

Une unité émergente, derrière l'Afrique pluriculturelle

Interview d'Evalde MUTABAZI, professeur de management à l'EM Lyon

Evalde Mutabazi a fait par lui-même le constat, non sans surprise, qu'un fond culturel commun unissait tous les pays d'Afrique, malgré la diversité qui les caractérise. En s'appuyant sur cette lame de fond transverse, il est possible d'envisager l'émergence d'un nouveau modèle de management. L'Afrique peut-elle, malgré tous ses maux, restaurer la confiance perdue en ses capacités managériales, comme moteur d'un décollage économique réaliste ?

Comment expliquer l'échec du placage d'un modèle de management occidental en Afrique ?

Depuis les premières exportations de modèles occidentaux en Afrique (comptoirs commerciaux), il existe un véritable cercle vicieux, car la population locale n'a pas pu profiter des retombées attendues, malgré les richesses naturelles et humaines dont regorge l'Afrique. L'échec successif des projets et des mesures de redressement des économies locales a engendré une perte de confiance entre les Occidentaux et les Africains, et plus grave encore, la perte de confiance des Africains dans leurs dirigeants. La renaissance n'est possible qu'en restaurant cette confiance et en sortant de la déception mutuelle.

Dès les premiers contacts entre Africains et Occidentaux, la méconnaissance réciproque de leurs cultures respectives a engendré un « multiculturalisme » qui a pollué ensuite leurs rapports de coopération. Ce terme, positif au Canada, a aujourd'hui un sens plutôt péjoratif dans de nombreux pays où la gestion des différences est souvent superficielle ou manipulateur.

S'agissant des rapports entre l'Afrique et l'Occident, le multiculturalisme s'est installé sur une connivence malheureuse autour d'un double complexe de supériorité (des Occidentaux) et d'infériorité (des Africains). Dans la plupart des cas, cela s'est traduit par le déni des différences. À l'heure actuelle, les Africains savent que le succès économique n'est pas contagieux et qu'aucun modèle importé tel quel ne donne les résultats escomptés.

Les Africains devraient-ils plutôt chercher à s'appuyer sur un modèle managérial propre ? Sur quelles spécificités communes se fonderait ce dernier ?

Les communautés africaines, souvent divisées et dramatiquement opposées, doivent prendre conscience de leurs spécificités culturelles communes et retrouver la confiance dans leurs capacités à les valoriser et les enrichir par l'apport des autres cultures et continents. Ces spécificités existent sous la forme d'un modèle organisateur commun observé dans tous



De nationalités française et rwandaise, **Evalde MUTABAZI** est diplômé d'un doctorat en sociologie des entreprises multiculturelles de l'IEP Paris. Professeur à l'EM Lyon depuis 1987, il poursuit également une activité de recherche, de conseil et de formation des cadres dans les grandes entreprises confrontées aux problématiques du changement

et du management des hommes en contexte multiculturel.

Co-auteur de *Management international des ressources humaines : fusions, acquisitions, filiales, alliances et coopérations internationales* (Eyrolles, 1994), Evalde Mutabazi a publié plusieurs articles et chapitres d'ouvrages traitant de ces questions, notamment dans *A European Management Model, Beyond Diversity* (Roland Calori et Philippe De Woot, Prentice Hall, 1994) et *Cross-Cultural Approaches to Leadership Development* (C. Brooklyn Derr, S. Roussillon, F. Bournois, Quorum Books, 2002).

les pays, qui a survécu au placage des modèles importés. Face à la similitude des rites et pratiques sociales, face à l'analogie des dysfonctionnements organisationnels, mais aussi et surtout des attitudes et des comportements de retrait observés dans toutes les entreprises managées à l'occidentale (motivation superficielle et purement utilitaire ; attachement et identification trop faible à l'entreprise, souvent considérée comme une « affaire de Blancs » ou de l'État, d'où absentéisme, retard, népotisme, détournement des moyens, etc.), nos recherches montrent qu'il existe un fond culturel et managérial commun en Afrique. L'esprit d'entreprise, la prise d'initiatives, l'implication et la créativité, plutôt rares ...

... dans les entreprises dont le management est exclusivement adossé aux modèles importés, fleurissent de façon étonnante dans le secteur dit « informel ». Comme en témoignent les microbusiness (faire payer un sou à ceux qui viennent regarder la télévision, etc.), les petits métiers, les très petites entreprises et les « tontines » de diverses natures observées dans différents pays, l'esprit d'entreprise ne manque ni au Congo, ni au Maroc, ni au Sénégal par exemple.

Mes recherches à la fois sur le fonctionnement des entreprises et la vie sociale en dehors du travail montrent que l'ensemble des situations analogues dans lesquelles s'exprime le fond culturel et managérial commun africain s'inscrit dans un même creuset : le modèle circulatoire africain de management¹.

Est-il pour autant sensé de parler d'« une » Afrique ?

L'Afrique est multiculturelle par essence, en termes de climats, de religions, de niveau de développement économique, de langues, de couleurs, etc. Sur un plan sociologique et anthropologique, le modèle décrit montre néanmoins que, malgré toutes ces différences et les conflits qui opposent aujourd'hui les communautés locales, l'unité culturelle africaine transcende sa diversité. C'est un constat que j'ai fait avec surprise, au fur et à mesure de mes recherches et du test du modèle circulatoire dans plusieurs régions d'Afrique (au nord, à l'ouest, au centre et à l'est).

Au niveau politique, de nombreux projets continentaux (Banque africaine de développement, Organisation pour l'unité africaine) et régionaux (CEAC, CPGL², etc.) existent, à l'image des institutions occidentales. Comme sur le continent européen, ces projets de rapprochement des peuples ne sont ni plus simples, ni impossibles à réaliser. Car le fond culturel et managérial commun et le modèle circulatoire qui en découlent se sont forgés tout au long de l'histoire des communautés africaines, suite aux migrations nombreuses, à la fuite des guerres, aux échanges commerciaux, mais aussi au travers de leurs expériences, somme toute identiques, de la domination par quelques pays phares. Autant l'unité européenne est aujourd'hui plutôt économique, autant celle de l'Afrique est aujourd'hui culturelle. Au travers de l'histoire (l'esclavage, la colonisation, l'indépendance, la République, les régimes militaires jusqu'aux « turbulences actuelles »), l'enrichissement mutuel des communautés africaines se poursuit aujourd'hui notamment avec une grande mobilité des communautés, séparées quelquefois depuis plus d'un siècle, dont les membres se rendent régulièrement visite.

Par-delà la diversité, mais sans toutefois la supprimer, une cosmogonie commune peut être observée chez les Musulmans et les Catholiques, au Sahel comme à l'équateur, à l'est comme à l'ouest. Plutôt que de céder aux chantres de la division des peuples, c'est sur cette lame de fond commune que l'Afrique devrait s'appuyer politiquement et économiquement pour développer la tolérance, les synergies entre ses peuples, l'ouverture aux autres cultures, le partage des ressources et l'apprentissage mutuel. Dans cette optique, le clanisme devrait être enterré avec le multiculturalisme pour

laisser la place au développement de l'interculturalité et à la complémentarité des apports des cultures et continents différents.

Mais un renouveau économique est-il envisageable malgré l'instabilité politique ?

Le management interculturel au niveau des entreprises et la nouvelle gouvernance au niveau politique devront aller de pair. Si l'Afrique souhaite accroître véritablement ses performances économiques et sociales, elle devra travailler sur ces deux plans en même temps. En Afrique plus qu'ailleurs, la conjonction souvent mal gérée des affaires politiques et économiques sera de plus en plus lourde de conséquences, suite à la globalisation. Mais d'importants chantiers africains vont dans ce sens, dont le NEPAD (New Partnership for Africa's Development), dans lequel plusieurs chefs d'État africains et occidentaux appuient la mise en place des systèmes de gouvernance laissant davantage de place à la transparence et à la primauté de l'intérêt collectif.

Par ailleurs, plusieurs multinationales ont compris qu'en Afrique les personnes ne sont pas de simples forces de travail, mais des humains qui doivent être reconnus et respectés. Sans pour autant oublier leur mission première ou se transformer en organismes caritatifs, certaines d'entre elles ont mis en place des centres de formation ou de lutte contre le sida ; d'autres participent réellement aux projets locaux de développements tels que la construction des routes ou des hôpitaux. Mais, pour que l'Afrique passe de la main qui reçoit à la main qui commerce avec ses partenaires des autres continents, des programmes adaptés de formation en entrepreneuriat, en management, à la transformation locale, ainsi que la valorisation des ressources africaines paraissent indispensables.

Avec son propre modèle, l'Afrique saura-t-elle résister à la globalisation, pour ne pas dire l'américanisation des modèles de management ?

L'Afrique n'est pas à l'abri, elle constitue même aujourd'hui une des cibles privilégiées ! Elle ne pourra tirer profit de la mondialisation que si elle retrouve confiance en elle-même. Cette confiance lui permettra de se donner les moyens d'agir et de se comporter en partenaire vis-à-vis des autres continents. Ayant une longue expérience de la diversité liée d'une part à ses communautés internes et d'autre part à leurs chocs par une succession de modèles importés, l'Afrique a aujourd'hui la conscience et l'intelligence suffisantes pour se doter de nouvelles règles de coopération avec ses partenaires. Suite à la globalisation, l'Afrique est devenue la scène de rivalités entre puissances. Son expérience des Européens recèle des enseignements à partir desquels elle pourra éviter de tomber à nouveau dans le mimétisme et l'importation aveugle des modèles étrangers. Elle pourra ainsi poursuivre et mettre en place de nouvelles coopérations avec l'Europe, dans l'intérêt bien compris de ses partenaires. ■

1. Voir focus « Le modèle circulatoire africain de management » p. 24.
2. Communauté économique d'Afrique centrale, et Communauté des Pays des Grands Lacs.