

Cas KITENGE

Mobiliser le personnel africain en s'appuyant à la fois sur leurs pratiques ancestrales et les apports occidentaux en matière de management

Evalde MUTABAZI, Professeur-Consultant, EM LYON- France

Représentatif de nombreuses situations observées lors de nos recherches et interventions dans plusieurs pays en Afrique¹, le cas que vous allez découvrir a pour objet de montrer comment certains dirigeants locaux tentent de mieux prendre en compte des fondements culturels de l'engagement au travail des salariés africains. Dans le secteur informel en particulier, des solutions originales - et aujourd'hui plutôt méconnues en Occident- ont été inventées par quelques entrepreneurs Africains pour développer leurs affaires. Alors que les modèles importées sont généralement imposés depuis la colonisation de l'Afrique et particulièrement depuis la mise en place des Programmes d'Ajustement Structurels par la Banque Mondiale, plusieurs créateurs locaux d'entreprises mettent en place des pratiques cohérentes et concertées d'organisation du travail, de management des hommes et de traitement des problèmes concrets de gestion tels que celui de l'absentéisme ou de la mobilisation au travail de leurs salariés ...Grace à une telle approche, leur entreprise n'est considérée ni comme « une affaire de blanc ou ni une affaire d'état », ce qui en accroît les capacités mobilisatrices et innovatrices.

Au lieu de continuer à appliquer tel quel « le management à l'occidentale » dont les méthodes et procédures sont souvent inefficaces voire néfastes en matière de motivation au travail, ces nouveaux managers mettent donc en place de modes de management à la fois ouverts, intégrés et intégrateurs, au travers desquels ils cherchent à tirer partie des traditions ancestrales locales mais aussi des apports des autres pays ou continents. Mais comment procéder à cette mise en valeur des apports respectifs de l'Occident et de l'Afrique en matière de gestion des rapports collectifs de travail ?

La mise en place d'une telle approche ne va pas de soi. Elle suppose des outils et méthodes appropriées, mais également une réelle connaissance des univers culturels et managériaux africains et occidentaux pour réaliser l'intégration de leurs apports et mettre en œuvre leur complémentarité souvent méconnue dans le management des entreprises actuelles.

¹ Evalde MUTABAZI : Recherche approfondie et systématique (1226 interviews) mené en Afrique dans 56 entreprises ayant des partenaires et membres de cultures différentes en France et dans six pays différents (Côte d'Ivoire, Congo, République Démocratique du Congo, Niger, Rwanda, Sénégal). Complétant nos observations au travail dans ces entreprises, ces interviews individuels ou en groupe d'une durée comprise entre 2 et 6 heures se sont réalisées au sein des entreprises mais aussi à l'extérieur afin de prendre en compte à la fois des cultures nationales, claniques locales dans l'étude des phénomènes liés aux chocs entre cultures locales et modèles importés de management.