

Les enjeux du Management stratégique en Afrique et leurs conséquences sur la formation en gestion :

Une étude de cas - le redressement de Dakar Marine

Tijane SYLLA, MBA – HEC
PDG de Dakar Marine de 1985 à 1988
Directeur Général de l'IAM

*Ce témoignage est basé sur notre action
à la tête de Dakar Marine pour réaliser son redressement et préparer sa privatisation.
Depuis, notre expérience, enrichie par la gestion de plusieurs portefeuilles ministériels,
par la consultation puis par la direction de l'IAM, confirme notre vision du management de l'entreprise africaine.*

1. LE DEFI DU REDRESSEMENT

Dakar Marine a été créée en 1980 après le regroupement et la restructuration de la petite et moyenne réparation navale existant au Sénégal et l'augmentation de la capacité d'accueil par l'acquisition d'un dock flottant de 60 000 tonnes. La société ainsi constituée est orientée vers le marché international de la grande réparation navale ; elle doit profiter de la fermeture du canal de Suez et de l'activité des grands pétroliers. Mais les prévisions de quantité de navires et d'heures de production facturées, contenues dans l'étude de faisabilité du projet n'ont pas été atteintes, puisqu'après quatre années d'exploitation, Dakar Marine affiche :

- ♦ La perte de plus de $\frac{3}{4}$ de son capital social,
- ♦ Un déficit cumulé de l'ordre de 3,5 milliards FCFA¹,
- ♦ Un besoin de trésorerie estimé à 683 millions FCFA en août 1985,
- ♦ Une baisse de 40% du plan de charge qui est passé de 1 036 000 à 600 000 heures productives.

Cette situation a conduit les pouvoirs publics sénégalais, actionnaires majoritaires, à élaborer un plan de redressement que nous avons été chargé de mettre en œuvre, le 1^{er} juin 1985. Dakar Marine compte alors 967 travailleurs, répartis en main d'œuvre directe, encadrement technique et personnels administratifs, commerciaux et de soutien logistique.

Parmi ces derniers, qui représentent près de la moitié des effectifs, figurent des cadres européens expatriés, dont les salaires représentent ceux de plusieurs dizaines d'ouvriers et employés sénégalais.

Le plan vise à assurer la survie de l'entreprise et à préparer sa privatisation. Il prévoit notamment une réduction des effectifs de 30% en vue de réaliser quelques 360 millions FCFA d'économie par an.

Le redressement et la privatisation de Dakar Marine s'inscrivent dans le cadre de la politique d'ajustement structurelle et de libéralisation de l'économie engagée par les pouvoirs publics, sous la férule des institutions de Bretton Woods. Pour ces dernières, le cercle vertueux, investissement - croissance économique, accompagne mécaniquement la réduction drastique des déficits publics et l'instauration d'un cadre

¹ Le FCFA a été dévalué de 50% en janvier 1994 ; 655,957 FCFA=1€

institutionnel libéral. La loi sur la privatisation des entreprises publiques du Sénégal est votée le 18 août 1987. Ministre délégué, chargé de la réforme du secteur para public et des privatisations, nous avons alors retrouvé Dakar Marine et engagé son processus de privatisation qui sera achevé en 1999, après notre départ de ce ministère.

2. LA VISION TECHNOCRATIQUE ET SES LIMITES

Le livre « Stratégie et structures »² d'Alfred Chandler est le fondement de l'école de la Business policy d'Harvard, mais c'est Igor Ansoff qui impose l'approche formelle et rationnelle de la planification stratégique³. Or la planification formalisée, qui repose sur l'analyse systématique, ne peut offrir qu'une séquence statique d'étapes représentant les scénarios du futur désiré, alors que le processus d'élaboration de la stratégie relève principalement d'un processus de synthèse dynamique d'action pour planifier et de planification pour agir .

La stratégie est un processus interactif et non la succession d'une séquence de formulation puis de mise en œuvre ; elle exige un échange continu entre l'analyse et la synthèse, entre la pensée et l'action. Ainsi la diversification de notre clientèle vers les entreprises industrielles, pour répondre à la crise de la réparation navale, n'a-t-elle pas été le fruit d'une planification délibérée, suivant l'approche des technocrates, mais d'un processus émergent d'évaluation puis de programmation stratégique de travaux réalisés occasionnellement dans nos ateliers pour ces entreprises. Dans « Grandeur et décadence de la planification stratégique »⁴, H.Mintzberg décrit ainsi le dilemme de la planification: les experts de la technostructure disposent du temps et des outils d'analyse formelle, mais ce sont les managers opérationnels qui détiennent les « données vivantes » de la réalité de l'entreprise, vécue dans les jeux de pouvoir. Il y affirme aussi que la stratégie est une création qui relève plus de l'invention que du calcul. Car même si les si les dirigeants disposaient de la meilleure information possible sur leur entreprise et leurs marchés, la planification formelle resterait vouée à l'échec, comme le démontre le président d'IBM, Thomas Watson, qui prédisait, en 1943, que le marché mondial des ordinateurs serait saturé après la vente de cinq unités !

L'ampleur des difficultés de Dakar Marine et la nécessité d'agir vite ont conduit les concepteurs du plan de redressement à opter pour une démarche de planification formalisée, s'appuyant exclusivement sur des données économiques et comptables.

Ainsi le plan de redressement a-t-il été élaboré par un groupe de travail interministériel et nous avons été nommé à la tête de Dakar Marine pour l'appliquer, selon une conception mécaniste et pyramidale qui fait descendre l'autorité et la communication du sommet de l'entreprise. Cette dichotomie entre la formulation du plan de redressement et sa mise en œuvre reproduit le clivage introduit par F.Taylor⁵ entre ceux qui conçoivent et ceux qui réalisent.

² Chandler A : Stratégie et structures. Ed d'Organisation, 1962

³ Ansoff I : Stratégie de développement de l'entreprise. Ed d'Organisation, 1965

⁴ Mintzberg H : Grandeur et décadence de la planification stratégique. Dunod, 2004

⁵ Taylor F.W : Principes d'organisation scientifique des usines. Dunod

Or, la situation se caractérise par une complexité et une incertitude grandissantes.

Du point de vue économique, le marché mondial de la réparation et de la construction navales connaît une récession profonde, avec une montée du chômage.

Du point de vue social, Dakar Marine est le théâtre d'une politisation accrue et d'un durcissement des relations patronales et ouvrières. Deux tendances, dont l'une affiliée au parti au pouvoir et l'autre à un parti d'opposition, se disputent le leadership du mouvement syndical. Il règne une atmosphère lourde faite de rumeurs sur de prétendues instructions données par le Gouvernement à la direction de Dakar Marine et de tracts virulents, diffusés dans les ateliers et dans les bureaux.

La nécessité de tenir compte de cette réalité complexe dans toutes ses dimensions nous a conduit à modifier l'approche mécanique du plan de redressement, notamment en ce qui concerne la compression du personnel.

Dès notre installation, nous sommes submergés par les urgences pressantes du moment : les menaces d'arrêt de livraison de matières premières, d'électricité, de téléphone, de carburant et de gaz de la part de nos fournisseurs, la pression des délégués du personnel et les interpellations de collaborateurs en attente d'instructions pour agir.

Aucun répit ne nous est accordé pour programmer, dans l'isolement tranquille de notre bureau, les échéances des décisions contenues dans le plan de redressement.

Nous sommes restés disponibles aux multiples sollicitations, tout en organisant le désordre ambiant, autour d'un « noyau stratégique »,⁶ focalisé sur quelques activités quotidiennes prioritaires et sur un réseau limité de collaborateurs. Parmi ces tâches quotidiennes prioritaires figurent celles liées à la compression des effectifs que nous décidons de mener avec un nouveau directeur du personnel, nommé par nous, de manière à signifier notre souhait d'instaurer un nouveau climat dans les relations avec le syndicat, ainsi que notre volonté de transparence et d'équité dans la conduite de l'opération de licenciement collectif.

Les technocrates planificateurs, obnubilés par l'importance qu'ils accordent à la production de biens, négligent, voire ignorent la place capitale que la vie symbolique occupe dans les activités humaines. Or, tout système de production de biens matériels repose sur une organisation sociale qui, à son tour, renvoie à un système de représentation symbolique dont le rôle est de donner un sens à l'existence de la collectivité⁷. C'est pourquoi le management ne saurait être un simple exercice intellectuel ; il n'est un acte créateur de richesses économiques que s'il tient compte de toute la puissance du système de représentation de la collectivité à laquelle il s'applique.

C'est pour cette raison qu'au moment de mettre en œuvre la compression des effectifs, nous avons tenu compte des suggestions formulées par le personnel à la

⁶ Noël A : Un mois dans la vie de trois présidents : préoccupations et occupations stratégiques. Thèse M.Gill University, 1984

⁷ Vallée L: Représentations collectives et sociétés. in La Rupture entre l'entreprise et les Hommes. Québec/Amérique ; 1985

suite de la journée de réflexion sur les problèmes de Dakar Marine, organisée par le syndicat. Nous avons permis aux délégués du personnel d'accéder aux documents comptables de la société et donné le maximum d'informations sur la situation très critique de l'entreprise. Mais nous avons par dessus tout affirmé notre volonté de mener l'opération de compression avec équité, en préservant au maximum la compétence technique de l'entreprise incarnée par ses ouvriers spécialisés.

C'est ainsi que nous avons d'abord licencié des cadres expatriés puis sénégalais, supprimé des avantages accordés aux directeurs et chefs de service avant d'établir la liste des employés et ouvriers touchés par la mesure de compression. Et pour donner plus de crédibilité à notre démarche, nous avons diminué notre propre salaire. Nous n'avons pas agi ainsi, en ce qui nous concerne, pour nous poser en martyr, mais parce qu'il fallait donner l'exemple en « allant au charbon ». Nous voulions que nos travailleurs et nos différents partenaires aient envie de suivre une direction qui n'hésite pas à donner l'exemple. Ce geste symbolique devait matérialiser la solidarité de tous dans le sacrifice.

3. LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE AFRICAINE

L'entreprise industrielle, en s'implantant en Afrique, a imposé ses propres normes d'organisation et de production, sans tenir compte des réalités sociales et culturelles du milieu. En effet le mode de production traditionnel, encastré dans le social et le religieux, « est anti-surplus, [car il tend] à freiner les rendements et à s'immobiliser lorsqu'il atteint [la satisfaction des besoins de subsistance] »⁸. Ainsi les chasseurs-cueilleurs du Kalahari travaillent-ils quinze heures environ par semaine pour consacrer le reste du temps aux activités sociales et de loisirs. L'entreprise industrielle par contre, doit produire du surplus pour générer de la croissance économique et assurer sa reproduction. Elle s'est donc installée dans la béance qu'engendre l'écartèlement des sociétés africaines entre tradition et modernité.

Le conflit culturel qui en résulte explique les difficultés de gestion de l'entreprise africaine, parce qu'il constitue le vecteur de l'irruption de la culture ambiante dans l'organisation à travers les réseaux de communications informelles.

Des travaux de recherches en management interculturel ont tenté d'élucider les difficultés de gestion de l'entreprise africaine. Malheureusement, ces travaux, qui insistent davantage sur l'incompatibilité entre les cultures africaines et l'entreprise moderne, s'appuient sur des postulats culturalistes et behavioristes qui font des attitudes et des normes culturelles, introjectées par l'individu au cours de son éducation, les déterminants de ses perceptions et de ses comportements. La culture opèrerait comme un "logiciel mental"⁹.

Le culturalisme s'appuie sur un paradigme fonctionnaliste qui s'est imposé en sociologie et la sociologie fonctionnaliste s'est imposée dans l'analyse des organisations¹⁰. En effet, l'idéologie managériale, préoccupée par l'ordre, la hiérarchie et la survie a très tôt adopté la sociologie fonctionnaliste, parce que cette

⁸ Sahlins M : Age de pierre, âge d'abondance. Ed Gallimard; 1972

⁹ Hofstede.G: Cultures and organizations. Software of the mind. Mc Graw-Hill, NY 1991

¹⁰ Seguin-Bernard & Chanlat J.F: L'analyse des organisations ; Tome 1 : Ed Préfontaine 1983

discipline s'occupe de l'intégration et de la régulation des systèmes sociaux en établissant des relations claires et linéaires entre les individus et les groupes.

Cependant nous pensons que cette surestimation du déterminisme et de la cohérence de l'ordre social occulte l'ambivalence des normes culturelles et engendre une surestimation de la diversité culturelle. En effet, Claude Lévi-Strauss enseigne que « l'homme est un social polymorphe »¹¹ ; ce qui veut dire que chaque culture s'élabore à partir d'un noyau de signifiants repérables, « le capital commun », par sélection de normes culturelles acceptées et refoulement de normes contraires « mises en réserve », poursuit Georges Devreux, mais « qui font aussi partie de la totalité culturelle »¹² et qui peuvent réapparaître à tout moment.

Ainsi, à toute conduite manifeste, au sein d'une culture donnée, correspond sa négation, qui fait aussi partie de la culture, à l'exemple de la norme « chien impur » qui cache, en Arabie, le « prestige du lévrier ». Le culturalisme surestime donc la diversité culturelle parce qu'il n'étudie que les comportements observables.

Sur un autre plan, la critique persistante de la gestion des entreprises modernes, de la rationalité mécanique de cette gestion, de son utilisation abusive de la métaphore militaire¹³, favorise la réflexion sur le développement d'un management authentiquement africain de l'entreprise.

Certes, l'entreprise africaine doit, pour être performante, se doter nécessairement de systèmes de décision, de planification et de contrôle efficaces, mais elle doit aussi bâtir son efficacité sur des valeurs partagées par les individus qui y travaillent et par les membres de la société où elle opère. Elle doit notamment, au-delà de coordination de ses activités par la standardisation des procédés et des qualifications, définir une attitude cohérente, compatible avec sa survie à long terme, face à certaines données essentielles de la culture africaine. Il s'agit pour elle de permettre aux travailleurs africains de s'approprier psychologiquement ce qu'ils appellent encore « le travail du Blanc », selon l'expression ivoirienne rapportée par H. Bourgoin¹⁴.

Les insuffisances du management classique, qui utilise essentiellement l'autorité et des systèmes de contrôle bureaucratiques, face à la turbulence et à la complexité de l'environnement, ont conduit à l'élaboration du concept de culture d'entreprise, destiné à cimenter les unités et à renforcer la régulation de l'efficacité. Ainsi Schein¹⁵ assigne-t-il à la culture d'entreprise la mission d'assurer la cohérence interne du groupe, en mettant l'accent sur le partage de valeurs, ainsi que celle d'améliorer l'adaptation de l'organisation à l'environnement, pour assurer sa pérennité.

Les firmes industrielles élaborent leur culture d'entreprise en transmettant à leur personnel des valeurs issues de leur histoire, destinées à appuyer les facteurs de clés de succès de leur stratégie concurrentielle. Ainsi, la culture d'entreprise de beaucoup de chantiers de réparation navale prône-t-elle une ambition industrielle en

¹¹ Lévi-Strauss C : Anthropologie structurale. Plon 1958

¹² Devreux G : Essais d'ethnopsychiatrie générale. Gallimard, 1970

¹³ Peters T & Wterman R: Le prix de l'excellence. Inter Edition 1983

¹⁴ Bourgoin H : L'Afrique malade du management. Ed J. Picollec ,1984

¹⁵ Schein E.H: Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, 1985

soutien à des valeurs d'efficacité opérationnelle, de fiabilité technique et de compétitivité par les coûts.

Mais, dans un chantier comme Dakar Marine, ces valeurs, transmises, risquent de demeurer un simple voile idéologique recouvrant les attitudes et les conduites des travailleurs, si un effort préalable de réconciliation avec les normes culturelles locales n'est pas entrepris. Or, comme la complexité engendrée par la rapidité des transformations sociales ne permet pas un retour intégral aux principes fondateurs de la culture traditionnelle, il faut revenir sur ces principes en considérant la totalité culturelle, c'est-à-dire l'ambivalence qui caractérise les normes et les valeurs de la société traditionnelle.

En effet considérer l'ambivalence des normes culturelles permet de comprendre ce que les sociologues décrivent aujourd'hui comme l'émergence de nouvelles attitudes et conduites dans les sociétés africaines en transition vers la modernité.

Ces nouvelles attitudes et conduites correspondent en réalité aux « normes mises en réserve », mais actualisées par et dans les processus psychosociaux d'adaptation des individus. Le professeur de sociologie Malick Ndiaye, qui étudie les conduites culturelles des sénégalais d'aujourd'hui¹⁶, souligne ainsi qu'à la place de « la morale traditionnelle communautaire [...], tend à surgir un nouveau mode d'action, qui cherche à récupérer des débris de l'ancienne morale collective, pour les recycler [...] en un corps de maximes et de préceptes, tout tendu vers l'exaltation de l'individu, qui est le but de sa propre action».

Ainsi, à Dakar Marine, avons nous cherché à intégrer dans la régulation de l'efficacité, des valeurs traditionnelles « mises en réserve » derrière les comportements culturels dominants, de manière à tenir compte à la fois des changements qui ont affecté la société sénégalaise et des contraintes économiques de l'entreprise.

Nous avons, pour ce faire, adopté un style de leadership à la fois directif et consultatif car, en plus du besoin urgent de survie de l'entreprise, nous avons conscience que la conception du pouvoir, du statut de la femme, de l'individu, de la solidarité, de la parole, de la compétition et du temps que nous voulions promouvoir n'était pas, à priori, partagées par tous.

Nous avons d'emblée exclu le formalisme des convenances liées au statut, en avouant à nos collaborateurs notre inexpérience de la réparation navale et en affirmant notre volonté de solliciter leurs connaissances du métier. Parachuté dans un contexte nouveau par rapport à notre expérience antérieure de direction d'une école supérieure de management¹⁷, nous avons veillé à demeurer humble, à toujours être courtois et à ne jamais humilier un collaborateur.

C'est le style de management qualifié par B.M. Bass¹⁸ et J.M.Burns¹⁹ de leadership transformationnel qui décrit le mieux notre approche. Il consiste en un

¹⁶ Ndiaye M : L'éthique ceddo et la société d'accaparement ; tome1. Presse universitaire de Dakau ; 1996

¹⁷: Nous avons dirigé l'Ecole supérieure de gestion des entreprises (ESGE), devenue le CESAG, de 1980 à 1985

¹⁸ Bass B.M : Does the Transactional- Transformational Leadership paradigm transcend organizational and national boundaries, American psychologist, 1997, pp;130-139

processus d'influence sur les subordonnés, qui s'appuie à la fois sur un ressort transactionnel et un ressort transformationnel. Le ressort transactionnel repose sur la fixation d'objectifs précis, la négociation des moyens et des récompenses en fonction des résultats. Le ressort transformationnel, capital à nos yeux, repose sur le dépassement des intérêts matériels pour exprimer nos convictions, interpellier les croyances traditionnelles et mobiliser les équipes.

Ce style directif de management offre la considération individuelle et la consultation en contrepartie de l'engagement. Le leadership transformationnel, commente Burns, « est dynamique puisque les chefs s'investissent dans une relation avec les [subordonnés] qui se sentiront « grandis » et deviendront souvent plus actifs. Le processus fondamental est intangible, il consiste, en grande partie, à rendre conscient ce qui est inconscient chez les [subordonnés] ».

C'est donc en réagissant quotidiennement aux difficultés que nous avons progressivement imprégné nos collaborateurs de notre vision de l'entreprise et de ses valeurs nouvelles. Les réunions du conseil d'administration, les rencontres régulières avec le syndicat, les revues mensuelles des résultats avec les directeurs, les entretiens annuels d'évaluation, les réunions hebdomadaires de direction, les nombreux entretiens informels avec le personnel, ainsi que notre souci de donner l'exemple par le respect de réglementation ont été les mécanismes privilégiés de mise en œuvre de notre stratégie de changement de perspective face aux valeurs culturelles africaines, qu'il ne s'agissait nullement de rejeter, mais de « redéfinir ».

C'est depuis cette époque que nous avons mis au point la technique de direction de nos collaborateurs que nous utilisons encore. Nous déterminons les objectifs annuels dans les différents domaines clés de l'entreprise, puis nous demandons aux principaux responsables de solliciter un rendez vous de travail pour présenter et discuter leurs projets et leurs priorités. On leur demande de procéder ensuite de la même façon avec leurs propres collaborateurs.

Ces rendez vous de travail avec nos collaborateurs, puis entre eux et leurs subordonnés, sont essentiels à la communication, car ils sont l'occasion d'analyser les résultats, d'évaluer la situation d'ensemble, ainsi que l'engagement de l'encadrement et le comportement des équipes de travail. Quant aux réunions hebdomadaires de coordination, elles servent au partage de l'information sur la marche quotidienne de l'entreprise, au monitoring des projets en cours et à l'ajustement des comportements aux valeurs à promouvoir.

Les responsables qui ont atteint leurs objectifs sont félicités devant leurs pairs pour stimuler l'émulation et renforcer la cohésion de l'équipe de direction.

Bass insiste sur les effets du leadership transformationnel mais souligne qu'il implique un mode d'utilisation du pouvoir fondé sur la gestion individualisée des subordonnés.

3-1. Le Pouvoir

La structure hiérarchique pyramidale constitue une réponse au problème du partage du pouvoir dans l'entreprise moderne. Cette structuration du pouvoir découle

¹⁹ Burns J. Mc Gregor: Leadership. Harper & Row, 1978

des théories mécanistes des auteurs classiques du management, notamment de F. Taylor. En effet, si chaque opérateur ne connaît que les tâches sur lesquelles il est spécialisé, il devient indispensable d'avoir au sommet de l'organisation, qui permet une appréhension globale de l'ensemble des activités, une direction chargée de programmer en continu tout le travail de l'entreprise. Les cadres de la hiérarchie deviennent alors de simples relais chargés de faire passer les programmes de production aux opérateurs et de faire remonter les informations nécessaires au contrôle de l'entreprise par la direction.

Ce sont les expériences, menées par E. Mayo et son équipe, à l'usine Hawthorne, qui ont révélé l'existence des groupes informels d'appartenance et la complexité des forces psychosociales à l'œuvre dans l'organisation. Mayo propose une conception diffuse de la communication, de l'autorité et du pouvoir, qui a depuis influencé notre perception de l'entreprise. Continuateur de Mayo, R. Likert démontre dans ses recherches que le commandement focalisé sur la tâche, la surveillance et le contrôle produit des résultats médiocres, contrairement à un commandement basé sur l'écoute et une relation de confiance.

La culture africaine, également, considère comme normale l'inégalité de pouvoir entre les hommes. Mais, ici aussi, la source majeure d'insatisfaction concerne la façon dont les décisions sont prises et l'autorité exercée par ceux qui occupent les postes de commandement. Cela est confirmé par l'enquête menée en Côte d'Ivoire auprès de 560 cadres issus de 60 entreprises²⁰. Les enquêtés donnent les réponses suivantes à la question portant sur le chef sous les ordres duquel ils souhaiteraient travailler : chef autocrate 2%, chef paternaliste 24%, chef consultatif 40% et chef démocrate 34%. Il est remarquable d'observer le rejet du chef autocrate et le pourcentage inférieur du chef paternaliste (24%) par rapport aux chefs consultatif et démocrate ; ces deux profils de chefs obtiennent un score cumulé de 74%.

S'agissant de Dakar Marine, malgré son statut d'entreprise publique, le ministre de tutelle²¹, qui avait sollicité avec insistance notre nomination, nous a accordé la confiance et l'autonomie nécessaires pour exécuter notre difficile mission, notamment dans son volet compression du personnel. C'est pourquoi nous ne partageons pas les explications, souvent culturalistes, tendant à décrire le chef africain comme un autocrate despotique. Il n'y a pas une « impossible décentralisation de l'entreprise africaine », où la hiérarchie pesante imposerait la prise de la moindre décision au niveau le plus élevé, comme l'affirme professeur P. D'Iribarne²².

Car, même si l'organigramme de Dakar Marine se présente sous la forme d'une structure hiérarchique par fonction, avec une direction de la production structurée selon des services techniques spécialisés, l'entreprise met sur pied des équipes *ad hoc*²³ responsables de réaliser les contrats de réparation.

²⁰ Bourgoin H : L'Afrique malade du management. Ed J. Picollec ,1984

²¹ Serigne Lamine DIOP, Ministre de l'Industrie assurait la tutelle de Dakar Marine

²² Iribarne (d') P : Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. Revue Française de Gestion n°80, Septembre- Octobre 1990, P.28-39

²³ Mintzberg H : Structure & Dynamique des organisations. Ed d'organisation, 1982

L'exécution des devis préalablement négociés avec les clients est suivie par des chefs de travaux, dénommés chefs de bord, désignés à cet effet par le directeur de la production. Il s'agit d'équipes semi autonomes comprenant un chef d'équipe et des ouvriers recrutés dans les ateliers des services spécialisés de l'entreprise. Lorsque le chantier met dans la même période quatre ou cinq navires en cale sèche, l'ambiance de travail se transforme en va et vient incessants d'ouvriers, qui se croisent entre les ateliers où les pièces sont préparées et les navires, mis au sec, où elles sont montées. Dans cette apparente confusion, les chefs de travaux, qui représentent les intérêts des clients, veillent au respect des clauses contractuelles et facilitent les communications horizontales entre les ouvriers des différentes équipes.

Ce mode de gestion des arrêts techniques de navires qui ramène la prise de décision et la coordination là où se trouve l'information, c'est-à-dire près des opérateurs, répond à l'impératif d'urgence qui caractérise la réparation navale.

L'entreprise de réparation navale, qu'elle opère en Afrique ou ailleurs, doit fonder l'efficacité de ses opérations non pas sur la chaîne fayolienne verticale de commandement, mais sur des relations interactives de coopération horizontale²⁴ d'équipes dont les points focaux sont les ateliers pour la préparation des pièces et les navires au sec pour le montage.

Concernant toujours le pouvoir, l'analyse des systèmes politiques de l'Afrique précoloniale²⁵ montre qu'à peu près partout, on trouvait le principe de la souveraineté collégiale. Le souverain détenait la réalité du pouvoir, mais devait, pour gouverner, s'entourer de personnalités détentrices de fonctions au niveau du pays. Ainsi, le chef ne prenait-il pas de décisions personnelles ; il faisait plutôt appel aux sages, aux personnes expérimentées en vue d'obtenir un consensus. L'entreprise africaine doit conserver cette valeur essentielle et l'utiliser dans une dynamique de participation.

C'est pourquoi, de manière à favoriser la participation de travailleurs, l'élaboration et l'application du règlement intérieur de l'entreprise ont été précédées d'une large consultation des chefs de services et des délégués du personnel. Le syndicat fut même encouragé à tenir une assemblée générale pour informer le personnel ouvrier sur le contenu du document et sur les objectifs poursuivis par la direction. De même, des réunions périodiques sont tenues au niveau de la direction, des services et des ateliers, pour préparer les décisions et contrôler la marche de l'entreprise.

3-2. Le statut de la femme

La société africaine traditionnelle a essentiellement réservé à la femme la procréation et les occupations domestiques. Mettre au monde des enfants donne à la femme reconnaissance et statut, parce qu'elle contribue ainsi à assurer la fécondité physique du clan. Dans les villages, la pratique de la polygamie perdure et la jeune fille peut être, contre son gré, donnée comme épouse et rejoindre une nouvelle famille. Il résulte de cette condition que, sur le plan de la personnalité psychique, la femme est portée à développer des sentiments latents de réserve et une attitude de repli sur son foyer et sur ses enfants.

²⁴ Mintzberg H & Van der Heyden L: L'organigramme Ed d'Organisation-L'Expansion 2003

²⁵ Diagne P : pouvoir politique traditionnel en Afrique occidentale

Mais, nous l'avons déjà souligné avec G. Devreux, ce modèle culturel dominant cache celui de la femme intrépide et entrepreneur que nous décrit A. Hampaté Bâ, dont l'enfance s'est déroulée dans les années 1920, à une époque où la société traditionnelle n'était pas encore déstructurée²⁶ : « comme partout où elle était passée, ma mère avait réussi à développer [] un commerce assez important de tissus et d'articles régionaux divers ».

Une conséquence importante de la modernité est de bouleverser la division sexuelle des rôles instaurée par la société traditionnelle. Ainsi note-t-on chez les femmes l'émergence d'attitudes nouvelles, comme la mise en question de la polygamie, l'aspiration à une activité professionnelle ou la création d'une micro entreprise personnelle.

Une récente étude²⁷ que nous avons menée auprès d'un échantillon de micro et petites entreprises rurales révèle que 56% des entrepreneurs ruraux sont des hommes et 44% des femmes. Cette statistique qui décrit la situation dans quatre régions administratives du Sénégal, montre une quasi-égalité d'hommes et de femmes entrepreneurs et on note même une majorité de femmes (58%) dans l'une des régions. Une autre enquête réalisée par nos étudiants, sur le développement des écoles d'enseignement supérieur privé au Sénégal, révèle que 53% des effectifs sont constitués de filles de 23 ans de moyenne d'âge et que la gestion fait partie des filières préférées.

L'entreprise africaine ne pourra pas ignorer très longtemps ces phénomènes qui transforment son environnement socioculturel.

La responsabilisation des femmes dans l'entreprise libère non seulement des potentialités jusque là sous utilisées, mais encore constitue un facteur positif de changement social, car elle fait évoluer les conceptions traditionnelles de l'autorité et de la division du travail.

Notre constat, après des années d'observation, est que l'entreprise africaine est gagnante en nommant des managers femmes. En effet lorsque le climat organisationnel s'y prête, les femmes affichent leur détermination à être performantes car elles veulent démontrer leur capacité à diriger. Les hommes qu'elles commandent s'investissent ; car, ils trouveraient honteux, selon la norme traditionnelle, que leurs supérieures femmes puissent relever des manquements dans leur travail.

L'Institut Africain de Management (IAM), que nous dirigeons, illustre aussi cette volonté de performance des femmes. En effet, le département qui délivre le MBA, diplôme qui a reçu l'accréditation du CAMES²⁸, est dirigé par une femme. Par ailleurs, l'IAM, certifié ISO 9001 version 2000, pour l'ensemble de ses processus, a nommé une femme responsable de la qualité.

²⁶ Bâ A. Hampaté: Amkoullel, l'enfant Peul. Babel 2000

²⁷ Etude de la demande et de l'offre de services non financiers d'appui aux micro entreprises rurales. Sylla T, Diallo I, NGoma S, Sadji A ; BIT, 2007

²⁸ CAMES : Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur

A Dakar Marine, les femmes travaillaient surtout dans les services administratifs. Leur présence parmi le personnel ouvrier était extrêmement rare mais nous veillions, auprès des chefs d'ateliers, à leur participation aux activités du centre de formation pour les préparer à accéder aux responsabilités de chef d'équipe.

3-3 L'individu et le groupe

Assumer les décisions contenues dans le plan de redressement, les mettre en œuvre en résistant aux pressions du milieu social, tel était le problème qui se posait à nous. Les pressions du milieu social, en la circonstance, allaient bien au-delà de la réaction défensive du syndicat. En effet, nous devions, en tant que responsable, poser des actes qui bousculent les valeurs de générosité et de solidarité du milieu social.

C'était un obstacle difficile, parce qu'en Afrique noire traditionnelle, la personne humaine est un être qui ne tire sa signification que de l'appartenance à un lignage, à un clan et à une classe d'âge. L'individu, même s'il est directeur d'entreprise, n'a pas une existence autonome reconnue.

Toute l'éducation, qu'il a reçue, vise à le faire participer à la vie de son groupe. On ne conçoit pas qu'il puisse prendre son propre destin en main.

Mais les changements rapides, qui accompagnent le développement et l'industrialisation, suscitent des conflits à tous les niveaux d'existence et provoquent « le retour du refoulé » (Freud), c'est-à-dire des normes sociales « mises en réserve », notamment l'émergence de l'individu.

En effet, l'école, l'entreprise et l'introduction massive de nouvelles valeurs ont engendré une rupture dans le double continuum sécurisant de l'éducation traditionnelle : continuum horizontal qui lie l'individu à tous les membres du clan, continuum vertical qui l'attache, à travers les générations du lignage, à l'ancêtre. L'individu est désormais voué à la solitude et à la compétition. Il doit s'organiser du dedans pour s'assurer une existence de moins en moins tributaire de sa communauté. Il est devenu sujet historique et social dans une société africaine en transition où, selon l'expression de Durkheim, « la solidarité organique », basée sur des relations contractuelles, s'est substituée à la « solidarité mécanique » communautaire. La fréquence des maladies mentales, dans les villes africaines, démontre les difficultés inhérentes à ces processus de reconstruction de la personnalité psychique²⁹.

L'entreprise, par son mode d'organisation du travail et sa conception de la responsabilité, renforce le processus d'individualisation de l'Africain. Aussi, par delà la maîtrise des techniques de gestion, les performances du manager africain, dépendront-elles de sa capacité à dominer le conflit qui le traverse, de sa capacité à réconcilier les objectifs de l'entreprise et les attentes de son groupe social.

C'est possible parce que l'individu n'est pas une réalité inconnue. Car en fait, le primat de la communauté, parmi les valeurs culturelles traditionnelles, recouvre la valorisation de l'individu, de son courage physique et morale.

²⁹Sylla T : Psychiatrie et cultures. Mémoire de maîtrise de Psychopathologie. Université Paris V Sorbonne, 1973

Mieux, la société traditionnelle accepte la compétition dans le groupe de pairs pour dégager le champion, le « diambar » chez les wolofs du Sénégal. Pour être un « diambar », il faut se mobiliser, avoir de la conviction (« fass diome » disent les wolofs). Le « diambar » est celui qui a triomphé du « Mbar », c'est à dire de la case des circoncis en tant qu'elle symbolise la classe d'âge. Il faut à ce propos rappeler que la lutte, sport roi de la société traditionnelle, n'est pas un sport collectif !

Cependant, pour dominer le conflit culturel qui l'habite, le travailleur africain, le cadre notamment, a besoin de confiance : confiance dans ses capacités professionnelles, confiance dans son supérieur hiérarchique par l'attention qu'il lui porte, confiance dans l'entreprise par la reconnaissance et par la rémunération équitable de sa contribution.

En nommant un nouveau directeur du personnel nous avons voulu non seulement améliorer le climat des relations avec le syndicat mais encore faire de la gestion de l'individu une préoccupation importante. Les nouvelles priorités ont ainsi porté sur la constitution d'une base de données des spécialités professionnelles, le diagnostic continu des besoins de formation par la hiérarchie, le suivi individualisé des stages de perfectionnement, le suivi des carrières individuelles, l'évaluation des performances individuelles par la hiérarchie et l'instauration d'une prime de rendement.

En ce qui concerne l'évaluation des performances, nous avons fait appel à un consultant pour mettre en place un système d'évaluation des performances individuelles et la formation de l'encadrement, jusqu'aux chefs d'équipes, aux méthodes de gestion des personnes placées sous leur autorité et à l'utilisation des fiches d'évaluation élaborées à cet effet.

3-4. La solidarité

La formation, la reconnaissance et la récompense de la performance individuelle renforcent la confiance en soi et la capacité d'autonomie. Mais elles développent par ailleurs la capacité de faire équipe et d'obtenir des résultats en pratiquant la collaboration. La coopération est indispensable dans la réparation navale qui est une activité industrielle dont l'objectif est d'apporter, dans l'urgence, une solution aux différents problèmes techniques que rencontrent les navires (électricité, instrumentation, électronique industrielle, chaudronnerie, soudure, tuyauterie, climatisation, peinture, menuiserie, décoration, etc.)

L'expression « le travail du Blanc ne finit jamais » manifeste, selon H.Bourgoin³⁰, le rejet par l'ouvrier africain de la routine, de l'impersonnalité des règles et de l'indifférence caractéristiques de la bureaucratie industrielle.

A Dakar Marine, la direction technique, assistée du centre de formation, procède, avec une grande attention, au choix des chefs d'équipes. Ils doivent être excellents sur les plans professionnel et humain. Ils constituent des relais avec lesquels il faut établir des relations privilégiées en montrant ostensiblement la confiance placée en eux.

³⁰Bourgoin H : L'Afrique malade du management. Ed J. Picollec ,1984

Le fonctionnement des équipes apparaît ainsi à la fois centralisé et personnalisé ; ce qui atténue les procédures rigides au profit des interactions personnelles et de l'obéissance à l'autorité du chef d'équipe dans la planification, la coordination et le contrôle de tâches.

La proximité avec les responsables que nous encourageons permet d'entretenir la camaraderie et de fêter les résultats positifs, comme lors de la soirée organisée en décembre 1985 au théâtre national Daniel Sorano.

La fête, valeur traditionnelle africaine, est un puissant outil de motivation qui favorise la proximité, la convivialité et le partage de souvenirs. Elle renforce la cohésion et la solidarité dans l'entreprise. Elle sert à atténuer la tension de la compétition interne dans les équipes et à réconcilier les ouvriers avec les contraintes de l'entreprise moderne.

Nos travailleurs ne sont pas, en terme d'aspiration, fondamentalement différents de leurs homologues de l'usine Hawthorne, étudiés par Mayo et son équipe. Ils sont motivés par l'argent mais aussi par la reconnaissance de leur contribution. Comme les travailleurs de l'usine Hawthorne, ils ont besoin d'appartenir à un groupe et, en même temps, d'être reconnus et traités comme des champions, des « diambars », lorsqu'ils le méritent.

Sur un autre plan, on constate que les populations des pays industrialisés n'acceptent plus passivement la légitimité de l'entreprise privée fondée sur la maximisation du profit, ni celle de l'entreprise publique fondée sur le pouvoir de l'Etat³¹. Car, l'entreprise, quelle que soit sa forme juridique, se voit obligée d'assumer une responsabilité sociale, une solidarité vis-à-vis du milieu où elle opère.

Cependant malgré ce changement de la légitimité, l'insertion de l'entreprise africaine dans son milieu social pose un problème particulier. En effet, la solidarité ne doit pas se résumer au recrutement pléthorique de congénères du clan, qui considèrent le mérite et la compétence comme « des signes de méchanceté »³² et non comme des critères objectifs de recrutement. Cette pression communautaire constante peut affecter l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

La solidarité avec le milieu social doit plutôt être un élément de la gestion stratégique de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi avons-nous appuyé, avec du matériel réformé, l'initiative de création de petites entreprises de certains de nos travailleurs déflatés et noué des partenariats de sous-traitance.

L'initiative de nos travailleurs déflatés confirme le constat que les programmes d'ajustement structurels ont favorisé l'explosion du secteur de l'économie populaire³³ dénommé *secteur informel*.

La résistance des micro et petites entreprises à la crise s'explique par leur aptitude à adapter les normes et valeurs culturelles traditionnelles à leur activité.

³¹ Romain L & Burlaud A : Management public, gestion et légitimité. Dalloz 1980

³² Zadi Kessy M : Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne. Ed Ceda 1998

³³ Paris P ; Sylla T ; Ndour A : Projet d'appui à la petite entreprise. ONUDI, 2000

La micro entreprise évolue de façon isolée, sans soutien significatif de son environnement institutionnel. Sa force principale réside dans la solidarité communautaire qui lui permet de minimiser ses coûts de transactions, grâce au financement par l'épargne de parents, l'utilisation d'une main d'œuvre familiale flexible et la fidélisation d'une clientèle de proches.

Les insuffisances de ce modèle de management résident dans le faible niveau de scolarisation et de formation technique des dirigeants et de la main d'œuvre. En effet cette lacune les empêche, à mesure que l'activité croît et que le travail d'organisation devient plus complexe, de passer, dans la régulation de l'efficacité, de l'ajustement mutuel à la standardisation des procédés et des qualifications³⁴. Ce n'est donc pas la solidarité avec le milieu social qui handicape la gestion de micro et petite entreprise africaine, mais le faible niveau de scolarisation et de formation technique du promoteur et du personnel.

3-5. La violence

Les pressions de la concurrence, les cadences infernales pour atteindre les objectifs commerciaux, comme le respect des délais contractuels de réalisation des travaux de carénage, peuvent faire des organisations modernes des lieux d'une très grande violence symbolique, lorsque les interactions tendent à infirmer la valeur des collègues ou des subordonnés. Certes, tous les conflits quotidiens ne tournent pas au pugilat. Le malaise s'exprime le plus souvent par des affrontements verbaux. Cette violence est la cause principale de beaucoup de tensions et de difficultés psychologiques vécues au travail ou en dehors³⁵.

On soutient souvent que, contrairement à la culture africaine, la culture occidentale tolère les tensions ou le conflit débouchant sur une confrontation ouverte qu'on espère alors salutaire. Mais ce constat ne signifie pas une préférence des occidentaux pour un style de management par le conflit ou par le stress ; car les trois suicides de salariées, intervenus chez Renault, entre octobre 2006 et février 2007, dont deux dans l'entreprise, ont entraîné, après enquête de l'inspection du travail, une plainte devant la justice. En France, les excès du management par le stress sont punis, depuis 2003, par la loi sur le harcèlement moral.

En Afrique aussi, il est important d'observer les formes, d'éviter l'éclatement de l'agressivité dans les rapports interindividuels ainsi que dans les rapports de groupes. Il en est ainsi parce que, dans le groupe d'âge qu'il intègre dès après le sevrage et auquel il s'identifie, l'enfant apprend que l'affrontement entre générations est impossible, que la rivalité avec le père ou l'aîné est impossible.

La société traditionnelle offre à ses membres différents modèles culturels de contrôle de l'agressivité, dont la palabre qui permet de les résoudre publiquement et les rituels de salutations qui sont une manière de signifier à l'autre que l'on n'a aucune intention agressive à son égard. Le mot « paix » est le mot le plus fréquent dans le rituel de salutation des wolofs du Sénégal.

³⁴ Mintzberg H: Structure & Dynamique des organisations. Ed d'Organisation, 1982

³⁵ Chanlat A: Gestion et culture d'entreprise. Ed Quebec Amérique, 1984

On comprend que beaucoup de cadres européens, ignorant ces réalités culturelles, aient rencontré des difficultés à comprendre leurs collègues et subordonnés africains ; ils ont, notamment, mal interprété l'amour propre.

Ainsi E.M. Hernandez³⁶ écrit-il que la direction par objectif, DPO, « est peu adaptée à la mentalité de l'africain. Il n'établit pas de distanciation entre les résultats de vie professionnelle et sa propre personne. Il est très sensible aux critiques, et les oppositions prennent souvent un tour dramatique ».

La DPO est-elle, alors, faite pour les travailleurs des entreprises canadiennes qui ont fait échec à son introduction en lui opposant de la méfiance et de la résistance, comme le révèle le professeur Marcel Côté de HEC Montréal³⁷ ?

L'amour propre est la bonne opinion que le travailleur sénégalais, par exemple, a de lui-même, qu'il tient à donner aux autres et qui lui fait redouter, par-dessus tout, l'humiliation. Ce sentiment psychologique n'est pas une tare. Il peut même être une source de motivation pour la performance, comme le démontrent quotidiennement les femmes managers et leurs subordonnés, à l'IAM et dans d'autres entreprises africaines.

La mise en place de la direction par objectifs est un processus lent et difficile, en Afrique, comme ailleurs. La DPO est avant tout une affaire de confiance entre la direction et les cadres, entre les supérieurs et les subordonnés³⁸. Car elle rompt avec le conformisme et la sécurité de la gestion bureaucratique, pour mettre l'accent sur l'engagement par rapport à des résultats préalablement définis avec le supérieur hiérarchique, l'auto contrôle et le développement personnel.

L'entreprise africaine doit faire du dialogue, pour éviter la confrontation, une valeur de mobilisation et d'intégration des individus et des équipes. Mais cette volonté de dialogue ne doit jamais se transformer en complaisance et occulter la nécessité d'exprimer les faits avec franchise et d'agir avec fermeté lorsque c'est nécessaire.

Ainsi, l'ouverture et la transparence que nous avons manifestées lors de la compression du personnel visaient-elles avant tout à ôter à l'opération son apparente violence arbitraire, pour la présenter comme une nécessité destinée à préserver les emplois techniques spécialisés, capables d'assurer la survie de Dakar Marine. Nous voulions que nos travailleurs sentent qu'on ne les considère pas comme quantité négligeable et, qu'en les associant aux tentatives pour sauver leur entreprise, nous nous préoccupions par dessus tout de l'intérêt général.

3. 6. La parole

Il est difficile, comme nous l'avons souligné en examinant la gestion de la micro et petite entreprise, d'imaginer l'efficacité organisationnelle sans un minimum de formalisation et de contrôle bureaucratique. Pourtant, la paralysie causée par la grève de zèle, caractérisée par l'application pointilleuse des procédures, démontre,

³⁶ Hernandez E.M : Le management des entreprises africaines. Ed L'Harmattan ; 1997

³⁷ Côté M : la direction par objectifs : mythe ou réalité. in le Management : Textes et cas. McGraw-Hill ; 1973

³⁸ Côté M : la direction par objectifs : mythe ou réalité. in le Management : Textes et cas. McGraw-Hill ; 1973

par l'absurde, le rôle indispensable des communications informelles dans le fonctionnement efficace des organisations³⁹.

Ce constat signifie que le processus de bureaucratisation, en mettant l'accent sur la multiplication des règles impersonnelles et sur la primauté accordée à la communication écrite, a longtemps masqué la fréquence et l'intensité des activités de parole et de conversation dans les organisations modernes. Il a fallu attendre les travaux de Mintzberg⁴⁰, confirmés depuis par beaucoup d'autres, pour découvrir que les cadres et les employés, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, passent l'essentiel de leur temps à interagir par la parole.

Ainsi, le travail dans l'urgence caractéristique de notre métier et les efforts pour sortir Dakar Marine de la crise nous ont-ils imposé l'utilisation prédominante de moyens de communications verbales, notamment le téléphone et la réunion, outil essentiel à notre méthode de gestion de nos collaborateurs. C'est en effet la parole qui anime les rendez vous de travail avec nos collaborateurs, puis entre eux et leurs subordonnés pour évaluer les résultats, négocier les objectifs et les moyens de les atteindre. C'est aussi grâce à la conversation avec un client que se réalise la négociation d'un contrat de réparation.

Par ailleurs lorsque la conversation stimule l'échange de points de vue entre la direction et les cadres puis entre ces derniers et les employés, elle nourrit la participation et favorise la communication des changements perçus dans l'environnement concurrentiel, de manière à faire émerger les ajustements requis.

Ainsi les moyens de communications verbales sont-ils, pour Mintzberg, essentiels à l'accomplissement des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels qu'il a identifiés dans son étude sur le travail quotidien des managers.

La découverte de l'omniprésence de la parole dans la gestion devrait relativiser la stigmatisation des cultures africaines qui seraient incapables de s'adapter à l'entreprise moderne par défaut d'écriture.

Pour Tierno Bokar, le Sage, « l'écriture⁴¹ est une chose et le savoir en est une autre. L'écriture est la photographie du savoir, mais elle n'est pas le savoir lui-même ». C'est donc par la transmission orale du patrimoine culturel que se réalise une part importante de l'éducation intellectuelle et morale dans la société traditionnelle africaine.

Mais, parce qu'elles considèrent l'ambivalence de la parole (source de violence ou de gratification), les cultures africaines exigent du chef, en plus de la générosité, deux qualités essentielles, le respect de la parole et son usage à bon escient. La parole, dit Tierno Bokar⁴² le Sage, est un fruit dont l'écorce s'appelle « bavardage, la chair « éloquence » et le noyau « bon sens ».

³⁹ Mintzberg H: Structure & Dynamique des organisations. Ed d'Organisation, 1982

⁴⁰ Mintzberg H: The nature of managerial work. Printice Hall, 1973

⁴¹ Bâ A.Hampathé: Amkoullel, l'enfant Peul. Babel 2000

⁴² Bâ A.Hampaté : Vie et enseignement de Tierno Bokar, le Sage de Bandiagara. Points, Ed du Seuil, 1980

Le talent oratoire ne suffit donc pas ; la parole doit être respectée pour que la confiance règne entre les membres de l'organisation et entre l'organisation et ses partenaires extérieurs. Dans les sociétés traditionnelles africaines, la parole engage l'homme dans tous les domaines de la vie. Lorsqu'il s'agit de vendre, d'acheter, de prêter ou d'emprunter, tout se réalise par la parole et toute personne qui ne respecte pas sa parole, se dévalorise devant sa communauté. Les institutions villageoises de micro crédit, en utilisant la caution solidaire de membres qui se sont mutuellement choisis, adaptent à leur activité de modernisation de l'économie rurale les valeurs traditionnelles de respect de la parole, de solidarité et de contrôle de l'individu par le lien communautaire.

Au niveau psychique, les activités de parole ont, pour les personnes qui y sont engagées, une signification profonde, qui dépassent largement le caractère instrumental auquel elles sont généralement réduites. Elles sont notamment génératrices de sentiments positifs (espoir, respect, amour) ou négatifs (découragement, crainte, haine). La parole est, comme l'affirme E. Benveniste, « constitutive de l'être » car elle permet à chacun d'être reconnu en tant que personne.

C'est pourquoi nous pratiquons, nous aussi, le management dénommé « baladeur » qui consiste, par des visites dans les ateliers, à aller au contact direct du personnel pour écouter le travailleur sur son poste de travail. Car les salariés ont des choses à communiquer, mais cette parole ne passe ni dans les « boîtes à idées », ni dans les réunions avec les chefs de service, ni par le truchement du syndicat. Cette parole à écouter, doit être celle de l'individu si on veut favoriser son engagement vis-à-vis de l'entreprise et des valeurs qu'elle prône.

3-7. La maîtrise de l'outil

Les sociétés traditionnelles africaines procèdent d'une vision du monde spécifique : l'africain traditionnel se considère comme un élément de l'immense ordre cosmique que constitue l'univers. L'environnement immédiat dans lequel il vit, en symbiose avec les forces surnaturelles, est avant tout le lieu où se noue le contact avec les ancêtres. Pour l'Africain, Dieu a créé le monde par le verbe, et le verbe est création continue par le souffle de l'homme. La parole des ancêtres fonde les institutions, leur donne un sens par et dans des mythes intemporels.

Cette vision du monde est très éloignée du projet cartésien de maîtrise et de domination du monde par la Science et la Technique.

S'agissant de l'éducation des enfants, on a d'ailleurs souvent souligné la pauvreté du milieu traditionnel africain par opposition à la richesse en éléments dits « éducatifs » dont jouit l'enfant européen. Nous pensons qu'il est plus juste de considérer que l'éducation de l'enfant africain ne vise pas à préparer son entrée dans l'univers d'images et de machines de la civilisation moderne. En effet, la proximité et le contact physique permanent avec la mère, dans la petite enfance, rendent inutile la constitution d'un espace intermédiaire peuplé d'objets à manipuler. L'enfant baigne

dans un univers à la fois humain, animé et rempli de paroles ; il établit des relations avec un grand nombre de personnes⁴³.

La formation technique qu'il reçoit vise à lui transmettre progressivement un savoir faire et une expérience séculaires. Chez les wolofs du Sénégal, elle se réalise à l'intérieur de castes qui sont des groupes héréditaires, endogames, à spécialisation professionnelle⁴⁴ : paysans, artisans, *griots*⁴⁵, serviteurs.

La transmission de la connaissance scientifique et technique se fait de manière ésotérique tandis que l'apprentissage du travail artisanal se réalise soit aux côtés de l'adulte, soit au sein d'un groupe d'enfants entraînés par des aînés par l'imitation et l'identification, comme le décrit Camara Laye⁴⁶ : « sur un signe de mon père, les apprentis mettaient en mouvement les deux soufflets en peau de mouton, posés à même le sol, de part et d'autre de la forge et relié à celle-ci par des conduits de terre. Ces apprentis se tenaient constamment assis, devant les soufflets ; [...] l'aîné était parfois admis à partager le travail des ouvriers, mais le plus jeune ne faisait qu'observer, en attendant d'être à son tour élevé à des travaux moins rudimentaires. L'opération qui se poursuivait sous mes yeux n'était une simple fusion de l'or qu'en apparence ; c'était bien autre chose : une opération magique que les génies pouvaient accorder ou refuser ; [...] mon père remuait les lèvres ! Ces paroles que nous n'entendions pas, ces paroles secrètes [étaient l'essentiel] ». Cette parole ancestrale est au cœur de la transmission ésotérique des connaissances scientifiques et techniques.

Ces réalités culturelles commandent à l'entreprise africaine d'accorder une place prioritaire à la formation technique et professionnelle du personnel ouvrier, comme les sociétés européennes l'ont fait à partir du 19^{ème} siècle, lorsque les corporations furent abolies.

En effet en Europe, du Moyen Age jusqu'au milieu du 18^{ème} siècle, les corporations regroupaient les maîtres et les compagnons ; elles réglementaient et contrôlaient rigoureusement l'exercice des professions. Le temps de compagnonnage, environ deux années, s'achevait par la confection du « chef-d'œuvre » permettant d'accéder à la qualification de « maître ».

Il faut attendre 1827 pour rencontrer les premiers modèles d'écoles d'apprentissage assurant la relève des corporations pour la formation d'ouvriers qualifiés⁴⁷. En France, c'est seulement en 1880 que furent créées des écoles d'apprentissage manuel. Ces structures d'apprentissage ont permis la conversion des savoir faire empiriques tacites des corporations en connaissances théoriques. Leur développement a suivi l'évolution industrielle qui, en s'orientant de plus en plus vers l'éclatement des métiers et des processus technologiques, exige le renouvellement continu des critères de l'efficacité ouvrière.

⁴³ Sylla T : Psychiatrie et cultures. Mémoire de maîtrise de psychopathologie. Université Paris V Sorbonne 1973

⁴⁴ Diop A.B : La société Wolof : tradition et changement. Ed Karthala 1981

⁴⁵ Les griots sont les historiens et musiciens de la société africaine traditionnelle

⁴⁶ Camara Laye : L'enfant noir. Plon

⁴⁷ Reuchlin Maurice : Traité de Psychologie appliquée. PUF, 1971

A Dakar Marine, nous avons renforcé les capacités de notre centre de formation professionnelle dont les objectifs portent essentiellement sur la formation complémentaire ouvrière, le perfectionnement technique et la préparation à la maîtrise à ses nouvelles tâches de motivation, de conseil et de contrôle de l'exécution du travail. Le centre de formation participe aussi au recrutement du personnel en procédant aux examens psychotechniques des candidats.

Cet investissement a permis à notre chantier de disposer d'une main-d'œuvre répondant aux critères de compétence technique et de rendement qui font la réussite des entreprises industrielles.

3.8. Le temps

Dans son ouvrage « Psychologie du temps »⁴⁸, le professeur P. Fraisse soutient que le sentiment le plus primitif de durée naît, chez le nourrisson, d'une frustration d'origine temporelle. Cela veut dire que la durée ne devient une réalité psychologique que lorsque le désir n'est pas comblé dans l'immédiat, comme dans l'allaitement à des heures précises, dans les sociétés industrielles.

Par contre, en milieu traditionnel africain, l'oralité de l'enfant se développe selon un modèle de permissivité totale et de gratification maximale jusqu'au sevrage, qui intervient à deux ans. L'enfant, pendant toute cette période, est enveloppé dans la présence continue de l'ensemble des femmes du groupe familial, faite d'un allaitement à la demande et de contacts physiques permanents (massages et portage dans le dos).

L'allaitement à la demande du nourrisson africain ne lui permettrait donc pas de développer un schéma temporel en rapport avec la non satisfaction de ses désirs. N'ayant jamais à attendre, allaité dès qu'il le demande, le nourrisson africain ne connaîtrait que des « suites labiles de maintenant »⁴⁹.

Le temps dans la société traditionnelle se découpe en saisons, en calamités naturelles et non en heures, minutes et secondes. Il est un compagnon de l'homme et non un adversaire qu'il faut battre par une innovation technique ou un effort de productivité.

Cependant, ces réalités ont subi les changements rapides engendrés par l'industrialisation et l'urbanisation, qui n'ont pas épargné les méthodes traditionnelles de puériculture.

Dans l'entreprise, le travail n'est plus rythmé par la succession des saisons mais par la cadence des machines et le temps quantifié du travail s'est substitué au temps qualitatif circulaire du village.

Les difficultés d'adaptation du travailleur africain résultent du conflit entre son statut d'individu, devenu sujet historique et social, et les pressions de sa communauté qui, en exigeant, par exemple, sa présence aux cérémonies familiales l'incite à s'absenter de son travail.

⁴⁸ Fraisse Paul : Psychologie du temps. PUF, 2^{ème} édition 1967

⁴⁹ Erny P. L'Enfant et son milieu en Afrique noire. Payot 1972

P. Drucker⁵⁰, qui a consacré son œuvre à la professionnalisation du management de l'entreprise, souligne que les limites du processus de production industrielle sont fixées par le temps, qui constitue la ressource la plus rare. Le temps dans l'activité industrielle est quelque chose d'unique que l'on ne peut ni acheter, ni louer, ni garder en stock.

Le temps, a cause des « rongeurs de temps » que sont les pressions communautaires, est une variable critique de management dans l'entreprise africaine. Sa gestion est liée à celle de l'individu.

En effet le manager africain doit faire face à l'irruption des pressions communautaires dans les réseaux de communications informelles de l'entreprise. Il doit, comme le soutient C. Barnard⁵¹, gérer l'organisation informelle, tout en s'assurant que l'entreprise atteigne ses objectifs.

Aussi, est-ce pour lutter contre les « rongeurs de temps », que nous avons limité l'accès de Dakar Marine, pendant les heures de travail, aux seules personnes disposant d'un rendez vous et réglementé les permissions accordées au personnel pour les événements familiaux.

Mais, pour les dirigeants africains, améliorer la gestion du temps c'est aussi déléguer des responsabilités, donner l'exemple en matière de ponctualité, et de respect du temps des autres, par la gestion efficace des réunions.

Lorsque je prends fonction à la direction de l'IAM, le responsable du personnel me demande, à la fin de ma première réunion de coordination, s'il doit préparer une note de service rappelant les heures de travail, parce qu'il a noté un relâchement sur ce point. Je réponds que j'attends la ponctualité de la part de mes collaborateurs d'abord, et que leurs subordonnés suivront leur exemple ; cela s'est passé ainsi.

4. CONCLUSION

La compression des effectifs a permis de réaliser 375 millions FCFA d'économies, de payer progressivement les fournisseurs et de remonter le plan de charge grâce à la confiance retrouvée. A la fin du premier exercice, le déficit annuel de l'entreprise a été réduit de 60%. Cependant, malgré trois années d'effort, l'équilibre financier n'est pas atteint au moment de notre départ de Dakar Marine en 1988, à cause de l'absence de recapitalisation de la société, du poids de la dette liée à l'acquisition du dock flottant et de la persistance de la crise.

Mais le travail entrepris nous a procuré la satisfaction d'avoir donné confiance à des cadres que nous avons promus à des postes de direction et aidés à se former dans des institutions spécialisées. L'un d'entre eux, ingénieur polytechnicien, a obtenu un MBA et réorienté sa carrière vers la banque d'affaires. Deux autres ont créé leur propre entreprise.

⁵⁰ Drucker P: Devenez manager! Pearson Education ; 2004

⁵¹ C.Barnard : The functions of the executive. Harvard University Press, 1968

Dakar Marine est aujourd'hui privatisée, mais beaucoup d'obstacles demeurent et l'âpreté de la concurrence dans le secteur incite à tenir compte, plus que jamais, dans les politiques à moyen terme, des conditions économiques extérieures. Mais, cette lucidité économique extérieure ne suffira pas pour assurer sa pérennité. Car le vrai défi est de bâtir une stratégie corporative qui reflète et modèle les attitudes et les valeurs des travailleurs de l'entreprise. Ce qui exige l'adhésion de toute l'équipe de direction à une démarche de changement dont l'approche culturaliste ne peut tenir compte.

En effet, le culturalisme, parce qu'il fige les sociétés africaines dans une définition essentialiste, recourt à des postulats ethnologiques, pour analyser, souvent de manière folklorique, l'entreprise africaine qui ne saurait pourtant être assimilée à un village ou à une tribu.

D'ailleurs le sens cosmique et le sens communautaire, mis en exergue par l'analyse culturaliste, sont en réalité liés aux rapports entre l'homme et la nature, à l'état des forces productives et des rapports sociaux fondamentaux qui en découlent.

De ce point de vue, ce ne serait donc pas à l'Africain qu'il faudrait reconnaître un sens cosmique et un sens communautaire, mais à tous les hommes des sociétés traditionnelles dépourvues du mode de production industriel.

Car, si, comme le soutient Pierre Fougeyrollas⁵², l'homme est « le processus par lequel et dans lequel le culturel s'oppose au naturel, sans jamais s'immobiliser [sinon dans une illusoire nature humaine], l'Africain, entré dans la civilisation industrielle, participera à la domination de la nature et à l'exploitation utilitaire de la matière, inaugurées hier en Occident et aujourd'hui en voie de [mondialisation] ».

C'est pourquoi l'universalité des théories du management ne doit pas se mesurer par la transposition mécanique, à d'autres sociétés, de concepts forgés dans des contextes sociohistoriques déterminés, mais par la mise à l'épreuve de ces catégories, au regard des réalités socio anthropologiques en constante transformation, comme c'est le cas en Afrique subsaharienne.

Il résulte des bouleversements de la société africaine que le travailleur africain ne réalise pas passivement les normes sociales de son milieu. Il est un « acteur »⁵³ qui utilise et transforme, dans ses interactions, les capacités culturelles acquises dans ses différents champs de socialisation que sont la famille, la société et le métier.

Le professeur M.Ndiaye, que nous avons déjà cité⁵⁴, souligne à ce propos que « l'activité commerciale est passée, dans la conscience des sénégalais, d'activité peu valorisante [] à une activité valorisée et prisée. Ainsi le micro entrepreneur commerçant, le *moodou moodou*, apparaît-il comme une nouvelle figure sociale, comme le héros de l'économie populaire urbaine », catégorisée *secteur informel*.

⁵² Fougeyrollas P : Modernisation des hommes : l'exemple du Sénégal. Flammarion ; 1967

⁵³ Crozier M : L'Acteur et le Système ; Ed du Seuil ; 1977

⁵⁴ Ndiaye M : L'éthique ceddo et la société d'accaparement ; tome1. Presse universitaire de Dakau ; 1996

Valeurs et normes sont donc des éléments structurants de la « capacité » des travailleurs africains, mais ne déterminent jamais leurs stratégies. Les changements sociaux et l'ambivalence des normes culturelles traditionnelles offrent une opportunité d'invention de valeurs nouvelles.

Il appartient aux managers africains de modeler ces valeurs pour les rendre compatibles à la fois avec les contraintes économiques de l'entreprise et les transformations de la société. Leur mission, en tant que leaders, consiste selon le mot de Philippe Selznick,⁵⁵ à « retravailler des matériaux humains et techniques pour façonner une organisation qui met en œuvre des valeurs nouvelles et durables ».

Mais un tel projet interpelle les écoles de gestion, notamment celles opérant en Afrique. En effet, en mettant l'accent sur l'analyse quantitative et la transmission d'une boîte à outils pour solutionner des problèmes prédéfinis, répertoriés dans des études de cas⁵⁶, les écoles de gestion classiques préparent davantage les étudiants à l'administration de choses qu'au gouvernement des hommes. Les écoles de gestion africaines ne peuvent se contenter d'être de simples centres d'apprentissage. Elles doivent plutôt former des managers responsables, des hommes d'affaires et des citoyens. Elles doivent permettre à leurs étudiants de développer leur personnalité et de réconcilier les valeurs de l'entreprise et celles de leur société.

Dans notre expérience de directeur fondateur de l'ESGE⁵⁷, puis de directeur général de l'IAM⁵⁸, nous avons accordé une place importante à la coopération internationale, mais refusé l'importation servile de programmes académiques valorisant l'élitisme, l'égoïsme et l'arrogance.

La philosophie d'action d'une école de gestion africaine doit plutôt s'inspirer de Socrate et d'Aristote. De Socrate, parce que sa maxime, « connais-toi toi-même », finalité de son art de la « maïeutique », est essentielle dans la formation de futurs dirigeants habités par le conflit de valeurs résultant des mutations rapides de la société africaine. D'Aristote, parce que son « réalisme des objets du monde sensible » est le fondement des sciences expérimentales.

En effet, plus qu'ailleurs, l'enseignement du management doit, en Afrique, s'appuyer sur un processus continu d'échange et de synthèse entre la réflexion critique et l'expérimentation, entre la pensée et l'action.

⁵⁵ Selznick P: Leadership in administration: a social interpretation. Harper & Row, 1957

⁵⁶ Mintzberg H : Des managers des vrais ! Pas des MBA. Ed d'Organisation, 2005

⁵⁷ ESGE : Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises, devenue le CESAG

⁵⁸ IAM : Institut Africain de Management