

NOUS AVONS LU

CHRONIQUES

D'UN MANAGEMENT AFRICAIN

PAR ALAIN HENRY

Chargé d'études à l'Agence française de développement
Chercheur associé à Gestion & Société (CNRS)

La publication par un grand patron des « secrets » de sa réussite est un genre classique. Pourtant le livre de Marcel Zadi Kessy (1) est exceptionnel. Provenant d'un dirigeant africain, déjà, il s'agit d'une première. Mais, surtout, l'auteur présente sa vision d'un management moderne et néanmoins spécifique à son contexte culturel. Il livre ainsi un enseignement original et utile. Cependant, la démonstration risque de demeurer en partie voilée au regard occidental par la forme dans laquelle elle s'offre.

Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne est un livre énigmatique, en ce qu'il propose des observations particulièrement originales sur la gestion en Afrique, mises cependant dans une pâte plus politique qu'explicative.

Certes l'ouvrage comporte - c'est normal - un aspect de communication d'entreprise. Mais il superpose aussi plusieurs registres, mêlant des observations d'une grande vérité sur les relations de travail en Afrique ; à des propos volontairement didactiques (voire politiques) sur la bonne manière de diriger ; ou à des analyses « culturelles », qui, malheureusement, brouillent plutôt les pistes.

Au milieu de tout ceci, se trouve une leçon étonnante sur la vie des organisations en Afrique et sur un management efficace dans ce contexte. C'est cette leçon qui fait tout le prix de l'ouvrage et dont nous voulons nous faire l'écho, en montrant comment une analyse non pas « culturaliste » - comme le fait l'auteur -, mais fondée sur l'idée de « culture politique » permet d'en éclairer la portée.

Plutôt que de suivre le plan du livre (lequel débute par une longue réflexion, volontaire-

ment posée, sur l'échec du développement, sur les controverses tenues à son sujet, sur les séquelles du colonialisme, etc.), nous commencerons par les propositions de l'auteur - très attendues - sur le management. Dans un second temps, examinant ses explications « culturelles », nous verrons qu'elles posent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent. En réalité, le récit de l'auteur contient d'autres clés, plus invisibles mais suffisantes pour montrer la validité de son enseignement.

LA LEÇON DU PRÉSIDENT ZADI

Avant de présenter ses propositions, notons que l'auteur a les insignes requis pour donner tout le poids nécessaire à son propos : PDG des compagnies d'eau et d'électricité de Côte d'Ivoire, il est aussi le patron des patrons ivoiriens (le CNPI !). Depuis plusieurs années, il conduit ses deux entreprises vers le succès. La société d'eau, privée dès

D.F.

(1) M. Zadi Kessy, *Culture africaine et management de l'entreprise moderne*, Ed. Ceda, oct. 1998, Abidjan.



l'origine, celle d'électricité, privatisée depuis 1990, sont toutes deux filiales du groupe Bouygues. Elles représentent un chiffre d'affaires de 1,8 Md FF et un effectif de 4 600 personnes et obtiennent, d'un personnel motivé, des résultats techniques et financiers de premier plan (2), notamment, en matière de facturation et de recouvrement, domaines qui passent en Afrique pour une « mission impossible ».

L'auteur commence par opposer un démenti formel à l'idée que « les traits culturels africains [seraient] non conformes à une bonne gestion de l'entreprise moderne » (3). Pour lui, l'échec de la plupart des entreprises s'explique en partie par le fait que « le monde occidental a cherché à transférer en Afrique des techniques de gestion dites universelles » et que « pour cela, certains patrons étrangers écartent les Africains de la prise de responsabilités ». S'il reconnaît les difficultés liées « aux réalités africaines », il y répond par une organisation spécifique et des méthodes de motivation adaptées. Ainsi, il lève la chape de plomb d'une éventuelle fatalité culturelle qui, selon certains, pèserait sur le continent.

Le livre présente de nombreux dispositifs, effectivement mis en pratique dans les entreprises de l'auteur, qui visent à susciter l'efficacité et la motivation. L'ensemble est largement détaillé - parfois longuement -, notamment dans le but de montrer qu'il refuse le « culte du secret » (classé par lui comme une valeur traditionnelle locale). On peut regretter certains choix, comme celui de ne pas décrire son système de « notation individuelle », pourtant original, s'appuyant sur une grille comportementale minutieuse, renvoyant notamment à « la morale » et aux « traditions » (4). On lira cependant avec intérêt ses propositions, de la

plus classique à la plus insolite : ainsi de l'idée - propre à frapper l'imagination des experts -, qui consiste à ne confier certains postes qu'à des femmes, par exemple pour les caisses ou les relations avec la clientèle.

De cet ensemble de préconisations - qu'on ne peut guère résumer -, trois principes ressortent, en ce qu'ils reviennent régulièrement dans l'exposé, qui devraient avoir une portée générale pour la gestion en Afrique, concernant :

- a) la place de premier plan accordée à la formation, considérée comme un « outil » de gestion à part entière ;
- b) le rôle des procédures et le respect qui en est attendu ;
- c) l'usage, enfin, poussé à un niveau singulier, des méthodes du contrôle interne.

Une bonne prise en compte de chacun de ces aspects demande au lecteur européen un changement de regard. C'est, nous le montrerons, un des enjeux du livre. Mais voyons auparavant les principales dimensions de ces trois axes.

La formation interne : elle occupe une place comparable à celle réservée habituellement aux instruments de base, comme le budget. Elle ne vise pas tant à combler un déficit de compétences - parce que s'agissant d'un pays en développement ; elle répond plutôt à « un besoin d'encadrement et de recyclage sur le terrain », nécessaire pour tous. Il s'agit - tout à la fois - de « sensibiliser constamment au respect des procédures », de faire « comprendre et assimiler les choix de management » ou de « diffuser la charte qui renferme les valeurs de la politique managériale » (5). « Cette charte, insiste l'auteur, ne doit pas être un simple slogan, symbolisant la vision idéale d'une entreprise, [mais] conditionner les comportements de chaque travailleur ». Le principe vaut à tous les échelons, comme en témoigne un week-end organisé il y a quelques années au village du PDG, au cours duquel les membres du comité de direction ont dû jouer des saynètes sur la façon de commander. La formation est ici un outil de gestion, en prise directe sur les comportements dans l'entreprise. Près de

(2) P. Plane, « Privatization, Technical Efficiency and Welfare Consequences : The Case of the Côte d'Ivoire Electricity Company (CIE) », *World Development*, Vol. 27, N° 2, pp. 343-360, 1999.

(3) M. Zadi Kessy, *op. cit.*, p. 153, 178.

(4) Les fiches individuelles d'appréciation (pour les employés ou la maîtrise) proposent des critères précis qui, jugés acceptables dans une atmosphère américaine puritaine, passeraient pour anormalement moralisant d'un point de vue français. Par exemple, sur le critère « efficacité, productivité, rendement », le notateur peut cocher l'appréciation « travaille quand il est poussé, paresseux » ; pour « fiabilité, confiance », il peut choisir entre « doit être constamment poussé, dissimule la réalité » (note minimum) ou encore « sérieux, fait du bon travail même s'il est livré à lui-même » (note de 4 sur un maximum de 5). Imagine-t-on l'impact qu'aurait une telle grille dans certaine filiale parisienne du groupe Bouygues ?

(5) M. Zadi Kessy, *op. cit.*, p. 193, 202, 216, 217.

4 % de la masse salariale lui est consacrée chaque année.

La vertu des procédures constitue un autre des axiomes de l'auteur : « Une bonne discipline se traduirait dans une entreprise moderne «africanisée» par des procédures et des méthodes clairement définies, expliquées, comprises, acceptées par tous, et facilement appliquées, sans remise en cause permanente ». Qu'il faille les expliquer, les écrire, en exigeant un respect aussi rigoureux que possible, les procédures constituent une évidence, sans cesse présente dans l'argumentation. Pour lui, « la voie du non respect des procédures » joute celles « des pratiques irrégulières » et « des catastrophes aux conséquences inestimables » (6). Il présente lui-même, en détail, certaines de ses procédures sur le recouvrement ou la gestion budgétaire, à la manière - que des lecteurs français jugeront fastidieuse - d'un manuel technique.

Enfin, la séparation des fonctions - principe usuel de contrôle interne - est érigée ici en « règle sacro-sainte » (7) : « Celui qui initie une action ne doit pas la conclure, surtout lorsque celle-ci a une incidence financière [ce qui n'est pas vraiment limitatif] ». Le PDG a démultiplié ce mécanisme, à la façon d'un ingénieur, dans les moindres rouages de son organisation. Par exemple, en gestion clientèle - fonction sensible sur un plan financier -, les procédures sont scindées automatiquement entre plusieurs agents, lesquels ne sont pas chapeautés sur place par un même chef ; le premier supérieur maîtrisant l'ensemble de la procédure se trouve au siège régional, afin « d'éloigner les responsables du terrain » et d'empêcher qu'ils « soient tentés de contourner les procédures » (8) ; les logiciels correspondants sont conçus comme de véritables serrures de coffre, remplis de double-clés et de contrôles croisés : ces « puissants outils de gestion rationnelle et de lutte contre la fraude » sont le résultat d'un gros investissement, réalisé par de jeunes informaticiens ivoiriens, selon une démarche « volontariste et originale » (9).

Ces trois piliers fondent nombre de propositions, à commencer par celle - insolite - consistant à « féminiser certains postes ». En terme de communication d'entreprise, cette proposition entend passer pour de la « discrimination positive », dans sa version radicale (encore qu'il n'y a plus parité, lorsque des postes sont réservés aux femmes). L'idée résulte en fait d'un calcul froid, mais subtil : « L'orgueil des hommes est une faiblesse que les femmes savent très bien exploiter » (10) ; celles-ci bénéficient pour cela de nombreux atouts - « le charme et le sourire [capables de] désarmer bien des agressivités [et] de motiver les hommes » -, sans qu'il faille redouter leur avidité - « quand elles sont ambitieuses, cette ambition est mesurée ». Entre leur pouvoir de séduction et leur appétit modéré, on retrouve notre trépied logique. Pour sensibiliser les clients aux bons comportements, les femmes usent « d'une extrême courtoisie et d'une grande fermeté », voire de « té-

mérité ». Côté procédures, « la femme [le singulier semble renvoyer à un fait de nature] est plus respectueuse [de celles-ci] ». Enfin, côté contrôle interne, sachant que le client est le plus souvent un homme, « celui-ci trouvera en face de lui une femme [avec qui], pour des raisons psychologiques, il n'aime pas composer », ce qui constitue un réemploi original de la séparation sociale des fonctions.

Arrivé à ce point, le lecteur peut ne pas percevoir l'influence quotidienne de ce trépied, ou douter de ses effets. Au-delà d'une cohérence du discours, on peut se demander s'il ne s'agit pas de la vision particulière d'un individu ; si cette démarche est perçue positivement par les intéressés ; si elle ne fait pas trop bon marché des libertés (en insistant sur la moralisation, en encadrant les comportements et en systématisant indéfiniment les contrôles) ; ou si elle ne va pas, tout simplement, à l'encontre des motivations (l'autonomie, le sens du métier, la créativité, etc.).

On doit pourtant se rappeler les performances et la motivation des personnels qui en résultent ; souligner que la démarche initiale a eu raison de l'hostilité des syndicats d'électriciens envers ce patron (la privatisation s'est déroulée dans une atmosphère lourde, ponctuée de sabotages et de menaces personnelles) ; rappeler la participation, aujourd'hui encore, de ces syndicats aux campagnes de sensibilisation lancées par la direction contre « les fraudes et les agents véreux » ; s'étonner enfin de l'emprise presque envoûtante que ses cadres ont sur l'esprit des visiteurs occidentaux (à l'exemple du responsable de la Banque mondiale, qui a écrit une préface vibrante, mais souvent privée de raison).

CULTUREL OU PAS CULTUREL ?

Pour saisir la valeur de ces propositions pour la gestion en Afrique subsaharienne, leur portée d'enseignement reproductible, il est utile de comprendre la manière dont elles sont socialement perçues. L'auteur tente à juste titre une explication culturelle, en s'appuyant sur de nombreux exemples, mais sans vraiment clarifier la question.

Il offre au lecteur un bel ensemble d'illustrations, typiques de la vie quotidienne des entreprises en Afrique noire, montrant : l'entraide entre frères, cousins et amis, les cohortes de solliciteurs qui assiègent le domicile des dirigeants, les pressions qu'à leur tour ceux-ci exercent sur les « pe-

(6) *Ibidem*, p. 133, 188.

(7) *Ibidem*, p. 190-191.

(8) *Ibidem*, p. 188.

(9) *Ibidem*, p. 200.

(10) *Ibidem*, p. 188-190, 208.

tits » d'en bas, les menaces qui pèsent à l'encontre de ceux qui opposent une résistance, le poids social et financier des funérailles (plus spécifique à la Côte d'Ivoire), etc. Rien n'échappe à son regard, jusqu'à l'action de la sorcellerie et du fétichisme, dans des pays où « *l'on croit encore* [qu'ils expliquent] *les exploits d'une équipe de football ou la nomination d'un ministre* » (11). Les situations sociales qu'il rapporte - en témoin autorisé - constituent un fond utile pour tous ceux qui veulent faire des recherches ou travailler dans ces contrées.

Toutefois, influencé par une théorie culturaliste - qui est plus souvent le fait des économistes et des gestionnaires que des sociologues (12) -, il fait entrer ses observations dans des catégories globales, conçues de l'extérieur. La logique postulée est celle d'un système de valeurs, intériorisées par les acteurs, orientant automatiquement leurs comportements, comme par enchantement. Ce faisant, les agissements sont attribués à l'emprise de valeurs africaines spécifiques : l'auteur range ainsi ses observations sous l'effet de l'esprit communautaire, du mythe du chef, du fatalisme, de l'oralité, du culte du secret, etc.

Cette notion de valeurs pose, en réalité, plus de problèmes qu'elle n'en résout (13). Si elle peut éclairer les questions sur la culture d'entreprise - définie comme un système de valeurs et de méthodes, liées à un groupe restreint de personnes, diffusées notamment par la formation -, elle ne convient guère dès lors qu'on s'intéresse à une communauté plus vaste (à l'échelle régionale ou nationale).

On échoue tout d'abord sur le caractère fluctuant des valeurs. L'auteur évite lui-même de tomber dans un déterminisme figé : il appelle à des changements. La presse ivoirienne a d'ailleurs rendu hommage à sa volonté de dépasser, à travers ce livre, le « *culte du secret* ». Mais, outre que le contenu des valeurs et leur mise en pratique varient d'un individu à l'autre, ce principe ne permet pas d'y voir clair entre les valeurs qui sont supposées s'effacer devant l'avènement radieux de la modernité (ainsi, du culte du secret ?), et celles qui sont appelées à l'immuabilité (ainsi, de l'esprit communautaire ?).

Quant à l'idée de spécificité, elle paraît incertaine. Lorsque l'auteur décrit l'absence de gestion du temps - « *l'heure africaine* » ? - il met dans un même sac : le décalage entre les habitudes de la campagne et le monde industriel (ce qui n'a rien d'africain) ; les ruses des travailleurs qui « *arrivent très souvent en retard* », mais partent... « *toujours à l'heure exacte* » (14) ; la mauvaise habitude de l'administration ivoirienne d'afficher le début des cérémonies officielles à 8 heures pour un début à 10 heures et sa protestation contre cet usage récent, nuisible au pays. Autre difficulté, on ne voit pas en quoi la notion de « *solidarité communautaire* » devrait être consacrée comme afri-

caine. L'idée vise en effet à rendre compte de phénomènes singuliers d'entraide, mais sans y parvenir. En particulier, elle n'explique pas par quelle opération (en dehors d'un succès hasardeux de la sensibilisation), le PDG a retourné en sa faveur une solidarité, qui, partout autour, s'exerce au détriment de l'entreprise.

La chose se complique encore si l'on

(11) *Ibidem*, p. 119.

(12) On peut s'étonner de l'absence dans la bibliographie d'une anthropologue comme C. Vidal, connue pour ses travaux sur la Côte d'Ivoire, alors que l'auteur cite abondamment les travaux d'économistes comme F.R. Mahieu. C. Vidal, *Sociologie des passions*, Karthala, 1991 ; F.R. Mahieu, *Les fondements de la crise économique en Afrique*, L'Harmattan, 1990.

(13) Ph. d'Iribarne et alii, *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières*, Seuil, 1998.

(14) M. Zadi Kessy, *op. cit.*, p. 115.

considère qu'une même valeur induit des effets néfastes en même temps que vertueux : ainsi, du « *mythe du chef* » dont on ne sait s'il faut déplorer qu'il conduise à l'abus de biens sociaux ou louer qu'il suscite le sens de la discipline. Rappelons que son manuel d'évaluation mentionne en bonne place « *le respect des traditions* ». Comment classer d'ailleurs la société ivoirienne entre tradition et modernité (15) ?

On peut notamment rappeler que la rationalité (valeur moderne ?) y est largement reconnue : les enquêtes en entreprise font ressortir l'attente forte des employés ivoiriens en ce sens (16) ; quant à l'auteur, il en fait un usage particulièrement insistant.

Quel tri faut-il donc opérer entre tradition et modernité ? Pour toute réponse, l'auteur invoque l'idée d'une mystérieuse « *chirurgie socio-*

culturelle » (17).

En réalité, une analyse en termes de valeurs projetée sur les situations sociales une grille abstraite, qui en réduit la clarté. Pour comprendre leur cohérence, il faut entrer non dans des valeurs, mais dans la logique d'interprétation à partir de laquelle les acteurs donnent sens à ces situations.

*Le siège de la
Compagnie Ivoirienne
d'Électricité (CIE)
à Abidjan, capitale
de la Côte d'Ivoire.*

(15) La confusion s'accroît lorsque l'auteur assimile les pratiques anciennes et actuelles du « contrat », mettant sur le même pied la notion de « contrat-statut » (traditionnel, visant le droit politique et familial, lié à des significations magiques), et celle de « contrat-fonction » (à caractère marchand).

cf. Max Weber, *Sociologie du droit*, p. 50-51, PUF.
(16) Carol D. Hansen, *Privatization and productivity in West Africa : the role of culture, trust, and ownership*, ronéo, Georgia State University of Atlanta.

(17) *Ibidem*, p. 95.

LE SYSTÈME DE L'ENTRAIDE

L'ouvrage pose notamment un lien explicite entre le verrouillage de la gestion - par des procédures strictes et un découpage répété des tâches - et le risque provoqué par la « *solidarité communautaire* » (présentée comme la clé de voûte des valeurs locales). Plutôt que d'en faire une catégorie explicative, voyons la manière dont elle se manifeste et ce que les intéressés en disent.

Tout d'abord, l'idée d'en faire une valeur résulte d'une opération intellectuelle abstraite, si l'on considère la manière critique dont elle est perçue : les Ivoiriens ironisent en parlant « *d'impôt communautaire* » ; quant à l'auteur, il parle d'un « *dur et long calvaire* » (18).

Cette solidarité ne résulte pas d'une sorte de générosité désintéressée entre les membres d'une communauté chaleureuse, mais de la nécessité pour chacun de « *renvoyer l'ascenseur* », en contrepartie des aides reçues. Ces aides se manifestent dès les débuts de la vie (par exemple, pour les études secondaires et supérieures puis, presque systématiquement, pour l'obtention d'un emploi), obligeant ensuite le salarié à héberger sous son toit « *cinq, dix, voire quinze personnes* », à les aider à se soigner, à trouver un emploi, etc. Cette entraide culmine en Côte d'Ivoire dans une participation - en théorie libre, mais en réalité obligatoire, dirait Marcel Mauss - aux funérailles des membres de son « *village* » (ce terme ayant un sens très élastique).

Le poids de ce système, très contraignant en milieu urbain, apparaît clairement aux intéressés, qui aimeraient s'en affranchir. Mais, plutôt que de voir des groupes rejeter ce joug, on assiste au contraire à des mesures de rétorsion lancées contre les récalcitrants. « [La personne] *est mise au banc des accusés par les siens, et court le risque de marginalisation et d'exclusion, voire de représailles [...], qui généralement la rappellent à l'ordre* » (19). L'auteur parle ainsi des demandes « *de tous ordres* », « *le plus souvent imprévisibles* », que chacun « *subit en permanence* », « *émanant de parents, de cousins éloignés, donc nombreux, de ressortissants de sa région, de la belle famille, des amis, etc.* ». Ce système d'entraide s'étend à l'ensemble des relations, puisque, par définition, le mot « *ami* » inclut toute personne avec qui on prend part à l'entraide (les autres termes désignant des formes plus spécifiques d'appartenance sociale). « *En Afrique, souligne l'auteur, l'offre de solidarité est comme la demande. Elle n'a pas de limite* » (20).

Pour faire face aux charges qui les assaillent, les salariés se jettent alors dans les griffes des usuriers, à qui ils donnent en garantie leur carte de crédit (avec le code secret). Ensuite,

ils « *auront tendance à soutenir les syndicats qui adoptent une ligne radicale, [...] avec le secret espoir que les revendications, même irréalistes, aboutissent. [...] Au bout du compte, cette pression amène le salarié [...] à sacrifier son entreprise ; [...] il est sollicité pour des arrangements de toutes sortes : factures de complaisance, annulations de facture, non prise en compte de consommation, fraudes sur le réseau, etc.* » Les dirigeants d'entreprise sont eux-mêmes sollicités pour des embauches et des arrangements indus.

On perçoit ainsi la force d'un mécanisme qui parvient littéralement à submerger les valeurs et les règles des entreprises. Ce faisant, on comprend mal - sauf à l'envisager sous le régime de la terreur - comment perdure, jusqu'à l'insoutenable, un tel système, tant décrié par ses victimes. On ne voit pas non plus comment notre PDG en inverse l'effet, sauf à exercer une contrainte plus implacable encore.

L'ÉVIDENCE DES VRAIS AMIS

La solution se trouve dans le récit même de l'auteur, dans la façon dont il présente les faits. Son texte dessine un contexte, à partir duquel l'ensemble prend implicitement sens et logique.

L'auteur raconte ainsi le cas d'une « *personnalité politique* », ayant plus de 10 000 FF d'impayés, qui intervient auprès d'un directeur pour un arrangement (21). Ce dernier demande - naturellement - à sa responsable commerciale de rétablir l'électricité. Mais celle-ci, « *sans dire oui ou non à son supérieur* », va tenter de négocier avec le client un règlement partiel, en y mettant « *tout le respect dû à son rang* ». Or « *celui-ci refuse de façon brutale. Il exige le rétablissement de l'électricité, sans condition. [...] La promesse lui a été faite par un responsable. Il tient à rappeler [...] que c'est grâce [à son] combat politique qu'elle a aujourd'hui le travail dont elle est si fière. Constatant qu'elle n'obéit pas à ses menaces, il se met en colère : « Dans quel pays sommes-nous, où de petits chefs se prennent pour des grands et où les vrais chefs sont bafoués ! »* ». Ployant sous l'orage, la dame ose faire une nouvelle demande, pour un montant moins élevé (où l'on retrouve la séduction et la témérité des femmes). Là, le client fait « *aussitôt* » remettre un chèque et son interlocutrice fait

(18) *Ibidem*, p. 107-111.

(19) Ces représailles peuvent éventuellement prendre une forme mystico-magique, bien connue localement sous le nom de « *courte maladie* » (i.e. foudroyante), quoique chacun sait aussi que la magie n'est pas indispensable ; le poison fait aussi très bien l'affaire.

(20) M. Zadi Kessy, *op. cit.*, p. 221.

(21) *Ibidem*, p. 207.

remettre le courant. En visite au siège, quelques jours plus tard, le personnage politique transmet à l'intéressée « le message suivant : « Donnez-lui ma carte de visite et dites-lui qu'elle travaille bien. Je la félicite et l'encourage. » *Flattée par ces compliments, [cette] collaboratrice l'a rappelé pour le remercier. Il en a profité pour lui prodiguer des conseils* ».

L'épisode passe ainsi, de manière énigmatique, de l'intimidation à un assaut d'amabilités. La première phase est celle d'une tension irraisonnée, prenant un tour personnalisé, renvoyant à l'idée d'une évidente contrepartie (le travail, qu'elle a, grâce à lui). L'application de la règle est vécue comme « une atteinte à la personne » (ici, elle vise un chef, qui est donc *bafoûé*), voire comme « des signes de méchanceté, pour lesquels des représailles ne sont pas exclues » (d'où, les menaces) (22).

Dans un second temps, c'est un échange sans fin d'amitiés (envoi de carte de visite, de gentillesses, de conseils, etc.).

En fait, la clé de l'énigme est posée dès les toutes premières lignes du livre. L'auteur y explique, à propos des critiques sur l'Afrique, que le monde se partage entre deux sortes de gens. D'un côté (23) : « *Ceux qui profitent de toutes les occasions pour exprimer leur dépit et leur mépris. Ils exigent que le vieux continent [l'Afrique], qui n'a que trop démontré son inaptitude à toute évolution, soit relégué, une fois pour toutes, dans les bas-fonds du monde pour y achever sa transformation en ghetto et permettre que l'aide si généreuse de l'Occident aille [à d'autres]. [Ceux-là voudraient] réduire à néant le continent le plus ancien du monde* ». Il n'y a apparemment pas de mots assez durs pour traduire leur méchanceté.

D'un autre côté : « *Ceux, au contraire, pour qui il faut faire confiance à l'Afrique et chercher les causes profondes de son échec, [pour les] combattre rationnellement. Il produisent sur l'Afrique des œuvres porteuses d'espoirs nouveaux, [ou bien] ils s'engagent à investir chez nous d'énormes capitaux. Ils croient encore en nous et sont prêts à s'impliquer avec nous pour relever le redoutable défi du développement* ».

Ceux-là ne se laissent pas intimider par les premiers. Ainsi, l'auteur n'oppose-t-il pas les critiques sensées - fondées selon la raison -, et celles qui sont excessives, mais les « véritables amis de l'Afrique » et ses « irréductibles ennemis » (24).



Cette opposition logique, en forme d'évidence, est centrale dans le livre. On trouve tout autour, d'autres images qui, mises ensemble, constituent une chaîne de significations cohérente. Sans les citer toutes, voyons deux autres figures récurrentes, suffisamment singulières pour retenir l'attention : celle de la bergerie attaquée et celle du bloc opératoire.

L'entreprise africaine est ainsi semblable à une bergerie, qui ne doit pas rester isolée sur « un marché mondial où des loups [viennent] manger les agneaux » (25). Pour se défendre, « elle

(22) *Ibidem*, p. 106, 111.

(23) *Ibidem*, p. 17, 18 : la page 17 est le début de l'introduction (après la préface de la Banque mondiale).

(24) *Ibidem*, p. 49, 53. Arrivé à ce stade de la démonstration, je gage que mes propres écrits me permettront d'accéder au groupe des amis. Voir A. Henry, « Les experts et la décentralisation, effets d'illusion au Cameroun », in *Culture et mondialisation, op. cit.* ; ainsi que *L'Afrique des entreprises*, Notes de l'AFD, (dir. A. Henry), Documentation française, 1998.

(25) M. Zadi Kessy, *op. cit.*, p. 158, 204.

NOUS AVONS LU

doit nouer un partenariat solide avec des entreprises étrangères qui croient en elle et qui ont confiance en la capacité de ses cadres ». Quant au dirigeant, il est pareil à « un berger [qui] court de grands risques, en tolérant dans son troupeau des « brebis galeuses », qui peuvent contaminer le

reste du bétail ». Ce qui permet de faire valoir une nécessité (qui n'irait pas de soi) : « Un dirigeant qui ne sanctionne pas comme il se doit ses collaborateurs indélicats ne fait pas du bien à son

au bloc opératoire » (27). Le client est « un patient, couché sur le billard, sous anesthésie ». La moindre défaillance - alcool, bistouri, fil de suture - pendant que « le médecin en action pose des actes décisifs » peut être fatale. « Cela peut mettre la vie du malade en danger ». Enfin, grâce à la science, les Africains peuvent « opérer la rupture avec l'attitude qui consiste à se laisser assimiler totalement par la culture européenne avec toutes ses perversions ». C'est à nouveau une question de vie et de mort, où il s'agit de ne pas se laisser avaler par le mal. La technique (l'anesthésie et le bistouri) permet d'amputer le corps, sans aucun sentiment, avec la froideur de la rationalité.

Le texte revient ainsi sans cesse sur le danger de la mort - douce ou violente - de l'entreprise, la lutte contre les appétits complices, la nécessité d'amitiés solides, la difficulté de dépasser les sentiments, l'efficacité pour cela des lois scientifiques, etc. Dans cette perspective, la rationalité n'est pas tant - à la manière française - la base d'une commune raison (28).

Elle est un instrument aux mains de dirigeants clairvoyants, se livrant à des calculs méthodiques, pour restaurer la force vitale : « Nous rêvons, s'éclame-t-il, d'un romantisme de type nouveau ; nous rêvons de victoires froides, construites patiemment, de longue haleine, à force de travail dur et opiniâtre, à force de rigueur et d'efficacité, de privations aussi » (29).

Certes, cet essai traduit d'abord le style et les convictions propres de l'auteur. Cependant, il les exprime à partir des catégories qui ordonnent sa vision de la société et qui sont localement partagées. Par exemple, par cet autre dirigeant ivoirien, directeur général adjoint du F.M.I., ancien premier ministre, qui, dans un article récent (30), repart des mêmes équivalences, évoquant « les potentats sans vision » et « les seigneurs de guerre aux alliances éphémères », qui jettent « le vieux continent en pâture à toutes sortes de corruptions » ; en appelant à « la tâche ardue de rigueur dans la gestion », sachant « compter pleinement sur le soutien de la communauté internationale » afin d'intégrer l'Afrique dans « le grand village planétaire à l'heure de l'Internet ».

Notre optique d'analyse est plus réduite que celle d'un système de valeurs ; mais elle révèle l'image plus nette des logiques de signification avec lesquelles les acteurs interprètent leurs relations et évaluent les légitimités, celle d'une culture politique. Ce qui est culturel, c'est le regard qu'à travers ces logiques l'auteur porte sur les liens sociaux et économiques.

(26) *Ibidem*, p. 55, 57.

(27) *Ibidem*, p. 214.

(28) Ph. d'Iribarne, « Comment s'accorder ; une rencontre franco-suédoise », in *Culture et mondialisation*, op. cit.

(29) M. Zadi Kessy, op. cit., p. 228.

(30) Alassane D. Ouattara, « Un continent sur la bonne voie », *Le Monde*, 23/02/1998.



entreprise ». Le tableau est celui d'un monde où l'on risque d'être dévoré par des appétits féroces. Le remède souverain contre ce risque consiste à nouer des amitiés durables. Un autre danger est celui d'être rongé de l'intérieur, obligeant le berger à de la dureté. La bergerie idéale est celle qui unit un troupeau docile à son pasteur clairvoyant.

L'autre image est celle de la chirurgie. Le tissu socioculturel est comparable à un corps qui « comporte des formes vivantes [...] et des formes mortes dont il faut se débarrasser sans complaisance aucune » (26). Dès lors, le responsable d'entreprise est comme un chirurgien qui réalise « avec ses collaborateurs, une intervention, en urgence,

L'EXPRESSION AFRICAINE DES VALEURS D'UN GROUPE

Le texte dessine ainsi insensiblement un contexte qui éclaire les faits mieux qu'une théorie sur les valeurs (laquelle n'a qu'un effet anesthésiant pour la compréhension). La leçon de management du PDG prend alors son sens, dès lors qu'on l'insère dans son contexte.

La logique qui oppose « *amis véritables et méchants redoutables* » conduit les acteurs à interpréter leurs actes en fonction de la nature des relations qu'ils entretiennent entre eux. Ce qui est dit ou fait par quelqu'un est vu plus comme la manifestation d'un désir, que comme une propriété objective du monde : celui qui critique ou sanctionne échappe difficilement au soupçon ; ses intentions sont passées au crible d'éventuelles complicités ou d'appétits cachés. Ainsi, de ceux qui critiquent vivement l'Afrique ou bien de ceux qui sanctionnent un agent indélicat. De même celui qui refuse de rendre service semble vouloir échapper à l'entraide des amis ; sauf à montrer que la possibilité lui en échappe (car ressortant d'une force supérieure), il fait craindre la méchanceté ; ce qui justifie les représailles, celles que l'on adresse à d'impugnables ennemis.

Ce qui donne à ce système son pouvoir étonnant, n'est pas tant la menace que l'aspiration de chacun à rechercher les amitiés solides qui font la force de la vie (ainsi qu'en atteste le numéro deux ivoirien du F.M.I.).

Les trois axes de ce management - la formation, non comme investissement mais comme accompagnement, le respect fidèle des procédures, le découpage intensif des tâches - font un tout convergent. Les pratiques qui y correspondent ont pour objet de valoriser les individus bienveillants, de lutter contre les appétits nocifs et de protéger chacun des soupçons indus. Revoyons rapidement à cette aune certaines propositions du président Zadi.

Plus remarquable que la procédure clientèle est celle de gestion des sanctions. Conformément à la sacro-sainte séparation des fonctions, « *le chef qui fait une « demande d'explication » ne doit pas être celui qui apprécie le niveau des sanctions* » (31). Ensuite, le verdict dépend encore « *d'un service juridique qui apprécie en toute indépendance les sanctions recommandées [...], à la suite des demandes d'explications et des procès-verbaux d'audition* ». Cette organisation vise à « *éviter autant que possible (ce qui paraît bien impensables) les règlements de compte* ». On voit la difficulté qu'il y a, dans les cultures africaines, à faire valoir une décision qui a un impact négatif sur les personnes, sans qu'il y ait à redire.

« *J'insiste, ajoute le PDG, sur la nécessité de dire le droit pour tous de la même manière. Je leur rappelle constamment* ».

Contrairement aux cultures d'origines européennes où, pour écarter les soupçons, il suffit souvent d'invoquer des instances transcendantes (la tradition, la raison, la règle...), ici, seules des instances immanentes (les avis conjugués du groupe, les dires répétés des supérieurs) peuvent constituer un rempart contre les procès d'intentions (32). La science elle-même apparaît comme une force naturelle aux mains des gens clairvoyants.

Dans ce contexte, la méthode institutionnelle consiste à matérialiser une séparation entre les décisions et les sentiments : d'où ce génie du découpage des fonctions ; d'où les procédures détaillées ; d'où cette sensibilisation menée par les supérieurs.

Les procédures rejoignent quant à elles une propension au rituel, qui était déjà visible dans la vie rurale traditionnelle (où les travaux se déroulaient « *au rythme des tam-tams et des grelots, au rythme des chants et des danses* » (33)). La soumission patiente à un rituel permet à chacun d'exprimer son attachement au groupe (34). Elle dissout les tensions et réalise un état symbolique d'entente amicale. En élargissant le regard, on voit que ces deux entreprises baignent dans une atmosphère apaisante de cérémonial. Sur ce mode, l'auteur propose des « *cérémonies de baptême* » pour dissoudre la jalousie que provoque la venue des nouveaux embauchés.

Formation et cérémonial se confondent souvent : soit parce qu'on prône le respect quasi-liturgique des procédures, soit parce que les énoncés techniques servent de support aux rituels. C'est avec cet œil qu'il faut regarder la « charte » d'entreprise (à la manière didactique des masques traditionnels) ou le style parfois formel de ce livre. Sa vocation est aussi de servir de livret pour des solennités. Pour le comprendre, il faut se représenter un des directeurs commentant un diaporama sur le management de l'entreprise, devant des personnalités politiques et des hôtes étrangers, disant d'une voix monocorde : « *Comme le dit le Président Marcel Zadi Kessy, il faut mettre fin au mythe du chef* ». L'objectif est de faire intérioriser progressivement « *les valeurs de la politique managériale* ».

Ensemble, ces pratiques concourent à créer une responsabilisation : ici, « *elle consiste, en un mot, à faire confiance à un collaborateur* » (35).

Ici, les méthodes de gestion ont pour objet de valoriser les individus bienveillants et de lutter contre les appétits nocifs.

(31) M. Zadi Kessy, *op. cit.*, p. 203.

(32) Ph. d'Iribarne, *Cultures et mondialisation, op. cit.*, p. 290.

(33) M. Zadi Kessy, *op. cit.*, p. 135, 138-139.

(34) A. Henry, *Cultures et mondialisation, op. cit.*, p. 216.

(35) M. Zadi Kessy, *op. cit.*, p. 209.



Les salariés sont sollicités pour des arrangements de toute sorte. En Afrique, remarque l'auteur, l'offre de solidarité est comme la demande : elle n'a pas de limite.

Elle n'est pas liée ici à la grandeur d'un métier ou à l'autonomie d'un poste (les tâches sont au contraire soigneusement morcelées), mais - le thème en revient régulièrement - au sentiment de confiance dans les personnes ; celle qu'on accorde sans crainte à des amis.

Partout les entreprises défendent des valeurs universelles (la responsabilité, la transparence, l'efficacité, etc.). Mais selon les cultures politiques, le sens donné à ces valeurs, la manière dont elles sont pratiquées, les formes d'organisation qui leur correspondent diffèrent.

D'où, ici : les montants dépensés en formation, les procédures détaillées, la multiplication des séparations de fonctions, le verrouillage des logiciels, la notation des personnes au comportement, l'audition juridique des sanctions, l'importance des cérémoniaux, ... mais aussi la normalisation intensive du processus budgétaire (pour éviter les « surprises désagréables »), l'établissement d'un « partenariat avec les syndicats » (pour qu'ils « relaient » la demande de productivité de la direction), etc.

À LIRE ATTENTIVEMENT...

Voilà donc un livre profondément utile, dont il faut recommander la lecture aux cadres d'entreprises et aux chercheurs ainsi qu'aux directeurs des grands groupes et aux experts des bailleurs de fonds. Ils prendront garde cependant - seule difficulté - au fait que, s'agissant d'un témoignage, il n'y a pas d'immédiateté du texte.

Cadres et chercheurs y trouveront un discours, authentiquement africain, sur un management qui a fait ses preuves. L'auteur, dirigeant « excellent » et informateur de premier plan, n'est pas pour autant bon sociologue. Il faut le lire attentivement, en évitant précisément de projeter des catégories extérieures. Pour qui veut le lire dans son contexte (celui des amis..., c'est un document riche en enseignements sur la gestion des entreprises en Afrique noire. Ce livre impose au lecteur occidental une révolution du regard. Ce faisant, il découvre ce qu'est l'entreprise africaine moderne. Les directeurs des groupes internationaux, qui rêvent de diffuser leurs valeurs autour de la planète, ont là un bel exemple de la façon dont celles-ci peuvent se réincarner en de nouvelles contrées. Partout dans le monde, les entreprises appliquent les mêmes techniques. Partout elles préconisent des valeurs de groupe ; mais, en chaque région, l'expression de celles-ci diffère ; l'application des méthodes de gestion aussi.

Enfin, la Banque mondiale et les bailleurs de fonds placent souvent la « culture » et la « construction institutionnelle » en tête de leurs « agendas ». Curieusement, le lien entre ces deux thèmes n'est jamais fait. L'expert de la Banque qui signe la préface souligne la nécessité de réduire les coûts de transaction et d'accroître la confiance, grâce à des progrès institutionnels ; il voit également la question de la culture dont traite l'ouvrage ; mais il ne fait aucun rapprochement entre les deux. Un préjugé universaliste n'aide guère à entrer dans la familiarité des sociétés particulières. Pourtant, toute construction institutionnelle doit être congruente avec une culture politique (36). La « bonne gouvernance » s'exprime dans des langues sociales particulières.

(36) Ph. d'Iribarne, *Cultures et mondialisation*, op. cit., p. 255-275.