

Tijane Sylla

# Management en contexte africain

L'ethno-logique  
en question







# **MANAGEMENT EN CONTEXTE AFRICAIN**

*L'ethno-logique en question*



TIJANE SYLLA

# MANAGEMENT EN CONTEXTE AFRICAIN

*L'ethno-logique en question*



© **L'HARMATTAN-SÉNÉGAL, 2017**  
10 VDN, Sicap Amitié 3, Lotissement Cité Police, DAKAR

<http://www.harmattansenegal.com>  
[senharmattan@gmail.com](mailto:senharmattan@gmail.com)  
[senlibrairie@gmail.com](mailto:senlibrairie@gmail.com)

ISBN : 978-2-343-11435-4  
EAN : 9782343114354

*À mon épouse Manou*  
*À mes enfants et petits-enfants*  
*À mes étudiants*



## INTRODUCTION

---

Lorsque Karl Marx, vers 1850, entreprit de rédiger *Le Capital*, rappelle Peter Drucker<sup>1</sup>, ce qu'on appelle aujourd'hui le management n'existait pas.

La plus grande entreprise industrielle, qui comptait moins de 300 personnes, était la filature de Manchester où l'encadrement des travailleurs ne relevait pas de « managers », mais d'ouvriers choisis pour faire régner la discipline sur les groupes d'opérateurs.

L'entreprise industrielle a émergé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en Occident parce que le développement de grandes concentrations urbaines, grâce au progrès du transport, des télécommunications et de l'éducation, avait rendu obsolète le mode de production artisanal.

Et le mode de production artisanal était devenu obsolète, car les tâches et les processus de production impliquaient désormais la combinaison d'importants moyens techniques, humains et financiers.

C'est l'émergence de ce nouveau mode de production qui assura, pendant la guerre de sécession américaine, la victoire de la puissance industrielle sur l'ancien monde agricole et esclavagiste. En effet, l'entreprise industrielle a permis la construction de plus d'usines pour produire davantage d'armes, la fabrication de plus de trains pour les transporter en même temps que les troupes, et le développement du télégraphe pour relier les quartiers généraux des états-majors.

Ainsi, la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle fut-elle marquée par l'essor des entreprises industrielles de production de masse, pour répondre aux besoins de consommation de masse, mais, également, de reconstruction des économies d'après-guerre.

Ce sont des cadres dirigeants d'entreprises industrielles du début du XX<sup>e</sup> siècle, notamment Taylor et Fayol qui, en systématisant leur expérience personnelle sous forme de « théorèmes fondamentaux » ou de « doctrine administrative », ont consacré l'organisation de l'entreprise industrielle et fondé la théorie classique du management.

---

<sup>1</sup> Drucker, Peter : *Devenez manager !*, Pearson, coll. « Le Village mondial », 2004.

Par la suite, le construit théorique, par l'école classique du management, s'est progressivement enrichi de l'apport de chercheurs et d'universitaires.

Cependant, si l'ensemble de ce creuset de théories et de pratiques demeure accessible, de nombreux observateurs afropessimistes ne lui confèrent que la valeur d'une expérience indirecte, inadaptée aux spécificités du contexte africain.

En effet, les afropessimistes soutiennent que les cultures africaines sont dominées par la mentalité communautaire qui s'oppose au fonctionnement de l'entreprise capitaliste fondé sur l'individualisme et la recherche du profit.

Ils ajoutent que la « pression communautaire » prive le salarié africain de toute capacité d'autonomie et que le poids du sacré et la croyance en la sorcellerie rendent difficile la pratique d'une gestion rationnelle.

C'est pourquoi, concluent-ils, l'appropriation des principes et techniques de management nécessiterait une telle révolution culturelle, que le continent africain est condamné au sous-développement. Autrement dit, le retard économique irrémédiable de l'Afrique s'expliquerait, avant tout, par l'inadaptation des principes et techniques de gestion des entreprises à sa culture. La situation des entreprises publiques africaines et des administrations chargées de leur tutelle, au milieu des années 1980, leur fournit des arguments pour justifier leurs thèses.

En effet, les entreprises publiques, créées par les États africains au lendemain des indépendances, n'avaient pas atteint leurs objectifs économiques et commerciaux. Elles avaient, au contraire, aggravé les déficits publics et monopolisé d'importants capitaux qui auraient pu être utilisés dans d'autres secteurs de l'économie. Ce constat avait amené les États africains, sous la pression du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale, à procéder à d'importantes opérations de privatisation ou de liquidation.

Concernant l'administration publique, de nombreux chercheurs<sup>2</sup> ont souligné que le mimétisme, c'est-à-dire l'adoption par les États africains indépendants des institutions de l'ancienne puissance coloniale, est responsable de la désorganisation des services publics à

---

<sup>2</sup> Bugnicourt, Jacques : « Le mimétisme administratif en Afrique : obstacle majeur au développement », *Revue française de science politique*, vol. 23, 1973.

cause de l'inadaptation du modèle emprunté aux réalités socioculturelles africaines.

L'administration publique africaine, précisent ces recherches, se révèle incapable d'appliquer les règles de la bureaucratie wébérienne et impuissante à satisfaire les besoins exprimés par les citoyens, parce qu'elle se caractérise par l'ethnisation, le clientélisme et la centralisation. Et, pour illustrer les dysfonctionnements qui en résultent, on cite, pêle-mêle, le sureffectif dû à la mentalité communautaire, les agents absents pour une cérémonie familiale ou le directeur en déplacement dans son fief politique pour y animer un meeting du parti.

Mais ces comportements dénoncés de manière récurrente sont-ils seulement le résultat de l'inadaptation de la bureaucratie wébérienne à la mentalité africaine ?

Il nous semble en effet que les critiques de l'administration africaine oublient de rappeler que la théorie wébérienne repose sur le postulat implicite que les membres de l'organisation bureaucratique respectent passivement les règles établies et n'obéissent qu'aux devoirs de leur fonction.

Or, les travaux de Philip Selznick sur le comportement humain dans les organisations publiques ont révélé qu'à l'instar du livre qui échappe à son auteur une fois publié, l'institution bureaucratique vit sa propre vie. Ainsi, dans ses recherches à la Tennessee Valley Authority<sup>3</sup>, il montre que les interactions entre les différents acteurs, ce qu'il appelle la « structure humaine », favorisent l'émergence de nouveaux centres de besoins et de pouvoir qui éloignent l'institution de sa mission.

La *Tennessee Valley Authority* (TVA) était une agence de développement régional créée en vue de favoriser l'essor économique et social de la vallée agricole du Tennessee. L'objectif de participation démocratique des populations avait amené les responsables locaux de la TVA à tisser des relations étroites avec plusieurs groupes d'intérêts dans la vallée. Il en résulta un recrutement fondé sur la cooptation qui aboutit à l'émergence d'un véritable système clientéliste et des conflits d'intérêts entre les partenaires, qui entraînèrent la poursuite d'objectifs non identifiés au départ.

Ces travaux démontrent que la pénétration de l'environnement social

31

---

<sup>3</sup> Selznick, Philip : *Tennessee Valley Authority and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press, 1949.

dans l'organisation bureaucratique n'est pas propre au contexte africain. Mais ils démontrent surtout que l'institutionnalisation des organisations à partir de leur dimension informelle produit des effets pervers qui conduisent à terme, inéluctablement, au contraire des buts et objectifs initiés à l'origine avec les meilleures intentions du monde.

C'est pourquoi Philip Selznick insiste sur le rôle des leaders<sup>4</sup> en soulignant que le leadership est nécessaire, non seulement pour l'administration des routines, mais également pour la conduite du changement organisationnel, ce qu'il appelle l'« adaptation dynamique ».

C'est peut-être ce que la Banque Mondiale a fini par comprendre, car elle n'incite plus systématiquement les gouvernements africains à dégraisser les effectifs. Elle prêche désormais le recrutement de cadres bien formés, seule façon d'améliorer l'efficacité des services publics. Aussi, pendant longtemps négligés, les instituts de formation d'administrateurs civils bénéficient-ils maintenant de l'appui des partenaires au développement.

Cependant, l'échec imputable à la culture africaine ne concerne pas seulement les institutions des secteurs public et parapublic. Il concerne également les entreprises privées, à l'instar de la retentissante faillite des Nouvelles Brasseries Africaines (NBA), au Sénégal.

Les Nouvelles Brasseries Africaines (NBA), fabrique de boissons non alcoolisées, et sa marque fétiche Lisa ont été créées en novembre 1994. Le promoteur, un Sénégalais de 41 ans, décrit comme un polygame peu scolarisé, mais ambitieux et habile en affaires, avait très rapidement acquis une bruyante popularité.

Se définissant, lui-même, comme un « *golden boy* », il avait débuté avec succès dans la bijouterie, avant de se lancer dans l'industrie alimentaire en fabriquant les fameuses boissons Lisa.

C'est l'échec de l'irruption dans l'industrie alimentaire de cet entrepreneur flamboyant, très présent dans l'espace médiatique, que le quotidien *Walfadjry* avait relaté<sup>5</sup> dans sa rubrique « Contribution », où les lecteurs sont invités à publier leur opinion sur des sujets d'actualité. L'intérêt de la contribution en question est qu'elle proposait un

---

<sup>4</sup> Selznick, Philip : *Leadership in administration: a social interpretation*, Harper & Row, 1957.

<sup>5</sup> Diop, Khadim : « Les Nouvelles Brasseries Africaines : leçons d'une (més) aventure », *Walfadjry*, n°2524, 13 août 2000.

diagnostic largement partagé par de nombreux observateurs qui s'étaient penchés sur la faillite des NBA. Mais, laissons l'auteur présenter son analyse diagnostic.

« L'avènement des Nouvelles Brasseries Africaines (NBA) constituait une étape importante dans l'évolution du milieu des affaires sénégalais : le passage d'un *self-made-man* du secteur informel de l'artisanat vers le secteur industriel formel. Les défenseurs d'une économie moderne avaient applaudi, tandis que les détracteurs de la réussite des *baol-baol* (les commerçants de l'informel) qui foulent au pied les règles de gestion attendaient au tournant.

Car, en mettant sur pied les NBA, le but du promoteur était d'affirmer la possibilité d'une passerelle entre les secteurs informel et structuré dont l'antagonisme lui paraissait plus apparent que réel. Hélas, son échec retentissant allait contredire cette croyance optimiste !

Dotées d'un équipement sophistiqué, capable de produire 6000 bouteilles de 30 centilitres et 5000 bouteilles d'un litre à l'heure, les NBA menèrent, dès le démarrage, une grande offensive contre la Société des Brasseries de l'Ouest Africain (SOBOA) qui, depuis 67 ans, produisait sous licence des marques mondiales comme Coca-Cola, Sprite ou Schweppes.

Les petites bouteilles de la gamme de boissons Lisa, qui comprenait plusieurs arômes, coûtaient 125 FCFA<sup>6</sup>, soit 25 FCFA moins que les prix pratiqués par la SOBOA. En ces temps-là de dévaluation du FCFA, cette stratégie promotionnelle avait séduit plus d'un Sénégalais. Cependant, l'entreprise dut faire face à un conflit sur la "ressemblance" entre la bouteille de sa marque Lisa et celle de Coca-Cola, conflit que la SOBOA porta en justice.

Il s'y ajoute que les NBA n'étaient pas un modèle de bonne gestion, car la direction n'a jamais su se départir des pratiques culturelles héritées du secteur informel de la bijouterie.

Au Sénégal, la bijouterie traditionnelle est exercée par les membres d'une caste. Les castes sont des groupes endogames à spécialisation professionnelle ; elles forment des réseaux complexes de relations centrées sur la parenté, avec une réciprocité

---

<sup>6</sup> 1 euro = 655,96 FCFA.

des droits et des devoirs qui supprime la nécessité d'une sécurité contractuelle légale. Le promoteur des NBA, issu de la caste des bijoutiers, préféra donc la collaboration avec des parents au recrutement d'un personnel qualifié.

Par ailleurs, les bases financières de l'entreprise n'étaient pas saines, car le niveau élevé de l'endettement était inadapté à la taille et à la phase de développement de l'entreprise, suscitant les rumeurs d'un financement dû davantage à un clientélisme politique qu'à une sérieuse étude de faisabilité.

La mauvaise politique de communication figurait également parmi les facteurs qui ont précipité l'échec des NBA. Les nombreux spots Lisa, diffusés à tort et à travers par la télévision nationale, étaient décriés. L'entreprise semblait avoir opté pour la quantité de spots au détriment de la pertinence et de la qualité des messages. Le changement prôné par la suite fut sans effet. Car, le slogan "Lisa a changé !" sonna comme un aveu d'échec.

L'auteur conclut son diagnostic en affirmant que l'aventure des NBA s'est transformée en mésaventure, car le promoteur n'a jamais su se départir des logiques culturelles et des pratiques du secteur informel de la bijouterie, ce qui l'a conduit à faire davantage confiance à la famille et aux proches qu'à l'expertise avérée ».

Mais, la transposition de pratiques héritées de l'univers culturel de la bijouterie traditionnelle suffit-elle pour expliquer la faillite des NBA ?

Car, en ce qui concerne les causes de l'échec des NBA, l'information concernant son principal concurrent, la SOBOA, ne nous semble pas avoir reçu toute l'attention qu'elle méritait.

En effet, malgré son équipement sophistiqué, sa capacité de production de 6 000 bouteilles de 30 centilitres et de 5 000 bouteilles d'un litre à l'heure, les NBA faisaient figure de nain devant la SOBOA qui, après 67 années de présence au Sénégal, détenait 70 % du marché. Elle représentait une force de frappe de 20 000 caisses par jour<sup>7</sup> et comptait 500 distributeurs et 12 000 points de vente.

Aussi, la réaction de SOBOA à l'offensive des NBA fut-elle globale et massive. Sur le plan judiciaire, elle attaqua les NBA pour imitation

---

<sup>7</sup> Une caisse = 24 bouteilles.

de son emballage par la marque Lisa. Puis, elle doubla les stocks de son réseau de distributeurs avec, en prime, des facilités de paiement.

« Les NBA ne pourront en aucun cas créer un nouveau marché, car tout ce qu'elles gagneront le sera au détriment de la SOBOA », déclarait le PDG de la SOBOA, avant de poursuivre : « ce n'est pas la première fois qu'une nouvelle compagnie tente une percée sur le marché sénégalais, mais, jusqu'à ce jour, toutes les initiatives ont échoué ».

En effet, lancée en 1973, la Société Industrielle de Brasserie du Sénégal (SIBRAS), filiale du groupe suisse Sibra Holding, a dû fermer ses portes et son usine fut rachetée par la SOBOA.

La culture sénégalaise ne fut jamais invoquée pour expliquer l'échec de la SIBRAS. Avoir ses racines en Suisse, un pays réputé pour son esprit d'organisation, ne se révéla pas non plus un gage de succès pour l'entreprise !

En fait, les NBA, après la SIBRAS, ont échoué face à un concurrent, la SOBOA, qui maîtrisait les facteurs clés de succès du secteur et qui avait su exploiter ses avantages en termes de taille et de réseaux de distribution pour exercer son pouvoir de représailles sur les nouveaux entrants<sup>8</sup>.

En effet, dans le secteur de la brasserie, les économies d'échelle, la part de marché et l'accès aux réseaux de distribution constituent les facteurs clés à maîtriser lors qu'on cible la totalité du marché.

Mais, identifier les facteurs clés d'une industrie et s'en servir pour construire la capacité concurrentielle de son entreprise relève d'une compétence apprise. Or, le promoteur de la marque Lisa, nous dit-on, était peu instruit, ce qui n'est pas imputable à la culture africaine, mais, plutôt, à l'insuffisance, voire à l'absence de formation technique et professionnelle.

De même, il n'y a aucun sens, comme on l'a fait, d'affirmer que la culture africaine a été le principal responsable de la propagation mortelle de l'épidémie d'Ébola. Car, comme l'ont démontré de nombreuses études, dont certaines menées dans des pays développés, les personnes plus instruites sont généralement en meilleure santé. En d'autres termes, le terreau sur lequel s'est développée la fulgurante propagation de l'épidémie d'Ébola ne réside pas dans les rites funéraires en tant que tels, mais, plutôt, dans l'illettrisme et

---

<sup>8</sup> Porter, M. : *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

l'analphabétisme qui frappent massivement les populations africaines ainsi que dans l'inorganisation et la faiblesse des systèmes de santé africains.

L'Afrique compte plus de la moitié de la population non scolarisée du monde : 55 % des 75 millions d'enfants non scolarisés dans le monde vivent en Afrique<sup>9</sup> ! Elle doit, par conséquent, pour assurer son développement, redoubler d'efforts en vue de liquider l'analphabétisme de ses habitants.

C'est dans *Les Temps Modernes*, la revue fondée par Sartre, celui pour qui « l'homme est un projet qui se vit subjectivement »<sup>10</sup>, que Claude Lévi-Strauss<sup>11</sup> a nié avoir jamais défendu la notion de « peuples sans histoire ». Il ajouta que sa distinction entre « sociétés froides » et « sociétés chaudes » ne relève pas de catégories figées, car une « société froide » peut « se réchauffer » quand l'histoire la « happe ».

Nous considérons les dénégations du père du structuralisme, à propos des « peuples sans histoire » et des « sociétés froides » ou « chaudes », comme une invitation à repenser la recherche managériale en contexte africain.

En effet, si, comme le soutient Lévi-Strauss, une « société froide » peut « se réchauffer » quand l'histoire la « happe », il est alors urgent de mettre la question de l'individu, vecteur du changement social<sup>12</sup> et acteur de l'action collective organisée<sup>13</sup>, à l'épreuve de l'ouverture des sociétés africaines à la mondialisation, car cette dernière a accéléré et renforcé le processus d'individualisation qui accompagne la décomposition des sociétés traditionnelles africaines.

C'est donc en tant que sujets et en tant qu'acteurs que les Africains, engagés dans la mondialisation, réfléchissent, calculent et décident des compromis qu'ils passent avec leur communauté sociale d'origine.

Il faut, par conséquent, libérer l'entreprise africaine de la camisole de force folklorique que lui a confectionnée le regard ethnologique. Mais, il faut également la libérer de la posture afrocentriste de défense et illustration des valeurs traditionnelles africaines, car l'ethnologue et l'afrocentriste partagent le même postulat substantialiste de la culture.

---

<sup>9</sup> Rapport du secrétaire général de la francophonie, 2012.

<sup>10</sup> Sartre, Jean-Paul : *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard, coll. « Folio essais », 1996, p. 30.

<sup>11</sup> [http://next.liberation.fr/livres/1998/04/30/levi-strauss-chaud-et-froid\\_234382](http://next.liberation.fr/livres/1998/04/30/levi-strauss-chaud-et-froid_234382)

<sup>12</sup> Durkheim, E. : *De la division du travail social*, PUF, 1967.

<sup>13</sup> Crozier, M. et Friedberg, E. : *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

Le culturalisme qui imprègne leurs travaux repose sur trois idées-forces : la suprématie de la culture, la formation de la personnalité à travers le conditionnement et le caractère primordial des premières relations, car l'enfant commence, dès sa naissance, à intégrer les caractéristiques culturelles de sa société.

La culture serait ainsi le point de départ pour comprendre l'ordre social. Elle constituerait une réalité homogène et stable qui s'impose à l'individu et forge sa personnalité sociale.

En fait, le culturalisme dénature la théorie freudienne. En effet, l'enfant est conditionné par son environnement, mais Freud ne soutient pas qu'il en soit le reflet passif, car, s'il est vrai qu'il grandit par introjection, c'est toujours une introjection hallucinatoire qui déforme la perception du réel. Cela signifie que, dans la doctrine freudienne, le désir est irréductible au besoin, car il n'est pas relation à un objet réel indépendant du sujet, mais plutôt relation au fantasme. Une mauvaise interprétation de la théorie freudienne conduit donc le culturalisme à proposer une conception behavioriste de la culture reposant sur des causalités linéaires et des déterminismes mécanistes.

Or, la culture est « un ensemble dynamique<sup>14</sup>, plus ou moins (mais jamais parfaitement) cohérent et plus ou moins homogène. Les éléments qui composent une culture, parce qu'ils proviennent de sources diverses dans l'espace et dans le temps, ne sont jamais totalement intégrés les uns aux autres. Autrement dit, il y a du "jeu" dans le couplage entre les composantes d'une culture, ce qui permet aux individus de déterminer leurs préférences entre des états différents d'un système social ».

Ce livre est une critique de l'approche culturaliste de l'entreprise africaine et plus généralement de la tendance à réduire le management à la culture.

Notre réflexion critique s'appuie sur la formation de notre pratique managériale, en soulignant, parmi les influences théoriques que nous avons reçues, celle prépondérante d'Henry Mintzberg, car nous avons obtenu un MBA à HEC Montréal en 1979, à une époque où les travaux de Mintzberg dominaient l'enseignement du management dans les universités canadiennes.

---

<sup>14</sup> Cuche, Denis : *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, coll. « Repères », Paris, 1996.

Mais, notre réflexion critique s'appuie également sur notre parcours professionnel. Elle utilise notamment les leçons apprises de notre expérience au Bureau Organisation et Méthodes (BOM), puis à la tête de l'École Supérieure de Gestion des Entreprises (ESGE) et de Dakar Marine.

La question qui nous préoccupe est celle de comprendre pourquoi, dans le cas spécifique de l'entreprise africaine, l'analyse culturaliste ne produit pas des *savoirs actionnables*, des savoirs valables pouvant, selon la définition de Chris Argyris, être mis en action dans la pratique quotidienne<sup>15</sup>.

Nous procèderons, par conséquent, à une critique épistémologique de l'approche culturaliste de l'entreprise africaine. Car, si la science présente ses résultats sans donner à voir les traces de son activité constructive sous-jacente, l'épistémologie, par contre, fait de ces traces son objet, en procédant à l'analyse critique des croyances, des concepts, des instruments et des procédures mis en œuvre par et dans l'activité constructive de la science.

Nous savons qu'aujourd'hui, l'ethnologie se développe dans différents contextes en proposant des grilles de compréhension des rapports sociaux dans les sociétés. On peut ainsi trouver des études ethnologiques du métro de New York ou de gangs d'adolescents d'une banlieue parisienne. De même, des entreprises multinationales font appel à des ethnologues pour mieux comprendre les représentations symboliques et les valeurs qui sous-tendent les attitudes de leurs clients.

Nous savons également qu'un courant afrocentriste s'est doté d'un projet d'autodétermination épistémologique dans le but de corriger les conséquences scientifiques du mépris culturel dont l'Afrique a fait l'objet. Dans le domaine du management, des cadres africains<sup>16</sup>, tenants de ce courant, proposent de forger une culture d'entreprise à partir des valeurs africaines traditionnelles. Ils préconisent, pour cela, de s'appuyer sur la « mentalité communautaire » pour créer un « esprit de groupe ». Ils préconisent également d'engager des actions sociales et d'associer les syndicats à la stratégie de l'entreprise, de manière à

---

<sup>15</sup> Avenier, Marie-José : « Élaborer des savoirs actionnables à partir de récits de pratiques, c'est transformer de l'expérience en science avec conscience », VI<sup>ème</sup> congrès européen de science des systèmes, 19-22 septembre 2005.

<sup>16</sup> Zadi Kessy, Marcel : *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, éditions Ceda, RCI, 1998.

obtenir que les salariés considèrent l'entreprise comme une « seconde famille » et la production de richesses comme un « effort collectif ».

La posture intellectuelle de ces afrocentristes résulte de la relation historique particulière que l'ethnologie a entretenue avec la colonisation. L'ethnologie est, de par ses origines, une science coloniale : elle a fourni les premières monographies apportant aux gouverneurs coloniaux les informations nécessaires à l'administration des populations africaines colonisées. Elle a, dans ce cadre, établi une différence de nature entre les sociétés africaines dites « primitives » ou « archaïques » et les sociétés occidentales.

Nous chercherons, par conséquent, à débusquer les biais épistémologiques et idéologiques qui imprègnent les études culturalistes réalisées par des ethnologues ou par des afrocentristes sur l'entreprise africaine. Nous porterons donc un regard critique autant sur le postulat de l'inadaptation de la culture africaine à l'entreprise que sur son contraire, affirmant la possibilité d'un management fondé sur les valeurs culturelles africaines.

Georges Courade, dans son ouvrage *L'Afrique des idées reçues*<sup>17</sup>, recense une cinquantaine de stéréotypes et de préjugés sur l'Afrique subsaharienne et les classe en cinq thèmes : « l'Afrique est riche... mais les Africains dilapident les ressources ! », il faut « lire le passé [de l'Afrique] pour comprendre le présent et construire l'avenir », les Africains sont caractérisés par des « comportements irrationnels [et] une mentalité rétrograde », « le progrès doit être imposé à des paysan(ne)s archaïques », et enfin, « l'Afrique est partie... dans quelle direction ? ».

Cet ouvrage destiné à protéger les candidats à l'expatriation contre les préjugés nous apprend, au passage, que repenser la recherche managériale en contexte africain exigera, d'abord, de déconstruire l'image de l'Afrique que véhiculent ces catégorisations et ces fausses croyances, symboles des obstacles épistémologiques dont parlait Bachelard.

Mais, repenser la recherche managériale en contexte africain exigera, ensuite, de définir un cadre théorique, un paradigme scientifique, un référentiel épistémologique et une méthodologie appropriés à l'élaboration de connaissances scientifiques.

---

<sup>17</sup> Courade, Georges : *L'Afrique des idées reçues*, Paris, Belin, 2006.

Nous nous réfèrerons, pour ce faire, à une conception dialectique de l'anthropologie, au paradigme des *sciences de l'artificiel* proposé par Simon, et à l'épistémologie *constructiviste radicale* théorisée par Ernst Von Glasersfeld.

En effet, considérer l'homme africain comme un processus sociohistorique et psychohistorique d'autocréation impose de s'inscrire dans un paradigme scientifique approprié. Car, le paradigme des sciences de la nature, conçu pour les phénomènes obéissant aux lois de la nécessité, montre ses limites lorsqu'il est utilisé pour étudier les organisations qui sont des entités sociales délibérément conçues pour réaliser des objectifs.

Sur le plan de la méthodologie d'élaboration de connaissances managériales *actionnables*, nous tenterons d'exploiter, grâce à l'utilisation du récit de pratique, les possibilités offertes par la tradition africaine d'apprentissage qui met l'accent sur l'acquisition de connaissances tacites.

Pour illustrer ce dernier point, nous présentons deux récits tirés de notre expérience à la tête de l'École Supérieure de Gestion des Entreprises (ESGE), puis de Dakar Marine.

L'ouvrage comprend quatre parties regroupant dix chapitres. La première constitue un retour sur la formation de notre pratique managériale dans différents lieux de socialisation, parmi lesquels le BOM occupe une place unique. La seconde, qui procède à l'analyse critique de l'approche culturaliste de l'entreprise africaine, cherche à comprendre pourquoi cette approche ne produit pas de *savoirs actionnables*. La troisième partie du livre propose un paradigme scientifique alternatif pour l'étude de l'entreprise africaine, ainsi qu'une stratégie pour la recherche managériale en contexte africain. La quatrième partie, enfin, présente, en guise de conclusion, notre conception du management, de la culture et de l'enseignement de la gestion en contexte africain.

## **PREMIÈRE PARTIE**

### **RETOUR SUR LA FORMATION DE NOTRE PRATIQUE MANAGÉRIALE**



## CHAPITRE 1

### LE BOM

---

Au Sénégal, le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) est associé au Président Léopold Sédar Senghor, son concepteur. Cependant, peu de Sénégalais savent qu'au moment de sa création en 1968, le BOM n'avait comme équivalent, en termes de positionnement, que l'« Office of Management and Budget » (OMB) logé à la Maison-Blanche, dont la mission est d'assister le Président dans la préparation du budget fédéral et dans l'évaluation des programmes. De même, peu de Sénégalais savent que c'est Senghor qui a encouragé la formation des conseillers en organisation du BOM dans des écoles de management en Amérique du Nord. Car l'homme était notoirement connu pour son attachement à la France et à la culture française.

Mais, si on se rappelle qu'il a créé l'École Polytechnique de Thiès (EPT) avec l'appui du gouvernement canadien et en partenariat avec l'École polytechnique de Montréal, on doit convenir que le Président-poète était plus complexe que ses critiques l'ont présenté !

Créé en juillet 1968, le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) est dissout en 1992, avant d'être ressuscité en 2013 par le Président Macky Sall.

À sa création, le BOM était logé au Secrétariat général de la Présidence, un édifice construit dans l'enceinte même de la présidence de la République. L'unique étage, qui abritait le bureau du Secrétaire général de la Présidence et la salle du conseil des ministres, était relié par un long couloir au cabinet du président de la République. L'ensemble avait la forme d'un E majuscule, dont les deux branches étaient occupées par le Secrétariat général de la Présidence et la troisième par le cabinet du Président. Se dressant majestueusement à l'écart, dans un magnifique jardin ombragé, le palais présidentiel est un imposant bâtiment d'architecture néoclassique, inauguré en 1908 comme palais du gouverneur colonial de l'Afrique Occidentale Française (AOF).

Le BOM partageait ce site hautement sécurisé, à la fois prestigieux et intimidant, avec l'Inspection générale d'État (IGE) et le Contrôle financier de la Présidence de la République (CF/PR), deux grands corps de l'État au service du président de la République pour des missions d'investigation, de vérification et de contrôle.

Le BOM avait pour vocation d'impulser et d'accompagner les réformes nécessaires à la modernisation de l'administration et à l'amélioration de la qualité du service public. Cela correspondait au contexte et aux défis du Sénégal d'alors.

En effet, l'administration coloniale avait organisé le territoire de la colonie en cercles et en subdivisions, dirigés par des administrateurs coloniaux. Les commandants de cercle et leurs adjoints, des Français de la métropole, travaillaient avec de simples exécutants (des noirs et des métis). Cette administration coloniale avait instauré le travail forcé pour réaliser les infrastructures (routes, ports et chemins de fer) nécessaires à l'activité des maisons de commerce bordelaises<sup>18</sup> et marseillaises<sup>19</sup>, qui drainaient les produits africains d'exportation et vendaient les produits manufacturés européens.

L'école, dans ce contexte, devait fournir les enseignants, les médecins auxiliaires et les fonctionnaires subalternes de l'administration. Elle devait aussi donner les rudiments du français aux élèves les moins doués pour servir dans le secteur militaire, comme tirailleurs, spahis ou goumiers.

L'indépendance, acquise en 1960, imposait donc de transformer radicalement cette administration coloniale. Le pays avait besoin de redéfinir la vocation des institutions reçues en héritage du colonisateur, mais aussi d'en créer de nouvelles pour administrer les 2,8 millions de citoyens que comptait le Sénégal en 1960 ; population qui atteignit très vite 3,3 millions de personnes dans les années 1970.

Il a fallu pour cela déployer une approche à la fois rationnelle et fonctionnelle pour répondre au besoin d'une administration de masse des personnes et des biens, de manière à bâtir des institutions modernes adaptées aux besoins de développement du pays.

Senghor exprima très tôt sa volonté de réorganiser et de développer l'administration sénégalaise. Entre 1960 et 1965, il fit mener une

---

<sup>18</sup> Peyrissac, Maurel et Prom.

<sup>19</sup> Compagnie Française de l'Afrique Occidentale (CFAO), Compagnie Industrielle et Commerciale Africaine (CICA).

évaluation des activités des administrations centrales, puis deux études portant sur la création d'une École Nationale d'Administration et d'un centre de perfectionnement administratif. Cependant, ces études ne connurent aucune application, faute d'une structure techniquement capable d'assurer le pilotage et le suivi de la mise en œuvre de leurs recommandations.

Le Comité permanent pour l'animation des administrations publiques fut par conséquent créé en 1966, et placé sous l'autorité du secrétaire général de la Présidence. Sa mission consistait à proposer toute mesure tendant à améliorer le rendement des administrations publiques et à assister les départements ministériels dans l'application des mesures adoptées.

Le BOM sera l'héritier du Comité permanent pour l'animation des administrations publiques. Le PNUD<sup>20</sup>, sollicité par Senghor, accepta de fournir l'équipement et l'assistance technique nécessaires à son fonctionnement.

Claude Cournot fut le chef de projet recruté par le PNUD pour la mise en place du BOM en 1968 ; il en fut le premier directeur. Cependant dès 1968, Moustapha Fall, rentré des États-Unis, muni d'un MBA, assura avec lui la codirection du BOM. Leur tâche était de planifier le recrutement, puis l'intégration des experts et des conseillers nationaux. En 1973, Claude Cournot achève sa mission tandis que Moustapha Fall entre au gouvernement comme délégué général au tourisme. André Sonko fut nommé directeur du BOM en avril 1973.

La mission du BOM était d'« entreprendre toutes les études de réorganisation des administrations publiques et des établissements publics ». Cette mission sera reformulée en 1975 pour spécialiser le BOM dans « la fonction de conseil en management, avec un champ d'action élargi aux problèmes de développement ». En effet, de nombreuses réformes avaient marqué la décennie 1970, et les plus marquantes furent la réforme constitutionnelle de 1970 et la création des communautés rurales en 1972.

La réforme constitutionnelle de 1970 institue un régime présidentiel déconcentré, avec la création du poste de premier ministre. Nommé par le président de la République, le premier ministre est le premier exécutant de la politique nationale dont le chef de l'État, élu au suffrage universel, demeurait le maître. La réforme constitutionnelle de 1970

---

<sup>20</sup> Programme des Nations-Unies pour le Développement.

visait donc à favoriser la déconcentration des services publics, avec la création de plusieurs services régionaux et départementaux.

Quant à la création des Communautés rurales en 1972<sup>21</sup>, elle renforçait la politique de décentralisation initiée depuis 1960, avec notamment la promulgation, en 1966, du code de l'administration communale. La création des Communautés rurales, en 1972, visait à impliquer les ruraux dans la gestion des affaires de leurs terroirs. Elle sera renforcée en 1990 par le transfert de la gestion des Communautés rurales, du sous-préfet, au président élu du conseil rural qui devient, à l'instar du maire, ordonnateur du budget de la collectivité locale.

Cette évolution institutionnelle était conforme à la vision du développement économique et social, exprimée par Senghor dans sa *Voie africaine du socialisme*, qui vise à promouvoir le progrès social en tenant compte des réalités africaines. Il s'agissait, proclamait-il, « de repenser la méthode à la lumière des réalités africaines. Il s'agissait plus exactement de la confronter à nos réalités sénégalaises pour aboutir à l'élaboration d'une nouvelle méthode, plus propre à comprendre nos réalités et à les transformer d'une façon efficace. Le temps de la philosophie est passé : le temps de l'action est venu. Il nous faut, maintenant, nous ceindre les reins, assumer *hic et nunc* nos responsabilités, toutes nos responsabilités, qui souvent se résument en une seule : transformer notre pays sous-développé en nation développée, par l'élévation du niveau de vie et de culture de tous les citoyens ».

Senghor, bien que socialiste, s'est tenu à l'écart des idéologies marxistes et antioccidentales, populaires dans l'Afrique postcoloniale. Il favorisa plutôt le maintien de liens étroits et forts avec la France et le monde occidental.

S'il retient certains éléments de la pensée de Marx, Senghor juge le marxisme inadapté aux réalités africaines, réfutant notamment son athéisme et le concept de lutte des classes jugé contraire à la tradition africaine de conciliation. Il théorisa donc sa *Voie africaine du socialisme* qui devait, après avoir réussi la décolonisation sans violence, parvenir à une « décolonisation culturelle et économique » en remettant en cause l'exploitation des pays producteurs par l'impérialisme capitaliste. Sur le plan économique, l'élément clé du socialisme théorisé par Senghor résidait dans les coopératives villageoises qui, selon lui,

---

<sup>21</sup> Loi n°72-25 du 19 avril 1972.

mariant les traditions africaines de solidarité et les valeurs démocratiques.

Le Président Senghor ne manquait jamais une occasion de louer, devant les Sénégalais, le rôle que le BOM jouait, à ses côtés, dans l'édification d'une administration de développement rationnelle et efficace, capable d'incarner sa vision du développement.

Cela a contribué à asseoir la notoriété du BOM, ainsi que la réputation de compétence de ses conseillers. D'ailleurs, de nombreux conseillers en organisation de cette période ont, par la suite, embrassé une carrière ministérielle, dirigé une importante entreprise publique ou effectué une carrière internationale au CAFRAD<sup>22</sup>, à l'IBI<sup>23</sup>, au CAMPC<sup>24</sup>, à l'IAI<sup>25</sup>, à l'IPD<sup>26</sup> ou à l'UNICEF<sup>27</sup>.

## **Organisation et fonctionnement du BOM**

Lorsque je l'intègre, en 1973, le BOM comptait une quinzaine de conseillers en organisation sénégalais et une dizaine d'experts internationaux financés par le PNUD. La présence de ces experts, qui diminuait progressivement, facilitait l'envoi en formation des conseillers sénégalais devant se substituer à l'assistance technique étrangère.

Dans les années 1970, seuls l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) et la faculté des Sciences économiques dispensaient une formation en gestion et produisaient annuellement une centaine de cadres de niveau bac + 2 et bac + 4.

Nous étions recrutés à partir de profils académiques différents, allant de la psychologie aux sciences de l'ingénieur en passant par la sociologie, le droit et l'économie. Puis, suivant un plan de formation, approuvé par le Président Senghor lui-même et financé par le PNUD, nous étions encouragés à intégrer des programmes MBA en Amérique du Nord.

---

<sup>22</sup> CAFRAD : Centre africain de formation et de recherche administrative, organisation intergouvernementale panafricaine basée à Tanger, au Maroc.

<sup>23</sup> IBI : Bureau intergouvernemental pour l'informatique.

<sup>24</sup> CAMPC : Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres, institution inter-États basée à Abidjan, en Côte d'Ivoire.

<sup>25</sup> IAI : Institut Africain d'Informatique, basé à Libreville, au Gabon.

<sup>26</sup> IPD : Institut Panafricain pour le Développement, basé à Douala, au Cameroun.

<sup>27</sup> UNICEF : Fonds des Nations-unies pour l'enfance.

Le MBA<sup>28</sup> était dans la plupart des universités le diplôme d'études supérieures le plus élevé dans le domaine de la conduite des affaires. En effet, contrairement au Phd<sup>29</sup>, doctorat orienté vers la recherche<sup>30</sup>, le MBA avait une vocation non académique s'adressant avant tout à des cadres expérimentés désirant réorienter ou accélérer leur carrière, ce qui répondait aux besoins des conseillers en organisation du BOM.

Pour la plupart, nous intégrâmes des écoles canadiennes, HEC Montréal ou l'université de Sherbrooke. Seuls trois conseillers, autant que me je souviens, choisirent de faire leur formation en France. L'un d'entre eux, d'ailleurs, intégra le programme MBA de l'Institut Supérieur des Affaires (ISA) du groupe HEC Paris. Le BOM regroupait donc, dans les années 1970, la plus forte concentration de MBA du pays, pour exécuter sa mission de conseil en management.

Cette mission s'incarnait dans quatre principales activités : les études, le suivi, la consultation ponctuelle et la formation.

Les études pouvaient concerner des analyses de structures et de procédures ou des analyses-diagnostic d'organisations pour évaluer leur capacité stratégique. Le BOM produisait en moyenne une dizaine d'études par année.

Le suivi des études réalisées comprenait plusieurs volets : l'assistance pour la mise en œuvre des recommandations, l'information en retour des autorités sur l'état d'application des recommandations qu'elles avaient approuvées et des suggestions pour améliorer la situation.

La consultation consistait en des sollicitations ponctuelles (demande de conseil préalable à une décision, par exemple), émanant, en continu, de tous les secteurs de l'administration et des entreprises publiques. Des notes rapides et succinctes devaient alors être élaborées pour répondre à ces sollicitations.

L'activité formation nécessitait la programmation annuelle de séminaires auxquels chaque conseiller devait consacrer une partie de son temps de travail.

---

<sup>28</sup> *Master of Business Administration.*

<sup>29</sup> *Philosophiae doctor.*

<sup>30</sup> Le DBA, *Doctorate in Business Administration*, a été créé plus tard pour des professionnels titulaires de MBA, désireux de prendre un recul réflexif sur leur expérience ou de publier.

Le BOM était le type même du cabinet d'ingénieurs-conseils, organisé selon une structure par spécialité. Le regroupement en unités que formaient ses sections, Administration centrale, Administration régionale et locale, Établissements publics, Informatique, Plan comptable et Formation, répondait à un besoin de gérer l'information sectorielle, de manière à répondre rapidement aux consultations ponctuelles émanant de divers domaines de l'administration et des entreprises publiques.

Les approvisionnements et le budget relevaient du SAGE<sup>31</sup> du Secrétariat général de la Présidence, ce qui réduisait la fonction de soutien logistique du BOM à un pool de cinq dactylographes, un documentaliste, un dessinateur et deux chauffeurs. Internet n'existant pas encore, les dactylographes utilisaient des machines à écrire pour recopier les textes manuscrits sur des stencils en vue de leur duplication par une presse rotative.

Chacune des sections du BOM était tenue d'avoir une connaissance approfondie de son secteur. Elles ont pu ainsi proposer de nombreuses innovations qui ont marqué durablement l'administration sénégalaise.

La section Administration centrale contribua à la rationalisation et à la normalisation des structures et des procédures dans les services centraux de l'État, en vue de la meilleure adéquation missions-moyens. Elle proposa notamment l'uniformisation de la présentation des organigrammes des ministères, en précisant pour chaque cellule l'effectif et les liaisons hiérarchiques, de manière à favoriser une meilleure appréciation des besoins réels de l'administration et de maîtriser la progression des effectifs. Cette proposition fut adoptée par circulaire du premier ministre adressée aux ministres et secrétaires d'État, le 29 septembre 1976.

La section Administration régionale et locale s'attela au suivi-évaluation de l'application de la réforme de l'administration régionale et locale. Elle fut à l'origine de l'approche par expérimentation qui, entre 1972 et 1982, permit l'extension progressive de la réforme de l'administration territoriale de la région de Thiès à l'ensemble des huit régions que comptait alors le pays.

La section Établissements publics avait en charge la rationalisation des structures et des procédures de gestion administrative et financière dans les entreprises publiques. Elle contribua dans ce cadre à définir,

---

<sup>31</sup> Service de l'Administration Générale et de l'Équipement (SAGE).

pour les autorités de tutelle, les critères d'évaluation des entreprises publiques à caractère industriel ou commercial (EPACIOC).

La section Plan comptable joua un rôle pionnier dans la conception et de la mise en place du plan comptable sénégalais, ancêtre de l'actuel plan comptable de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires (OHADA).

La section Informatique, grâce à un réseau de correspondants informatiques dans les ministères, joua un rôle méconnu par beaucoup de Sénégalais. En effet, c'est son étude menée en 1971 qui révéla le coût élevé de l'informatique introduite en 1966 au Centre Comptable André Peytavin (CCAP), l'absence d'un plan de développement de l'informatique et l'insuffisance de cadres nationaux formés dans le domaine. C'est à la suite de cette étude fondatrice que le Comité National Informatique (CNI) fut mis en place pour l'élaboration du schéma directeur informatique. Le financement obtenu du FED<sup>32</sup>, en 1978, permit la réalisation de modules qui existent encore aujourd'hui :

- répertoire national des personnes physiques (numéro d'identification nationale pour le ministère de l'Intérieur) ;

- répertoire national des personnes morales NINEA (statistiques du ministère des Finances) ;

- système d'information foncière pour le cadastre, les impôts et domaines, le service national géographique, le ministère de l'Urbanisme.

La section Formation du BOM anima le processus d'inventaire permanent des besoins en formation et perfectionnement du personnel des administrations et des entreprises publiques. Elle fut à l'origine de deux créations majeures dans le développement de la formation professionnelle au Sénégal. Il s'agit de la création de la Direction de la Formation permanente au sein du ministère de l'Enseignement supérieur, et celle de l'École Supérieure de Gestion des Entreprises (ESGE). La Direction de la Formation permanente a donné naissance à l'actuel Office National de Formation Professionnel (ONFP), tandis que l'École Supérieure de Gestion des entreprises (ESGE) est devenue le Centre Africain d'Études Supérieures de Gestion (CESAG). Nous reviendrons sur cette dernière création.

Cependant, la focalisation de chaque section sur le développement de connaissances et de compétences spécialisées engendrait un certain

---

<sup>32</sup> Fonds Européen de Développement (FED).

cloisonnement. C'est pourquoi le BOM mettait sur pied des équipes pluridisciplinaires, semi-autonomes, pour réaliser les missions de diagnostic et de réorganisation de ministères ou d'entreprises publiques, car la réalisation de ces missions de diagnostic et de réorganisation imposait la collaboration horizontale de plusieurs sections. Les équipes formées avaient l'entière responsabilité de la réussite des missions en utilisant les ressources et compétences des sections spécialisées.

Chaque conseiller en organisation pouvait être tour à tour, voire en même temps, équipier et chef d'équipe sur des projets différents. Chaque responsable d'équipe devait donc tenir compte des engagements de ses équipiers pour répartir les tâches selon un plan de travail préalablement discuté. Les chefs de projet désignés par le directeur du BOM, pour les différentes missions, devaient gagner la collaboration des conseillers des sections concernés par la mission, négocier les moyens logistiques requis et veiller à l'atteinte des objectifs fixés. Ils étaient aussi responsables de la rédaction des rapports de mission.

Nous étions, pour la plupart, de la même classe d'âge et avions fréquenté les mêmes lycées ou effectué, à la même période, une partie de nos études à l'université de Dakar. Une grande camaraderie et même, le plus souvent, une réelle amitié régnait donc entre nous au travail.

André Sonko, qui dirigeait le BOM dans les années 1970, est un homme humble et courtois qui parle d'une voix calme et douce. Il détient un MBA de l'UCLA<sup>33</sup> ; son diplôme, détail insolite, porte, outre la signature des autorités académiques de l'UCLA, celle de Ronald Reagan, alors gouverneur de Californie devenu président des États-Unis d'Amérique.

André Sonko n'était pas le type de chef décrit dans certaines études de cas de programmes MBA, qui prend des décisions rapides et cherche ensuite à les imposer ou à les négocier. Son style de management était plutôt basé sur un processus de prise de décision consultatif impliquant les responsables de section et certains experts internationaux comme Jean Coutelin ou Bruno Chavane, qui avaient développé une connaissance approfondie de l'administration centrale et territoriale.

Il était reçu en audience hebdomadaire par le Secrétaire général de la Présidence et en audience mensuelle par le Premier ministre et le

---

<sup>33</sup> University of California, Los Angeles.