dont les hommes de l'entreprise se conduisent pour réaliser leur objectifs. Il est ici conçu comme l'ensemble des méthodes et des processus de décision, des attitudes et de motivations de l'équipe dirigeante ou du dirigeant qui détermine le fonctionnement et les directions de l'entreprise. Cette dernière définition permet de faire une synthèse du profil des entreprises africaines (voir tableau 2).

Les caractéristiques principales des styles de direction des entreprises africaines sont analogues à celles qui existent en Europe. Cependant plus la dimension de la firme est réduite plus elles s'en éloignent.

Le P.M.E. est le champ favorable d'expérimentation du management africain: les influences culturelles y sont plus nettes surtout au niveau de la prise de décision et dans l'administration.

Administration

Les hommes et leurs motivations

Les anciens colonisateurs ayant surtout formé des commerçants en pays anglophones et des administrateurs en pays francophones, les dirigeants d'entreprises africaines ont été et sont encore, trop peu nombreux. Cette situation est aggravée par l'impossibilité d'affecter les cadres originaires d'un pays à un autre pays du continent.

Les patrons africains aujourd'hui âgés de cinquante ans et plus ont presque tous été des fonctionnaires et beaucoup par prudence, le demeurent encore.

Force est enfin de constater que les cadres africains ont dans leurs pays une disponibilité restreinte du fait des contraintes familiales, ethniques et politiques qui pèsent sur eux.

L'étude des motivations est un domaine en plein essor qui occupe une place importante dans les décisions des entreprises, des organismes publics, de sociétés à but non lucratif et des représentants élus des populations.

Les pays industrialisés ont manifesté le plus d'intérêt et de détermination à étudier les motivations des hommes. En Afrique le comportement et la motivation constituent un domaine de recherche assez nouveau⁶. Le travail en Afrique n'est pas seulement un moyen de gagner sa vie mais répond surtout à un besoin de valorisation sociale de l'individu. Le salaire et le statut lui permettent de "rembourser" sa dette sociale et de conserver ainsi le soutien du groupe.

6 Parmi les études réalisées voir: Desautay (Guy), *Les Relations Humaines dans les Entreprises Ivoiriennes*, *Revue Française de Gestion* No. 64, année 1987, p.95-101. *Gestion du Personnel: Outil social ou Clef de la réussite* thème des Journées de réflexion de l'ENSUT - Université Cheikh Anta Diop (Dakar), Mars 1985.

Tableau 2: Typologie des entreprises et caractéristiques majeures de leurs styles de direction

Caractéristiques	Formation du directeur	Méthode de gestion	Cadres de gestion	Prise de décision
Indépendant	Directeur souvent illettré formation "sur le tas"	Autocratique et "traditionnel"	Inexistants. Dans le système traditionnel un membre de la famille conselle et influence le directeur	Prise sur la base de la situation de la caisse, des perspectives de récupérer son argent ou de gagner "gros" rapidement
Entreprise artisanale	Technique professionnelle ou apprentissage du métier sur le tas	Autocratique et "traditionnel"	Techniciens diplômés s'occupant essentiellement de la production	Prise par le dirigeant sur la base des besoins de sa production et de son "flair" du marché
Petite Entreprise	Formation professionnelle et/ou "sur le tas"	"Traditionnel"	Surtout des techniciens. L'un d'eux par exemple, le comptable peut jouer un rôle privilégié pour conseiller le directeur	Les principales sont prises par l'entrepreneur, les décisions techniques courantes par le chef d'atelier mais sanctionnées par le directeur
Moyenne Entreprise	En général de formation supérieure DUT, ingénieurs	De moins en moins traditionnel. La structure et les problèmes plus complexes imposent un degré de participation plus ou moins important	De plus en plus nombreux et indépendables, complexité en raison d'une croissance, comptables, agents commerciaux. En général un début d'organisation clarifie les rôles, les responsabilités, et les pouvoirs	La décision finale est prise par l'entrepreneur, mais il demande souvent l'avis de ses cadres ou des techniciens.
Grande Entreprise	De plus en plus un gestionnaire de formation supérieure au minimum un technicien de haut niveau avec une expérience professionnelle importante	Exploitation des méthodes modernes avec parfois un système de concertation ou de participation formel ou informel	En général un personnel de cadres assez important. Existence d'un organigramme et d'une structure hiérarchique	Souvent prise au sein d'un organe de gestion de type comité de direction

Source: Tableau établi à partir des enquêtes sur les entreprises africaines

Dans la plupart des cas, le personnel n'a véritablement connaissance ni de l'entreprise ni des contraintes qu'elle comporte. Celles-ci demeurent donc extérieures et mal perçues. L'individu n'a aucun sentiment de culpabilité ou d'échec face à un travail mal fait. La contrainte que l'individu s'impose à lui-même et qui l'oblige, pour des raisons morales à déployer tous ses efforts pour atteindre un résultat n'existe pas et ne peut donc jouer le rôle moteur qu'elle joue dans les entreprises occidentales.

Dans les pays occidentaux, le système de compétition incite les cadres et les dirigeants à prendre des risques, à améliorer leur carrière, en recherchant les responsabilités. En Afrique, le besoin d'appartenance et/ou de pouvoir prime sur celui de réalisation. Le cadre accède par sa fonction à un certain rang social et cherche avant tout à conserver cette fonction en nouant de bonnes relations avec son patron et avec les autres agents. Sa contribution à la réussite de l'entreprise et son auto-réalisation n'ont qu'une faible importance au regard de ce souci constant.

Esprit d'entreprise et goût d'entreprendre ne sont certes pas inconnus en Afrique, mais ils semblent orientés vers la spéculation ou la recherche d'un statut social.

Le patron exerce une attraction réelle sur l'ensemble du corps social de son entreprise mais le potentiel de loyauté et de motivation ainsi disponible est lié à l'homme. Certains dirigeants le cultivent en amplifiant le côté relationnel, devenant ainsi de véritables chefs de quartier ou de village, rendant la justice, dispensant des conseils matrimoniaux... D'autres tentent d'obtenir un transfert de ce potentiel vers l'entreprise. Mais, faute d'identification, de symbole et de valeurs collectives, ce transfert se fait en pure perte, entraînant frustration et démotivation.

Le patron possède, surtout dans les petites et moyennes entreprises un pouvoir sans limite. Et au coeur de l'entreprise, il coordonne toutes les actions et dirige suivant sa vision et son flair.

L'Organisation

A l'exception des grandes firmes, où les relations sont souvent formelles, la plupart des entreprises n'ont pas d'organigramme, et le rôle fonctionnel de chacun des agents n'est pas précisément défini. Ce sont généralement les circonstances qui dictent à l'individu sa conduite. Cette situation est du reste souvent entretenue afin que toute tâche puisse, quelle qu'elle soit, être imposée à tous.

De plus, le recrutement du personnel est une affaire quasi privée du chef d'entreprise, qui a, par là-même, tendance à recruter les membres de sa famille, de son ethnie, de son village... Recruter un membre du groupe est une obligation stricte à laquelle on ne peut échapper sans courir le risque de sanctions sociales graves (passage devant le tribunal de famille...), donc au moins d'une perte de prestige considérable. Le système de commandement se trouve ainsi faussé. Et les dirigeants africains paraissent, aux yeux de

leurs homologues étrangers, à la fois cassants vis-à-vis de leurs subordonnés et trop proche d'eux⁷ Il est effectivement difficile d'imposer le respect à des individus dont le choix est dicté par le groupe d'appartenance.

La prise de Décision

Dans le contexte africain, le décideur essaie rarement de maîtriser les éléments extérieurs, qu'il considère comme supérieurs et échappant à son emprise. La planification des activités est souvent inconnue et les grandes décisions sont prises rapidement, sous la pression des circonstances. Un importateur, par exemple, ne mesure pas les évolutions possibles de la consommation, mais achète généralement dès que la rupture des stocks est proche ou s'il a des informations sur une probable pénurie à venir⁸.

Ainsi, la gestion par les objectifs devient impossible, en raison d'une certaine réticence à l'égard de l'idée même de planification et d'un fatalisme évident, pour peu que la réalisation des objectifs soit entravée par des éléments extérieurs.

Le pouvoir se trouve concentré entre les mains de dirigeants dont l'omniprésence influence toutes les décisions. Il s'acquiert d'ailleurs par la force, ne se négocie ni ne se partage. Pour la conserver, les responsables établissent généralement une distance hiérarchique entre eux-mêmes et leurs collaborateurs immédiats et filtrent systématiquement la diffusion des informations. Ce n'est que par ce mécanisme de concentration des informations au sommet de la hiérarchie que la direction parvient à imposer son autorité.

Les relations entre la Direction Générale et les cadres supérieurs s'exercent exclusivement par le biais des ordres d'exécution. Des flux vers le sommet sont possibles, mais le système ne les encourage pas et a tôt fait de démontrer qu'ils nuisent au bon fonctionnement des rouages de l'entreprise. La décision finale émane en définitive du groupe ou de leaders reconnus dans le groupe dont sont issus les dirigeants.

Tel semble être le style de direction africain et la caractéristique d'un management propre à l'Afrique. Le transfert de technologie a seulement favorisé l'apparition, à côté de ce management traditionnel, personnel, relationnel et social, d'un management de type occidental, moderne, rigoureux, rationnel et méthodique. D'où la situation actuelle, caractérisée par la juxtaposition de deux mondes opposés. Est-il possible de dépasser cette antinomie?

7 Voir Olomo (Paul, R.) - Comment concilier Tradition et Modernité dans l'Entreprise africaine, *Revue Française de Gestion*, No. 64, année 1987, p. 91 - 94. Voir aussi Desaunay (Guy), *Op. cit.*, p. 8-10.

8 On peut consulter la synthèse des journées de réflexion sur le thème: *Le marketing sénégalais*, tenues à l'ENSUT, Université Cheikh Anta Diop Dakar, Février 1984.

Vers un Nouveau Management Africain
Les Résultats Pratiques du Système actuel de Gestion

La création d'entreprises et la compétitivité

La création d'entreprises, particulièrement d'unités industrielles, peut avoir un effet bénéfique, tant sur la structure de la production intérieure brute que sur la croissance et le développement économique et social. Les pays d'Afrique ont donc fait le choix de politiques industrielles privilégiant les petites et moyennes entreprises. Il faudrait cependant, pour lutter avec efficacité contre le sous-développement, que ces entreprises fussent bien gérées et compétitives.

Or l'expérience des vingt cinq dernières années montre qu'en dépit de quelques véritables succès, la situation générale des entreprises est loin d'être brillante: taux de mortalité important (6 entreprise sur 10), croissance quasi insignifiante⁹. Beaucoup, particulièrement les entreprises de petites et moyennes dimensions et les entreprises publiques, au niveau de leur fonctionnement et de leur performance, sont dépourvues de toute efficacité. La rentabilité, pour certaines, est négative, pour d'autres, très médiocre¹⁰.

Les causes de l'insuccès

Plusieurs explications peuvent être avancées. Les unes sont liées à l'histoire, d'autres à la conjoncture actuelle (chute de l'activité économique due à la sécheresse, aux mauvaises récoltes, baisse des cours des principaux produits d'exportation, blocage des prix et des tarifs, endettement, concurrence d'autres pays, rareté des aides, répercussion de la crise internationale), d'autres, enfin, aux déficiences du management dans la conduite des affaires, (les dirigeants d'entreprises ont pris en considération, les seules techniques de gestion, au mépris du facteur culturel, ou ont, au contraire, accordé à ce dernier une attention exclusive).

Quelques exemples sont particulièrement significatifs¹¹.

-
- 9 On peut consulter l'étude réalisée par le Laboratoire de Recherches en Gestion de l'ENSUT Université Cheikh Anta Diop de Dakar en collaboration avec l'Association sénégalaise des anciens élèves de HEC Paris et portant sur "Vie et Mortalité des Entreprises: Cas du Sénégal" 1987.
- 10 Voir sur ce point l'étude de Causse (G). "Les Obstacles à la Gestion de Type privé dans les Entreprises publiques africaines", Colloque International et Interdisciplinaire sur le thème: Entreprise Publique et Développement, Cotonou, 24-28 février 1986, *Laboratoire de Gestion et Cultures africaines*, Nice 1986, p. 15.
- 11 Pour de plus amples détails nous renvoyons le lecteur aux études suivantes: Gouadian (D) et Lecointre (G) - Difficulté de Gestion des Entreprises des Pays en Voie de Développement. *Laboratoire de Gestion de Nice* 1985, p.7. Causse (G) Op. cit. p. 16-18. Delalande Philippe - Gestion de l'Entreprise Industrielle en Afrique, *Economica Paris* 1987, p. 51-117.

Dans le domaine de la Gestion commerciale

De nombreux chefs d'entreprises estiment que la société africaine est encore une société de pénurie, dans laquelle la gestion commerciale ou le marketing sont des raffinements superflus. Ils subissent de lourdes pertes en vendant indistinctement aux Africains sans tenir compte des différenciations sociologiques. La population africaine se répartit en effet en cinq catégories principales: le secteur rural traditionnel, à économie de subsistance ou à forte autoconsommation; le secteur rural diversifié, fruit de la croissance de l'économie monétaire et du développement agricole et commercial; le secteur urbain marginal; le secteur urbain à revenu moyen; celui des classes privilégiées, caractérisée par une consommation de masse de type occidental.

Une transposition sans discernement des méthodes d'étude de marché pour la commercialisation de nouveaux produits. Le résultat a été négatif, en tout cas n'a pas répondu aux prévisions. D'une part, en effet, les statistiques socio-démographiques, de production, de consommation, d'importation... manquent, le plus souvent, de fiabilité; d'autre part, l'échantillonnage probabiliste, fondement des études qualitatives, est rendu hasardeux ou trop coûteux par l'inexactitude, ou même l'inexistence, des cartes et des plans de villes. Enfin, la collecte des données par téléphone ou par correspondance est quasi impossible et celle des enquêteurs entravée par leur petit nombre, la multiplicité des langues et les fréquents refus de réponse.

Dans la conception des produits, les mobiles techniques sont privilégiés par rapport aux mobiles commerciaux, alors qu'une démarche marketing logique devrait conduire l'entreprise à se définir constamment par rapport à son environnement et au marché des besoins individuels qu'elle a décidé de satisfaire. Des produits conçus sans tenir compte du goût des consommateurs africains ont en général une durée de vie courte¹². Tel fut, par exemple, le cas du pamiblé (pain composé de 15% de mil et de 85% de blé) mis sur le marché au Sénégal et dont la fabrication a dû cesser au bout de trois mois parce que son goût ne plaisait pas aux consommateurs urbains.

La politique de communication des entreprises africaines a souvent conduit à l'échec en raison soit de l'absence de distinction entre le segment riche de la population et les masses, soit de l'opinion de certains dirigeants accordant une efficacité absolue à la seule palabre, aux discours comiques ou au "ma-
traquage" publicitaire.

12 Au sujet du marketing en Afrique on consultera avec un grand intérêt: Boyer (A) - *Africain Premarketing*, XIIth Annual Conference, European Marketing Academy, Grenoble, Avril 1983. Bollinger (D) - *Le marketing en Afrique*. Tome 1 la Côte d'Ivoire, Editions CEDA Abidjan 1977. Maricourt (R. De) - *Les principes et techniques de marketing sont-ils applicables aux pays en développement?* *Revue Française de Marketing* No. 112, année 1987.

La distribution des produits pose des problèmes extrêmement complexes aux entreprises parce que les spécificités africaines ne sont pas cernées et prises en compte. Par exemple, la fonction de demi-grossiste a disparu dans les pays industrialisés alors qu'en Afrique on trouve non seulement l'importateur et le grossiste mais ensuite quatre ou cinq types de demi-grossistes, suivis d'une série de détaillants, de sous-détaillants, etc... ce qui constitue un handicap sérieux pour la compétitivité des petites et moyennes entreprises sans moyens financiers.

L'application d'une stratégie de prix en fonction de la position de la firme sur le marché s'avère difficile dans la mesure où la plupart des Etats imposent des prix pour la commercialisation des biens de consommation de première nécessité.

Dans le domaine de la Gestion du Personnel et des Oeuvres sociales

La formation insuffisante du personnel, ses motivations et comportements constituent autant d'obstacles au développement, et même à la simple survie de l'entreprise. La vue extrêmement parcellaire qu'ont de l'entreprise et des processus qui s'y déroulent, les ouvriers, la plupart des employés et une partie des contremaîtres ne permet pas d'appréhender l'influence du travail personnel sur les résultats d'ensemble¹³.

Le recrutement du personnel de l'entreprise essentiellement fondé sur le critère de l'appartenance à une famille, une ethnie ou un clan ne favorise ni la motivation, ni l'émulation ni la responsabilité. Et la productivité s'en trouve réduite.

L'entreprise africaine ne peut être compétitive car on attend seulement d'elle qu'elle soit au service de la solidarité des groupes représentés en son sein et de leurs clients.

Une autorité reposant exclusivement sur la compétence ne suffit pas à la bonne marche de l'entreprise, si elle n'intègre pas les références culturelles de ceux sur lesquels elle s'exerce.

Dans le domaine de la Gestion comptable de financière

Dans ce domaine, il s'agit moins d'une inadéquation de l'outil de gestion comptable et financière que de sa mauvaise appréciation par les entreprises. En effet, les nombreux insuccès proviennent de la confusion du patrimoine de l'entreprise et de celui de l'entrepreneur: dans les P.M.E., le patron et sa

13 A propos de la gestion du personnel en Afrique et des conflits possibles entre l'impératif industriel et l'impératif familial, on peut consulter: Desaunay (G.) - Les Relations humaines dans les Entreprises ivoiriennes. Op. cit. p. 98-100. Borgoin (H.) - L'Afrique malade du Management. Op. cit. p: 131-163.

famille font souvent des prélèvements en cas de besoin, dilapidant ainsi les ressources de l'entreprise.

En introduisant sans discernement les principes de rigueur et d'efficacité, on a ainsi défait la trame sociale et culturelle préexistante des pays africains. L'intrusion des méthodes occidentales de gestion a été la cause, dans les entreprises africaines, d'"acculturations" qui sont en réalité des "déculturations", des dislocations et des déséquilibres¹⁴.

La Réconciliation de la Tradition et de la Modernité

L'Échec du Modèle occidental

La transposition pure et simple du modèle occidental en Afrique ne peut qu'échouer, l'environnement, les cultures, les valeurs étant différents.

Les travaux de Peters et Waterman¹⁵, Mintzberg¹⁶, Koestler¹⁷, Tversky et Kahneman¹⁸ ont clairement montré que l'esprit et la mentalité sont conditionnés par le milieu social et culturel, et que l'homme est très souvent guidé par son intuition ou son subconscient dans ses décisions et ses activités journalières. Le milieu intime a une incidence sur la vie professionnelle.

Lawrence et Lorsch¹⁹, dans leur théorie relativiste dite "théorie de la contingence" (la plus récente des théories de l'organisation) ont souligné qu'il n'existe pas de théorie unique universellement valable, dans le temps comme dans l'espace, pour résoudre les problèmes des organisations. Les structures de l'entreprise doivent donc s'adapter à l'environnement ou à son évolution. C'est dans le cadre de cette théorie que nous allons tenter de définir le management africain de demain²⁰.

Celui-ci doit réconcilier tradition et modernité et tirer partie de l'une et de l'autre pour faire de l'entreprise africaine une unité de production rentable et compétitive. L'outil de gestion dans les pays en développement en est au

- 14 J. Kizerbo - *Culture et Développement*, Institut International d'Etudes sociales, No. 8, Genève, 1976.
- 15 Peters (T.) et Waterman (R.) - *Le Prix de l'Excellence*. Paris, Edition du Club-France Loisirs, 1983, P. 75-104.
- 16 Mintzberg (G.) - *Planning on the left side and Maning on the Right* - *Havard Business Review* Jul.-Aug., 1976, p. 53.
- 17 Koestler (A.) - *Le Cheval dans la Locomotive: le Paradoxe humain*, Paris, Calman-Levy, 1968
- 18 Tversky (A.) et Kahneman (D.) - *Judgment under Uncertainty: Hewristics and biases*, *Science*, 27 Sept., 1974, p. 1124.
- 19 Lawrence (P.R.) et Lorsch (J.W.), *Adapter les Structures de l'Entreprise, Intégration ou Différenciation*, Paris, Ed. d'Organisation, 1973.
- 20 On peut consulter les importants ouvrages sur le type de management: Philippe d'Iribane - *La Gestion à la Française*, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1985, p. 5-13. Jyoti Gupta, *Le Style de Management Indien*, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1984, p. 80-85. Cyert (R.) et March (J.G.) - *Processus de Décision dans l'Entreprise*, Dunod, Paris, 1970. Drucker (P.F.) - *The Praticce of Management*, London Mercury, Boods, 1961. Ouchi (W.) - *Théorie Z: Faire face au Défi japonais*, Traduction de l'Américain par Jacques Guiod, Paris, Interédition, 1982.

stade de l'adolescence. Les hommes y apprennent progressivement, au fil des expériences à organiser, à administrer, à décider. L'Afrique, par la même, constitue une école de gestion maîtrisant les réalités de l'environnement et qui va favoriser l'apprentissage des techniques et l'éclosion des talents.

Le mode de gestion des entreprises africaines tel qu'il existe ne doit être qu'une étape vers l'utilisation d'un nouveau management: le véritable management africain, qui comprendra d'une part des principes immuables, qui s'imposent aux dirigeants, et d'autre part, des principes spécifiques sur lesquels les chefs d'entreprises pourront agir pour rendre leurs structures performantes.

Les Principes du Immuables du Management

- Les principes immuables du management sont la rigueur, l'efficacité et la rentabilité. Il existe, en effet, un minimum de structures de comportements fondamentaux et universels, que les Africains ne sauraient remettre en cause.

Que l'entreprise soit nord-américaine, asiatique, européenne, ou africaine, qu'elle soit exposée à la concurrence ou protégée, elle doit tenir compte de trois données fondamentales:

- un marché, une clientèle et un produit ou un service qui présentent assez d'avantage pour permettre la satisfaction d'un besoin;
- un personnel remplissant les diverses fonctions d'encadrement et d'exécution;
- un capital destiné à l'acquisition des moyens nécessaires à l'exploitation et au développement, et dont les possesseurs attendent en contrepartie, la rémunération et la valorisation.

Les entreprises africaines, au même titre que celles situées dans d'autres continents, doivent être rentables et solvables pour leur survie et leur développement à long terme.

La solvabilité consiste pour l'entreprise à assurer à tout instant le paiement de ses dettes exigibles tandis que la rentabilité se définit comme l'aptitude à sécréter un bénéfice.

Le bénéfice est fondamental: il permet l'accumulation de liquidités suffisantes pour assurer le maintien du capital de production de la firme, assurer le remboursement des emprunts, contribuer à la naissance du capital nouveau et dégager une rémunération du capital investi par les associés. Cependant, l'objectif de rentabilité ne représente pas la même chose pour toute entreprise. D'une part, parce que les rémunérations personnelles et familiales jouent un rôle plus important dans les petites et moyennes entreprises que dans les grandes entreprises. D'autre part parce que si l'on raisonne dans la grande entreprise en termes de rentabilité à moyen et long terme, c'est la recherche de la rentabilité à court terme qui prévaut pour les P.M.E. africaines.

Ainsi les chefs d'entreprises africains, comme leurs homologues d'autres secteurs géographiques, ont pour tâche de satisfaire les aspirations de tous leurs partenaires, d'être en permanence responsable de cet équilibre et de veiller à la rétablir toutes les fois qu'il se trouve rompu, au risque de disparaître tout en ruinant la collectivité. Ils ont le devoir de compter et doivent en être conscients. Bien gérer, en effet, c'est d'abord bien compter et le développement des pays africains suppose une bonne gestion des entreprises, rationnelle et efficace.

Les variables culturelles du Management africain

Tout en constituant des obstacles au développement des entreprises africaines, elles peuvent, quand elles sont examinées avec discernement, offrir nombre d'opportunités, comme le montrent les exemples suivants:

Dans le domaine de la gestion commerciale

- Les études de marché sont possible en Afrique. Elles peuvent éviter bien des erreurs à condition que leurs auteurs se contentent de méthodes assez rudimentaires, et fassent largement appel au jugement et au bon sens. Il faut souvent utiliser des échantillonnages empiriques, recruter des enquêteurs en fonction des populations étudiées et les former soigneusement, s'appuyer sur les notables et les chefs de famille et préparer les interviews par des explications simples et convaincantes.

- La politique de produit suppose, dans le contexte africain, une schématisation. Il faut proposer des produits simples et robustes, à longue durée de vie, pour tenir compte d'une part des faibles possibilités de maintenance, d'autre part du bas niveau des revenus. Les emballages doivent être renforcés en raison des difficultés de stockage et de transport et facilement réutilisables, éventuellement pour d'autres usages.

- La segmentation de la population en plusieurs catégories de consommateurs nécessite une diversité de conditionnements, destinée à faciliter les achats par très petites quantités par les populations à faible pouvoir d'achat.

- En matière de prix, il convient de rechercher le prix le plus logique, le plus bas possible à la lumière du pouvoir d'achat des consommateurs. Les prix fixés par l'Etat s'imposent à la firme. Celle-ci doit donc accorder une attention particulière aux procédures publiques de détermination des prix. Par ailleurs, la firme doit disposer d'une comptabilité analytique permanente et rigoureuse pour être en mesure de présenter un dossier de structure de coûts et prix de revient corrects. Cette précaution permet d'éviter que le prix de vente fixé par les pouvoirs publics sur la base de ce dossier ne couvre pas les coûts de l'entreprise.

Dans le domaine de la Gestion du Personnel et des Affaires sociales

- Les conflits entre l'impératif industriel et l'impératif traditionnel peuvent être écartés par une bonne gestion des affaires sociales. Il en est ainsi des relations financières entre le dirigeant d'entreprise et son personnel. Au nom

de la solidarité, le patron offre souvent, à ses employés des sommes allant de 1000 à 25000 francs CFA, puisées dans la caisse de l'entreprise et sans remboursement.

Une solution peut être trouvée sur le modèle d'une pratique déjà courante dans de nombreuses entreprises, où les salariés se sont organisés eux-mêmes spontanément en une sorte de "tontine"; chacun des membres adhérents verse chaque mois la même somme d'argent et l'un d'entre eux bénéficie de la totalité de la somme collectée, ce qui lui permet d'utiliser une somme importante pour faire face à une dépense imprévue qu'il n'aurait pu assumer seul.

De la même manière, un fonds de solidarité communautaire peut être constitué officiellement dans le but de couvrir des dépenses familiales exceptionnelles de membres du personnel.

Dans le domaine de la Gestion comptable et financière

Le redressement de l'entreprise africaine passe par l'amélioration de son fonds de roulement et par voie de conséquence du renforcement des fonds propres. C'est au démarrage même de l'entreprise qu'il faut réunir des fonds propres suffisants. La constitution d'une entreprise sociétaire ou collective savère donc nécessaire car le promoteur africain est généralement peu fortuné. Toutefois il est souvent difficile de convaincre un créateur d'entreprise africain qu'il doit accepter d'être minoritaire s'il veut réussir.

L'utilisation d'instruments fiables, légers et adaptés constituent d'autres éléments d'une bonne gestion financière. On lit parfois que la comptabilité dans les entreprises africaines est approximative ou inexistante. C'est souvent vrai dans le petit commerce ou l'artisanat mais inexact dans l'entreprise industrielle. Par contre, ce qui est fréquent c'est le délai excessif de traitement des informations comptables. Les états financiers sont produits de manière irrégulière et trop tardivement pour servir d'instruments efficaces de gestion. Un peu de rigueur dans le service comptable pourrait souvent remédier à ce défaut plus sûrement que l'introduction de l'informatique.

L'Afrique a été pendant longtemps connue à travers ses militaires, ses hommes politiques et quelques hauts fonctionnaires. Les managers africains commencent à entrer sur scène et il est à souhaiter qu'il puissent prendre, dans les années à venir, la place qui leur revient dans le développement économique et social de leur continent. L'Afrique peut se développer sans perdre son âme, à condition que ses dirigeants y introduisent une forme particulière de management jusqu'à présent trop souvent ignorée. Tourné vers l'extérieur, ce management devrait, pour réussir, avoir une certaine spécificité culturelle, sans toutefois conférer aux particularités locales africaines une valeur intangible et sacrée ni remettre en question les principes de base universels. Avec ses imperfections et ses tares, l'actuel mode de gestion des entreprises devrait ne devenir qu'un mythe. Le nouveau management afri-

cain tel que nous l'avons défini n'est encore qu'un mythe, mais il serait souhaitable qu'il pût, dans les plus brefs délais, devenir une réalité.

Bibliographie

Etudes Diverses

- Banderembako B. *Mode de Gestion des PME au Cameroun*, Bujumbura (Centre universitaire de recherche pour le développement économique et social, CURDES), 1985.
- Bollinger D. *Le Marketing en Afrique*, tome I: La Côte d'Ivoire, Abidjan, éd. CEDA, 1977.
- Bourgoin H. *L'Afrique malade du Management*, Jean Picolleced *Perspective 2001*, Paris, 1984.
- Boyer A. African Premarketing, XIIth. Annual conference of the European marketing Academy, Grenoble, avril 1983
- Causse G. Les Obstacles à la Gestion de Type privé dans les Entreprises publiques africaines, colloque international et interdisciplinaire sur le thème "Entreprise publique et Développement" (Cotonou, 24-28 février 1986), Publication du *Laboratoire de Gestion et Culture africaines*, Nice, 1986.
- Cyert R. et March J. G. *Processus de Décision dans l'entreprise*, Paris, éd. Dunod, 1970.
- Delalande P. *Gestion de l'Entreprise industrielle en Afrique*, Paris, éd. Economica, 1987.
- Desaunay G. *Les Sciences Humaines, c'est Quoi Même? Réflexion sur une Expérience d'Enseignement des Sciences Humaines dans les Ecoles de Gestion d'Abidjan. Les Cahiers de Recherches du CESA (HEC)*, No. 124, 1979.
- Desaunay G. *Les Relations Humaines dans les Entreprises ivoiriennes*, *Revue Française de Gestion*, No. 64, 1985, p. 95 - 101.
- A.L. Dia Choix Stratégique de l'Entreprise privée sénégalaise, *Afrique et Développement*, oct.-déc. 1984, p. 33-48.
- Diribane P. *La Gestion à la Française. Revue Française de Gestion*, janv.-fév. 1985, p. 5-13.
- Drucker P. F. *The Practice of Management*, London Mercury, Boods, 1961.
- Gouadin D. et G. *Le Cointre Difficulté de Gestion des Entreprises des Pays en Développement. Laboratoire de Gestion et Culture*, Nice, France 1985, p.7.
- Gupta J. *Le Style de Management indien*, *Revue Française de Gestion*, janv.-fév. 1984, p. 80-85.
- Hofstede G. *Relativité culturelle des Pratiques et Théories de l'Organisation*, *Revue Française de Gestion*, No. 64, sept.-oct. 1987, p. 10-21.
- KiZerbo J. *Culture et Développement*, Institut international d'Etudes sociales, No. 8, Geneva, 1976.
- Koffi Kouadio D. *La Création d'Entreprise privée par les Nationaux en Côte d'Ivoire depuis 1960*, Abidjan, éd. CEDA, 1983
- Koestler A. *Le Cheval dans la Locomotive; Le Paradoxe humain*, Paris, éd. Calman-Lévy, 1968.
- Lawrence P. R. et J.W. Lorsch *Adapter les Structures de l'Entreprise: Intégration ou Différenciation*, Paris, éd. d'Organisation, 1973.
- De Maricourt R. *Les Principes et Techniques de Marketing sont-ils applicables aux pays en développement?* *Revue Française de Marketing* No. 112, p.27, 1987.
- Olomo P. R. *Comment concilier Tradition et Modernité dans l'Entreprise africaine*, *Revue Française de Gestion*, No. 64, 1987, p. 91-24.
- Ouchi W. *Théorie Z: Faire face au Défi japonais*, trad. J. Guiod, Paris, Interéditions, 1982.
- Peters T. et R. Waterman *Le Prix de l'Excellence*, Paris, éd. du Club France Loisirs, 1983.
- Tversky A. et D. Kahneman *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Liases*, *Sciences*, 27 sept. 1974, p. 1124.

Colloques et Ouvrages Collectifs

- Le Management a-t-il un Avenir en Afrique? *Marchés Tropicaux et Méditerranéens*, No. 2041, 1984, p. 3199-3200 (synthèse d'actes de colloques).
- Le Marketing sénégalais: Synthèse des Journées de Réflexion tenues à l'Ecole Nationale Supérieure Universitaire de Technologie (ENSUT), Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Février 1984.
- La Recherche des bons Principes en Afrique, *Marchés Tropicaux et Méditerranéens*, No. 2063, 1985, p.1273-1274 (synthèse d'actes de colloques).
- Marketing pour le Développement, *Revue Française de Gestion*, No. 112, 1987, p.73 (synthèse d'actes de colloques).
- Vie et Moralité des Entreprises: le Cas du Sénégal: Etude réalisée par le Laboratoire de Recherches en Gestion de l'ENSUT (Université Cheikh Anta Diop, Dakar), en collaboration avec l'Association sénégalaise des Anciens Elèves de HEC, Paris, 1987.