

LA PERTINENCE EMPIRIQUE DE LA PERSPECTIVE CULTURELLE DU MANAGEMENT EN AFRIQUE : UNE ÉTUDE QUALITATIVE MENÉE DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE IMPLANTÉE EN CÔTE D'IVOIRE

Kouakou Emmanuel ZOGASSE
Université de Reims
Champagne-Ardenne
(France)

Jean-Paul MÉREAUX
Université de Reims
Champagne-Ardenne
(France)

RÉSUMÉ:

Partant du constat que les pratiques managériales occidentales sont inefficaces en Afrique, dès la fin des années 1980, plusieurs chercheurs ont essayé de définir un modèle de management propre à l'Afrique : « le management africain ». Pour ces chercheurs, cette inefficacité est la résultante de l'inadéquation des pratiques de gestion des ressources humaines occidentales à la culture africaine. L'objectif de cette communication est d'étudier la valeur ajoutée de la perspective culturelle du management en Afrique avec une mise en évidence des pratiques managériales d'une entreprise industrielle implanté en Côte d'ivoire, à Abidjan.

Mots clés: Management en Afrique ; culture ; pratiques managériales ; Côte d'ivoire.

INTRODUCTION

Face à l'inefficacité de plusieurs entreprises africaines depuis les années 1980, de nombreux travaux de recherche tente d'établir le « management africain » comme un modèle de gestion adapté aux spécificités de la culture africaine. Pour expliquer ces difficultés de gestion, plusieurs chercheurs (Safavi, 1981 ; Bourgoin, 1984 ; Delalande, 1987 ; Dia, 1991 ; Mcfarlin et al., 1999 ; Kamdem, 2000, 2002 ; Hernandez, 2007 ; Bakengela Shamba et Livian, 2014 ; Konan et al., 2015 ; Zoogah, 2015 ; Kolk et Rivera-Santos, 2016) mettent plus en avant l'approche d'explication culturelle au détriment des autres perspectives d'explication car selon eux, la gestion inefficace de ces entreprises est en général la conséquence de l'inadéquation des pratiques managériales importées à la culture africaine. Malgré ce foisonnement de travaux depuis plus de deux décennies, les chercheurs ne sont toujours pas encore parvenus à déterminer un modèle de management proprement africain. L'objectif de cette étude est de réinterroger la pertinence des perspectives explicatives du management en Afrique. A partir de l'analyse de deux pratiques managériales différentes au sein d'une même entreprise industrielle à deux périodes successives distinctes, nous tentons de comprendre les résultats de ces pratiques de gestion. Pendant ces deux

périodes étudiées, l'entreprise était régie par les mêmes dispositifs organisationnels, et évoluait dans le même environnement culturel (externe). Dans la première partie, nous analyserons les différentes perspectives du management en Afrique. Dans la deuxième partie, nous aborderons la méthodologie de la phase empirique de notre étude. Enfin, dans la troisième et dernière partie, nous présenterons les enseignements et la discussion de ces résultats.

1. MANAGEMENT EN AFRIQUE

La présentation du management en Afrique devient une nécessité pour mieux comprendre la gestion des entreprises dans le contexte africain. Après la période d'indépendance qu'a connu plusieurs États africains en 1960, les chercheurs ont continué à s'intéresser en général aux grands changements sociétaux et en particulier au management africain (Goerg et al., 2013). Cependant, il a fallu attendre les années 1980 pour voir apparaître dans la littérature scientifique anglophone et francophone des travaux sur le management africain (Bourgoin, 1984 ; Safavi, 1981). Afin de mieux comprendre le phénomène managérial de l'Afrique, nous retiendrons que le management dit africain est une construction sociale (Berger et Luckman, 1996), évolutive et changeante suivant l'évolution de différentes manifestations socioculturelles du continent africain (Francesca Croce, 2018).

1.1 Analyse de la littérature sur le management en Afrique

Dans l'analyse du management africain, les chercheurs (Nizet et Pichault, 2005, 2007 ; Bakengela Shamba et Livian, 2014) ont présenté différentes perspectives théoriques : Les thèses universalistes, les thèses culturalistes et les thèses néo-institutionnalistes. La première approche (les thèses universalistes) milite pour l'adoption immédiate des meilleures pratiques occidentales. Dans cette perspective, l'étude du management africain semble reposer sur une approche occidentale puisse que le management en tant que discipline est un résultat de la connaissance occidentale (Taylor, 1911). Les thèses universalistes correspondent à la perspective rationaliste et fonctionnaliste de Kamdem. L'incapacité des managers africains à gérer efficacement les entreprises industrielles et commerciales (Safavi, 1981) est l'un des freins du développement socioéconomique et de l'industrialisation du continent (Sabot, 1972 ; Safavi, 1978 ; Kiggundu 1989). Connue dans les pays anglophones sous l'appellation d'*African Management Development* (Jackson, 2004 ; Nkomo, 2011), cette approche soutient que le management moderne des pays développés vaut également pour les pays en voie de développement, ignorant ainsi l'aspect culturel de l'adaptation du management moderne en Afrique. À partir des travaux de Hofstede (1980 ; 1993), Dia et al. (1996) soulignent l'importance des spécificités culturelles dans les pratiques de management. Dès lors, les thèses universalistes sont alors dépassées par les thèses culturalistes (Nizet et Pichault, 2005 ; 2007). Ces dernières exigent la prise en compte de la culture et de la société africaine dans le développement du management. Il est donc inadapté d'appliquer le management américain en dehors des États-Unis (Tidjani et Gaye, 1995 ; Karsten et Illa, 2005). La deuxième approche quant à elle critique un

retard culturel avec les pays occidentaux et milite pour un ajustement culturel africain. Elle correspond à la perspective culturaliste et humaniste de Kamdem. Dominante dans les travaux des pays francophones (Bakengela Shamba, 2007), l'approche culturaliste intègre dans son analyse du management africain les valeurs, les rituels, la culture et la logique de société comme facteurs clés des pratiques de gestion locales. Dans le but de faire ressortir les spécificités culturelles africaines qui influencent le management du continent, Bourgoin (1984) s'appuie sur les facteurs de la différenciation culturelle d'Hofstede (1980) pour analyser une entreprise ivoirienne. Ses travaux montrent que :

-la centralisation du pouvoir et l'autoritarisme sont dus à la distance hiérarchique très élevée ;

-le communautarisme prédomine sur l'individualisme ;

-la culture est principalement féminine. Elle s'exprime dans l'importance donnée aux relations sociales par rapport à l'esprit de concurrence en entreprise ;

-l'essence du Noir n'est pas réglée sur le temps ; Le Noir prend le temps de vivre, il n'est pas pressé.

Dans une entreprise d'électricité camerounaise, D'Iribarne (1998 ; 1989 ; 1991) tente d'établir une relation entre la logique nationale et la logique d'entreprise. Pour l'auteur, si la logique contractuelle est socialement partagée dans les sociétés occidentales, en Afrique, la logique culturelle est basée sur une autre représentation du pouvoir et des relations interpersonnelles qui donne lieu à une centralisation plus importante. Henri (1991 ; 1997 ; 1998) analyse quant à lui, le lien entre la performance d'une entreprise togolaise et les valeurs sociales dans les techniques managériales. Il ressort de cette étude que l'entreprise doit sa performance à la mise en place d'un manuel de procédures extrêmement détaillé, rédigé avec l'aide des salariés et accessible à tous. Selon Hernandez (2007), « le modèle de management africain ne peut réussir que s'il prend véritablement en compte le contexte culturel local » (2007 : 26). Dans un modèle paternaliste du management africain, Hernandez (1997, 2000) présente le paternalisme comme un élément caractérisant les entreprises africaines. Les sociétés africaines ont transposé la relation paternaliste familiale dans l'entreprise en la transformant en une sorte de partage dans la communauté. L'autorité du père au sein des foyers africains aurait donc facilité l'avènement du pouvoir patronal de type autoritaire et protecteur dans la société. Hernandez précise que ce type de management permet de combler les insuffisances de l'État. Pour l'auteur, « la recherche du consensus est essentielle dans les sociétés africaines, elle se traduit par des difficultés à gérer les situations, pouvant entraîner des affrontements ouverts. Les oppositions sont considérées comme une remise en cause des personnes et non pas comme une simple critique de situations factuelles » (2007 : 26). Kamdem (2002) étudie la relation entre la vie des entreprises africaines (précisément au Cameroun, un pays de plus de 240 ethnies) et les caractéristiques de leur environnement socioculturel telles que la sorcellerie ou le communautarisme. Il examine particulièrement le lien entre l'ethnicité et les pratiques managériales dans le processus de recrutement et la promotion des salariés. Il observe un modèle de management africain qu'il qualifie de « modèle de gestion ethnotribal ». Dans l'optique de s'opposer au modèle managérial des pays occidentaux, Mutabazi (2008) élabore un modèle spécifique du management africain : le modèle circulatoire de management. Ce modèle repose sur les valeurs culturelles africaines. Ainsi, il privilégie la relation interpersonnelle à la rationalité, le

développement collectif au développement individuel, l'approche intégrative de la vie et l'action collective, tout en étant marqué par la circulation des biens, des personnes et des informations propres aux sociétés africaines. Spécifiquement, la religion pourrait avoir un impact significatif sur l'environnement de travail et la performance globale d'une entreprise. Pour Max Weber, il existe un lien entre transformations religieuses et comportements économiques performants. Partant de l'hypothèse de Max Weber, Gary Tribou soutient que la religion (parlant de l'islam et le protestantisme) est source potentielle de l'esprit d'entreprise. Il soutient et défend l'idée d'un entrepreneur religieux car celui-ci est non seulement marqué par sa croyance et sa soumission à la toute-puissance divine, mais la religion renferme également des valeurs éthiques favorables à l'organisation rationnelle de l'entreprise comme l'obéissance au groupe, l'esprit communautaire, le partage des revenus qui condamne, de fait, la richesse qui éloigne de Dieu. Tout en s'interrogeant sur la pertinence du modèle culturaliste, Dia et al. (1996) résumant les limites de l'introduction de la variable culturelle dans l'analyse des entreprises et de leurs performances comme suit :

- le postulat de l'existence d'un « one best way » (souvent occidental et de plus en plus asiatique) exclut toute réflexion sur les résonances politiques, sociales et même sémantiques des pratiques de gestion importée ;
- les conclusions sont basées sur une connaissance largement superficielle des contextes internes et externes de l'entreprise ;
- les contraintes environnementales sont arbitrairement limitées aux contraintes culturelles.

L'étude de Bakengela Shamba P. (2007) a montré que deux entreprises publiques, régies par les mêmes dispositifs organisationnels, et évoluant dans un même environnement culturel (externe), affichent des pratiques d'acteurs différentes. Ces résultats contestent l'approche culturaliste comme seule explication des pratiques managériales africaines. Pour Nizet et Pichault (2000 ; 2007 ; 2010), les thèses culturalistes sont limitées dans la mesure où le facteur culturel seul ne rend pas compte fidèlement des pratiques managériales des organisations en Afrique bien qu'il soit important. Enfin, la troisième approche qualifiée de néo-institutionnaliste prend en compte en plus des facteurs culturels, les facteurs institutionnels dans les facteurs de contingence : évolution historique, l'État, la famille, etc. (Nizet et Pichault, 2007). Cette approche est plus fréquente dans la littérature anglophone de la gestion des ressources humaines (GRH) en Afrique. Selon Bakengela Shamba et Livian (2014), ces trois perspectives présentées ci-dessus n'intègrent pas toute la complexité du management africain. A partir de la notion d'hybride (Stockhammer, 2013), Bakengela Shamba et Livian (2014) reconnaissent que la recherche d'un modèle spécifique du management africain ne peut pas reposer sur une forme d'essentialisme et que l'analyse d'un management africain doit prendre en compte la multiplicité des réalités culturelles et socioéconomiques des organisations africaines et ce d'autant plus que selon les régions et les pays, l'identité africaine est protéiforme. Ces auteurs conclurent que le management essentiellement africain reste introuvable. Les thèses universalistes, culturalistes et néo-institutionnalistes n'intègrent pas la nature évolutive de l'identité africaine et les transformations sociopolitiques qui agissent et agiront sur les pratiques managériales africaines. La culture et l'identité africaine sont des produits de l'époque issus de ses changements (Nkomo, 2011). Elles sont donc évolutives et

non statiques.

1.2 Management africain : un construit social

Selon la perspective constructiviste, le management est un produit en constante évolution (Thuderoz, 2006). Ainsi, le management africain est perçu de nos jours comme la résultante des changements passés, présents et futurs du continent africain. La nature évolutive et changeante des sociétés et des identités africaines rend complexe le management africain. Les thèses constructivistes du management africain intègrent dans ses nombreuses réflexions les aspects historiques et géopolitiques qui influencent et influenceront la représentation sociale du management africain. Cette perspective sociologique du management est liée à un contexte donné et une époque donnée. Elle est définie par une dynamique d'influence mutuelle entre l'individu et son environnement. Le management est ainsi une construction de la réalité sociale qui résulte des différentes formes d'identité socioculturelle et évolue avec celle-ci. Selon les époques, les différentes formes d'identité socioculturelle africaine se présentent comme suit :

Époque	Identité culturelle	Caractéristiques de l'identité culturelle	Auteurs
Médiévale	Multiculturelle	Dynamique, métissage culturel, diversité culturelle, pluralité et multiplicité, mondialisation	Fauvelle (2013)
Coloniale	Interculturelle	Dichotomie structurelle et culturelle, complexe	Goerg O., Martineau J.L. et Nativel D. (2013)
Indépendance	Culturalisme	Valeurs africaines précises	Kamdem (1996, 2002), Saïd (1978), Chakrabarty (2000), Hernandez (1997, 2000, 2007), D'Iribarne (1998 ;1989 ; 1991)
Au XXI ^e siècle	Transculturelle	Globalisation	Alhaji (2013), Diop (2002), Jackson (2004)

Tableau 1 : Les différentes formes d'identité socioculturelle africaine selon les époques

L'identité africaine est le produit d'un processus d'évolution historique qui doit être pris en compte dans les réflexions sur le management africain. Cette identité culturelle est passée de la multiculturalité à l'interculturalité pendant la

colonisation et à la culturalité dans les indépendances jusqu'à la transculturalité au XXI^e siècle. L'évolution de l'identité sociale africaine permet de comprendre la complexité actuelle du management africain. L'approche constructiviste souligne la difficulté d'avoir un modèle de management propre à l'Afrique car cette approche analyse le management en Afrique comme une construction sociale qui change en fonction de l'évolution des différentes identités socioculturelles qui ont marqué le continent et les pratiques managériales. Le passage de la mondialisation à la globalisation en ce XXI^e siècle, oblige l'Afrique à privilégier un management de plus en plus globalisé car elle devra faire face au retour de la diaspora sur le continent, au développement des technologies de l'information, au phénomène d'urbanisation et à une croissance économique importante. Par ailleurs, le droit des affaires et le management des pays africains ont été toujours le reflet de leur histoire politique et économique.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous faisons le choix de la méthode qualitative pour aborder la partie empirique de notre travail pour plusieurs raisons. En effet, selon Tidjani (2000), les recherches en GRH en Afrique sont encore au stade embryonnaire. Elles se traduisent par l'accumulation de faits et de données. La recherche qualitative a l'avantage de permettre une meilleure observation de la situation étudiée dans son contexte, une meilleure compréhension des objets étudiés et une analyse plus approfondie des réalités étudiées. Par ailleurs, Dumez (2011) reconnaît à cette méthode les avantages suivants : elle offre une analyse fine et détaillée des phénomènes ; elle inclut la description et la narration ; elle présente les acteurs, leurs actions et interactions, leurs discours et interprétations ; elle met en évidence des mécanismes sous-jacents aux dynamiques et processus. Cette méthode se justifie par l'étude du processus du management africain. Les enseignements de notre cas étudié visent une généralisation analytique, en d'autres termes comprendre la pertinence des analyses des approches du « management africain » à partir des phénomènes observés. Deux types de généralisation font consensus (Gobo (2004, cité par Ayerbe et Missonier, 2006) : la généralisation sur un groupe ou une population (généralisation statistique) et la généralisation sur la nature d'un processus (généralisation analytique). Si la généralisation statistique vise à élargir l'étendue des conclusions à l'ensemble de la population dont l'échantillon est extrait (L'échantillon doit être représentatif, c'est-à-dire établi de manière probabiliste pour que les conclusions soient généralisables à l'ensemble de la population), la généralisation analytique, quant à elle, vise à identifier les dimensions et les concepts d'analyse très pertinents dans le but d'apporter un enrichissement sur le processus d'analyse dans d'autres situations et d'autres cas. Notre enquête a été menée dans une entreprise privée ivoirienne à deux périodes successives distinctes. Nous avons organisé une série d'entretiens semi-directifs d'une heure en moyenne à différents niveaux de la hiérarchie.

À chaque niveau d'observation (système d'action concret) des différentes phases de l'évolution de l'entreprise en se référant aux travaux de Greiner (1998), l'analyse doit permettre de découvrir :

1. Quels sont les différents systèmes d'action concrets ?

2. Quels sont les différents acteurs (internes ou externes) de chaque système d'action concret ?
3. Quels sont les enjeux ?
4. Quelles sont les pratiques managériales ? (Quelles sont les spécificités managériales ? Quels sont les éléments communs ?)
5. Quels sont les contraintes en matière des politiques et pratiques de GRH ?
6. Quels sont les résultats des politiques et pratiques managériales ?

Nos données ont été recueillies en 2020 auprès de 34 personnes dont 4 décideurs, 5 dirigeants et 25 exécutants. Le choix du mode d'échantillonnage a été « raisonné », c'est-à-dire consistant à collecter des données sur la multiplicité des témoignages et des cas à l'intérieur d'un même espace d'action et selon les différents services ou directions contrastés. Cela permet de compenser, par l'analyse comparative de phénomènes récurrents, la subjectivité induite par les témoignages des acteurs à une personne extérieure. La particularité de cet échantillon est que le nombre d'interviewés n'est pas fixé à l'avance mais qu'il dépend de la richesse et du niveau de saturation de l'information à obtenir : c'est-à-dire les interviews s'arrêtent quand les informations sur le phénomène à comprendre deviennent redondantes et n'apportent pas d'éléments nouveaux.) (Patrick Bakengela Shamba, 2007, p.5). Les interviewés ont été choisis de sorte à pouvoir collecter des données comparables de façon systématique sur plusieurs acteurs à différentes phases de l'évolution de l'entreprise.

Au niveau de l'analyse des données, nous avons privilégié un découpage en phases afin de restituer les différentes étapes du management dans cette entreprise et notamment de mieux percevoir ses évolutions tout en intégrant le contexte.

3. LE CONSTRUIT DU MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE PRIVÉE

3.1. Présentation de l'entreprise

Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de tôles et de pointes. Présente en Côte d'Ivoire depuis 1990, l'entreprise possède des unités de fabrication modernes et fonctionnelles. Elle est la propriété de 3 associés. La stabilité de son actionnariat ainsi que sa stratégie de diversification et d'internationalisation ont fait d'elle l'une des leaders dans l'industrie de tôle dans la sous-région ouest africaine. Elle s'est d'abord spécialisée dans la fabrication de divers types de toiture. Parmi ceux-ci, nous retrouvons la Tôle Ondulée Aluzinc, la Tôle Ondulée Aluzinc Prélaquée, la Tôle Bac Aluzinc, la Tôle Bac Aluzinc Prélaquée, la Tuile Aluzinc Prélaquée, la Tôle Bac Aluminium et la Tôle Bac Aluminium Prélaquée. L'entreprise industrielle compte plus de 150 salariés et environ une cinquantaine de journaliers avec des comptoirs de vente implantés dans la sous-région ouest-africaine. En 2020, son chiffre d'affaires s'élevait à 15 432 692 000 FCFA avec un capital de à 1 500 000 000 FCFA. Après la longue crise politico-militaire qu'a connue le pays, sous la pression d'une forte demande de produits divers, l'entreprise a décidé de tirer profit de cette stabilité retrouvée. Elle a décidé d'investir dans le développement

de l'entreprise en augmentant sa production annuelle de tôles et a aussi acquis une grande unité de production de divers types de pointes.

3.2. Présentation de l'évolution managériale

Il s'agit d'une entreprise privée dont les fonds propres ont été multiplié par 3 sur les 5 dernières années avec une stabilité de son équipe dirigeante depuis sa création jusqu'à ce jour. Les dirigeants sont nommés par les associés. Durant cette évolution, deux styles de management ce sont alternés : Le style directif et le style adaptatif.

- **1990 - 2015 : Le style directif**

Dès le début de cette aventure, la direction de l'entreprise n'a pas hésité à positionner le style directif pour manager son équipe d'environ 70 personnes. Ainsi, dans la première moitié de cette phase, la direction managériale était centrée sur les résultats et les méthodes. En effet, elle donnait les instructions, structurait l'activité, fixait des objectifs précis, définissait des critères précis d'évaluation, assumait seul les décisions et privilégiait l'information descendante. Par ailleurs, elle cherchait à tout contrôler, ne déléguait pas, n'acceptait pas l'influence des collaborateurs, faisait exécuter les tâches, ne donnait pas le droit à l'erreur, tranchait en permanence et écoutait très peu. Convaincu que les pratiques et les conséquences de la religion, de la culture, des valeurs et des normes avaient le pouvoir d'améliorer l'environnement du travail et la performance globale de l'entreprise, la direction managériale a fait le choix dans la deuxième moitié de cette première phase de faire cohabiter la religion avec les pratiques de gestion occidentales en décidant ce qui suit :

1-Aménager un local au sein de l'entreprise pour permettre aux salariés musulmans de prendre leur ablution et de faire leurs prières pendant leur pause ;

2-Accorder tous les vendredis aux musulmans de l'entreprise de finir 30 minutes avant la fin de l'heure de la matinée de travail (jour d'adoration de leur dieu) et de reprendre 30 minutes après l'heure de reprise de l'après-midi. Vendredi étant un jour ouvrable, cette disposition permettra aux musulmans de l'entreprise de pouvoir disposer de suffisamment de temps pour adorer leur dieu. Le jour d'adoration du dieu des chrétiens étant le samedi ou le dimanche (jours non ouvrables), ils n'étaient donc pas concernés par cette disposition ;

3-Offrir du sucre et du mil aux salariés musulmans durant la période du jeun musulman et partager de la viande de bœuf ou de mouton à tous les salariés pour la fête tabaski ;

4-Contribuer financièrement ou matériellement aux obsèques du conjoint ou de la conjointe, des ascendants et des descendants légaux des salariés ;

5-Offrir des kits scolaires aux enfants légaux des salariés ;

6-Prendre en charge entièrement ou partiellement les frais médicaux des salariés en situation de précarité.

- **2015 - 2016 : Le style adaptatif**

Sous la pression des inconvénients des pratiques managériales de la première phase, la direction a laissé place à un compromis entre le management directif et le management participatif. Dès lors, la direction managériale a mis en avant le style adaptatif pour faire face aux situations. Ainsi, elle procédait par essai-erreur, formalisait le strict nécessaire, négociait les objectifs et les méthodes, restait proche du terrain, improvisait souvent ses comportements et cherchait des

solutions gagnant-gagnant. La politique managériale de cette deuxième phase a été marquée par les décisions suivantes :

- Fermer le lieu de culte dans l'enceinte de l'entreprise ;
- Tout en maintenant la décision 2 de la première phase pour les salariés musulmans, les salariés chrétiens ont obtenu un compromis avec la direction. Ainsi, dans le souci d'un traitement équitable, les salariés chrétiens auront en compensation une majoration financière au prorata ;
- Annuler la décision 3 ;
- Continuer à contribuer financièrement ou matériellement aux obsèques du conjoint ou de la conjointe, des ascendants et des descendants légaux des salariés ;
- Continuer à offrir des kits scolaires aux enfants légaux des salariés ;
- Continuer à prendre en charge entièrement ou partiellement les frais médicaux des salariés en situation de précarité avec la promesse de mettre en place dans un futur proche une politique de protection sociale adaptée et plus équitable.

- **2016 - 2020 : Le style directif**

Dans cette dernière phase, la direction managériale a vite fait de revenir à son premier style de management : Le style directif. Elle est donc restée focus sur les résultats et les méthodes.

3.3. Enseignements

Nous cherchons à comprendre dans cette entreprise comment les différentes règles et directives de GRH sont valorisées par les acteurs, en d'autres termes comment s'est construit le management de cette entreprise. Pour ce faire, nous exposerons le contexte (externe et interne) de l'entreprise avant de restituer les différents résultats des trois phases de l'évolution de ses pratiques managériales exposées plus haut.

-Contexte externe et interne de l'entreprise

Il ressort de la triangulation des informations recueillies auprès des décideurs, des dirigeants et des exécutants ce qui suit : Depuis sa création jusqu'à ce jour, l'entreprise a évolué dans un même environnement culturel et institutionnel. Elle a toujours été exclusivement la propriété de personnes privées qui ont le pouvoir de nommer, de révoquer et de contrôler les membres de l'équipe dirigeante. Les salariés de l'entreprise sont principalement soumis à 3 facteurs d'influence environnementaux que sont le taux de chômage très élevé, l'absence de système de sécurité sociale fiable et le poids de la sphère politique dans la vie sociale. Nous conjecturons que la hausse du taux de chômage, l'absence de politique privée et publique de plein emploi impacte significativement les pratiques managériales et le comportement des salariés. Notre analyse étant de comprendre comment dans son évolution l'entreprise a construit son management, nous allons présenter dans ce qui suit le contexte interne de l'entreprise. Nous exposerons ainsi l'état des lieux et les conditions d'organisation du travail de ces trois phases successives de l'évolution managériale de l'entreprise. Durant toutes ces différentes phases managériales, l'entreprise a connu une période de stabilité de ses dirigeants (de 1990 à 2020). Cela a permis à la direction de l'entreprise d'imposer la même rigueur de conservation des bureaux et de ses équipements tout en ayant les mêmes conditions d'organisation du travail. En effet, il ressort des entretiens que les différents bureaux de l'entreprise ont toujours été équipés d'un mobilier en bon état, de lumière suffisante et d'ordinateur (à partir de la fin

de la première phase et dans les deux dernières phases ; Dans la première moitié de la première phase, très peu de bureaux étaient équipés d'ordinateur. Une bonne partie de l'administration se faisait encore manuellement). La plupart de ce matériel est amortie et renouvelé. Le bâtiment de l'entreprise était bien conservé et climatisé. Au niveau organisationnel, l'entreprise a toujours disposé d'un service d'accueil composé d'un seul agent qui avait pour mission effective d'accueillir et d'orienter les visiteurs au sein de l'entreprise. Dans la première et la troisième phase de son évolution, l'entreprise a connu une forte centralisation des décisions. Cependant, la deuxième phase avait réussi à réconcilier la direction centralisée et la direction participative. L'entreprise n'a jamais connu de retards de paiement des salaires pour ses employés. On pourrait aussi noter l'absence d'une véritable politique sociale fiable même si la direction prend en charge certaines charges sociales de ses employés (rentrée scolaire, etc.). Par ailleurs, avant 2015, environ 85% des salariés étaient de confession musulmane, 10% étaient de confession chrétienne et 5% de confession animiste. Après 2015, environ 55% des salariés étaient de confession musulmane, 40% étaient de confession chrétienne, 4% de confession animiste et 1% d'autres confessions. Les pratiques religieuses identifiées dans l'entreprise sont : Les absences pour prière, les absences pour pèlerinage à la Mecque (en Arabie saoudite), les absences pour les fêtes religieuses, l'établissement des lieux de prière au sein de l'entreprise, l'aménagement des horaires de travail pendant la période de jeun, le port vestimentaire ostentatoire (les ports de barbes, foulards distinctifs, voiles, hijab et tuniques), l'usage excessif du chapelet sur le lieu de travail. Ces pratiques sont sources de tension dans l'entreprise même si elles ne sont jamais évoquées publiquement. Elles ont eu un impact sur l'évolution des pratiques managériales de l'entreprise. La direction a été ainsi contrainte d'intégrer le facteur religieux dans son style managérial. Pour ce qui est des résultats des pratiques managériales, nous nous sommes intéressés aux conséquences de ces différents styles de management sur le comportement des salariés. À savoir leur motivation ou leur résistance.

-Restitution des résultats des pratiques managériales de la phase 1 (1990 - 2015 : Le style directif)

Il ressort des entretiens qu'au regard du nombre important de salariés musulmans dans l'entreprise et soucieux de performance, les gestionnaires ont concilié la foi religieuse et la rationalité du monde moderne. Marqué fortement par la religion, ce style managérial bien qu'ayant contribué à améliorer la production a fragilisé la cohésion des salariés. En effet, les salariés musulmans étant les plus nombreux, ils ont salué ces pratiques managériales qu'ils jugent avantageuses. Le bilan de leur motivation était donc très satisfaisant car ces orientations étaient en leurs faveurs et répondaient à leurs attentes et intérêts. Cependant, si les salariés animistes ont eu une position ambivalente face à ces pratiques managériales, les salariés chrétiens s'y sont opposés carrément. Les salariés animistes ne résisteront pas activement à cette orientation, mais ne se mobiliseront pas non plus. Ils attendent plutôt d'être dirigés dans cet exercice auquel ils se résignent, mais dont ils se passeraient. Par contre, pour les salariés chrétiens, leur bilan est négatif car ils ne trouvent aucun avantage dans cette orientation. Ce qui les pousse à s'opposer et se mobiliser pour faire obstacle. Ils se montrent souvent indociles, parfois rebelles et agressifs. Désavantageux en nombre, ils ont fini par s'y soumettre avec rancœur.

-Restitution des résultats des pratiques managériales de la phase 2 (2015 - 2016 : Le style adaptatif)

À partir de 2015, la nouvelle répartition des salariés en fonction de leur croyance religieuse a contraint la direction à revisiter ses pratiques managériales pour mieux s'adapter à son nouvel environnement. En effet, le passage des salariés non musulmans de 15 à 45 % du total des salariés a fait croître le niveau de résistance face aux pratiques managériales de la direction qui fait une part belle aux salariés musulmans. Créant ainsi de vives tensions au sein de l'entreprise. On est passé à une résistance passive à une résistance active. Face à l'importance de leur nombre, ils ont refusé de se soumettre aux orientations de la direction. Nos différentes interviews nous ont permis de comprendre que dans ce nouvel environnement de travail, le style directif a significativement effrité la motivation et la cohésion des salariés. Craignant de mettre en mal la production, voire la performance de l'entreprise, la direction a privilégié le style adaptatif pour corriger les inconvénients du précédent style de management. La conciliation entre le management directif et le management participatif a contribué efficacement à remotiver tous les salariés. Le style adaptatif a permis aux différentes parties en désaccord de trouver un accord pour garantir l'équilibre, la cohésion et la motivation de tous les salariés tout en faisant toujours cohabiter la foi religieuse et la rationalité du monde moderne. En d'autres termes, ce style a permis d'éliminer les positions ambivalentes et les oppositions des salariés animistes et chrétiens. Cependant, perçue comme une victoire sur la direction, certains salariés non musulmans ont baigné dans l'excès ou l'arrogance au point de souvent piétiner le principe du respect hiérarchique, mettant ainsi en mal l'équilibre de l'organisation.

-Restitution des résultats des pratiques managériales de la phase 3 (2016-2020: Le style directif)

La nouvelle cohabitation de la religion avec les pratiques de gestion de l'occident ayant fait ses preuves dans l'amélioration de l'environnement du travail et de la performance globale de l'entreprise, la direction managériale a vite fait de revenir à son premier style de management : Le style directif. Le retour au style directif après les inconvénients du style adaptatif a permis de discipliner l'ensemble des salariés une fois les points d'accord ont été trouvés pour relancer la motivation et la cohésion du personnel. Dans cette phase, le style directif est certes toujours marqué par la religion, mais avec la particularité d'être le fruit d'un consensus des parties en désaccord. Chaque partie a fini par trouver son compte dans cette dernière approche managériale. La triangulation des données recueillies lors des entretiens, nous permet de conclure que la motivation des salariés en cette fin était satisfaisante pour tous.

4. DISCUSSION

Plusieurs approches ont marqué l'évolution du management en Afrique. Partant de la littérature, le management en Afrique tire sa source dans la connaissance occidentale (Taylor, 1911) et l'époque coloniale, la plupart des chercheurs militaient pour un ajustement culturel africain (Bakengela Shamba, 2007). Pendant la période des indépendances, les facteurs de contingence retenus étaient les facteurs culturels et les facteurs institutionnels (Nizet et Pichault, 2007). Au

XXI^e siècle, le management en Afrique est perçu comme la résultante des dynamiques managériales de plusieurs acteurs socioéconomiques dans le contexte actuel de la globalisation (Alhaji, 2013). Quelles sont les observations de notre étude sur le management en Afrique ? Dans cette entreprise performante que nous avons étudiée en Côte d'Ivoire, les données de nos analyses ont permis de constater que son management actuel s'est construit autour de la compréhension des pratiques culturelles, religieuses et gestionnaires. La confusion entre la vie privée et la vie professionnelle a favorisée la montée de la présence de la religion dans cette entreprise. Pour trouver le modèle de gestion adapté à ce contexte, les gestionnaires ont réussi à faire cohabiter les pratiques de gestion occidentales et les pratiques liées à la personnalité et aux croyances des salariés en prenant en compte les intérêts des différents salariés.

CONCLUSION

Face à la diversité et à la complexité des cultures africaines, il est presque impossible de modéliser et de généraliser les pratiques managériales africaines. Cette étude nous montre que dans le contexte africain, l'efficacité du management des entreprises peut se construire à partir des méthodes de gestion occidentales, de la culture et de la religion. Elle n'est pas spécifique aux pratiques occidentales, ni à la culture africaine, ni aux facteurs institutionnels. En d'autres termes, c'est un construit social qui évolue selon les différentes pratiques socioculturelles et managériales. Par ailleurs, la religion s'invite de plus en plus dans les entreprises africaines. Dès lors, les gestionnaires soucieux de performance sont contraints d'intégrer les réalités socioculturelles et socioreligieuses des travailleurs dans leurs pratiques.

Notre recherche présente des limites compte tenu du seul cas étudié et nécessite de réaliser la même étude longitudinale dans d'autres entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alhaji A. I., (2013), « The impacts of globalisations on Africa », *International Journal Of Humanities and Social Sciences*, 3(15), 85-93.
- Ayerbe C. et Missonier A., (2006), « Validité externe et interne de l'étude de cas : une opposition à dépasser ? », Journée « étude de cas », Projet d'atelier « méthodologie » de l'AIMS, IAE de Lille, Jeudi 22 juin.
- Bakengela Shamba P. et Livian Y. F., (2014), « Le management africain introuvable : Pour une approche de l'hybridité segmentée », 4^e conférence. ATLAS AFMI, Marseille, France.
- Bakengela Shamba P., (2007), « Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le management africain à l'épreuve des évidences empiriques », 18^e congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse.
- Berger P. et Luckman T., (1996), « La construction sociale de la réalité », Deuxième édition, Masson/Armand Colin, Paris.
- Bourgoin H., (1984), « L'Afrique malade du management », Paris, Picollec.
- Chakrabarty D., (2000), "Provincializing Europe : Postcolonial Thought and Historical Difference", Princeton University Press.

Croce F., (2018), « La recherche du management africain au XXI^e siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain métis ? », *Revue africaine de management - African management review*, ISSN : 2509-0097, VOL.3 (1) (PP.1-12)

D'Iribarne P., (1989), « La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales », Seuil : Paris.

D'Iribarne P., (1991), « Culture et effet sociétal », *Revue française de sociologie*, 32-4, 599-614.

D'Iribarne P., (1998), « Culture et mondialisation : Gérer par-delà les frontières », Seuil, Paris.

Delalande P., (1982), « La gestion de l'entreprise en Afrique francophone : y va-t-il un management africain ? », *Le mois en Afrique*, n° 194-195, pp. 118-124.

Delalande P., (1987), « Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique », Paris, Economica.

Dia A. L., (1991), « Le management africain, mythe ou réalité », *Revue internationale PME, Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(1), 29-48.

Dia M., (1996), "Africa's management in the 1990s and beyond : reconciling indigenous and transplanted institutions", The World Bank, Washington, DC.

Diop M. C., (2002), « La société sénégalaise entre le local et le global », Karthala, Paris.

Dumez H., (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, N° 4, p. 47-58.

Fauvelle F. X., (2014), « Le rhinocéros d'or – histoires du moyen-âge africain », Gallimard : Paris.

Gobo B., (2004), « Sampling, Representativeness and Generalizability » in Seale, C., Gobo, B., Gurbrium, J. et Silverman, D., *Qualitative Research Practice*, Sage Publications.

Goerg O., Martineau J.L. et Nativel D. (Dir.), (2013), « Les indépendances en Afrique. L'évènement et ses mémoires. 1957- 1960- 2010 », Presses universitaires de Rennes.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.

Henri A., (1991), « Vers un modèle du management africain », *Cahiers d'études africaines*, 31(124), 447-473.

Henry A., (1997), « Des entreprises performantes en Afrique, Modèle de gouvernance », *Afrique contemporaine*, n°181.

Henry A., (1998), « Les experts et la décentralisation. Effets d'illusion au Cameroun », *Afrique contemporaine*, n°181(1), pp.12-24.

Hernandez E. M., (1997), « Le management des entreprises africaines », *Essai de management du développement*, L'harmattan, Paris.

Hernandez E. M., (2000), « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue française de gestion*, 128, 98-105.

Hernandez E-M., (2007), « Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management Africain » *Gestion 2000*, pp.21-30.

Hofstede G., (1980), "Culture's consequences : international differences in work-related values", Sage, Beverly Hills.

Hofstede G., (1993), "Cultural constraints in management theories", *Academy of management executive*, 7(1), 81– 94.

Jackson T., (2004), "Management and change in Africa : a cross-cultural perspective", Routledge : London.

Kamdem E., (1996), « Ni Taylor, Ni folklore : pour un management africain interculturel et créatif, Organizações & Sociedade, 3(6), 97-126.

Kamdem E., (2000), « L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent », Revue Africaine de sociologie, vol. 4, n°2, pp. 92-132.

Kamdem E., (2002), « Management et interculturelité en Afrique : Expérience camerounaise », Paris, L'Harmattan, Presses de l'Université LAVAL

Karsten L., Illa H., (2005), "Ubuntu as a key African management concept : contextual background and practical insights for knowledge application", Journal of managerial psychology, 20(7), 607-620.

Kiggundu N.M., (1989), "Managing organizations in developing countries : an operational and strategic approach", Kumarian Press : USA.

Kolk A., Rivera-Santos M., (2016), "The state of research on Africa in Business Management", Insights From a Systematic Review of Key International Journals, Business & Society, 1-22.

Konan Anderson S.K., Apitsa S.M. et Adegbite E., (2015), "African management : concept, content and usability", Society and business review, 10(3), 258-279.

Mcfarlin D.B., Coster E.A., Mogale-Pretorius C., (1999), "South African management development in the twenty-first century", Journal of management development, 18(1), 63-78.

Mutabazi E., (2008), « Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire », Gestion en contexte interculturel (Davel, E., Dupuis, J. C., Chanlat, J.F.), Les Presses de l'Université Laval.

Nizet J., Pichault F., (2000), « Les pratiques de gestion des ressources humaines », Seuil, Points.

Nizet J., Pichault F., (2007), « Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte Incertain », L'harmattan, Paris.

Nizet J., Pichault F., (2010), « La quête de la performance dans les organisations africaines », Cazal, D. et coll., GRH et Mondialisation, Vuibert, Paris.

Nkomo S. M., (2011), "A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies : tensions, contradictions and possibilities", Organization, 18(3), 365-386.

Sabot R. H., (1972), "Barriers to development in Africa: A review article", African Affairs, 71 (284), 332-338.

Safavi F., (1978), "Management education and business systems and environments in Africa, Southeast Asia, and the far East", Western Washington University College of business and economics, Bellingham.

Safavi F., (1981), "A model of management education in Africa", Academy of Management Review, 6(2), 319- 331.

Stockhammer P.W., (2012), "Conceptualizing cultural hybridization : a transdisciplinary approach", Springer : Heidelberg.

Taylor.F.W., (1911), "The principals of scientific management", Harper and Brothers, New York.

Thuderoz C., (2006), « Histoire et sociologie du management », Doctrines, textes, études de cas, PPUR- Presses universitaires romandes, pp.880.

Tidjani B. et Gaye A., (1995), « Étude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise », Africa development, 10(3), 89- 104.

Tidjani B., (2000), « Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le profil et la réalité », *Africa Development*, vol. 25, N° 1&2, 191-212.

Tribou G., (1993), « Éthique sportive et culture d'entreprise », in A. Loret, *Sport et management*, Paris, Dunod, pp. 55-70.

Zoogah D. B., (2015), "Institutions, Resources, and Organizational Effectiveness in Africa", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 29, No. 1, 7–31.