

Le processus d'acculturation en Afrique : les vertus de la palabre locale au service de l'entreprise

Emmanuel OKAMBA*

INTRODUCTION

L'Afrique, continent des chefferies et des royaumes, possède un système de prise de décision : la *palabre locale*, dont on n'a pas encore exploité toutes les vertus pour l'organisation et la conduite des institutions de l'État.

La palabre locale africaine est un système de prise de décision qui permet aux membres d'une famille, d'un clan, aux habitants d'un village, d'une chefferie ou d'un royaume de participer, soit directement, soit indirectement (par mandataires désignés), à la vie de la cité. Du sommet à la base, à chaque échelon social, on rencontre une cellule de décision dirigée par un chef. Les décisions partent de la base et remontent au sommet pour validation par le chef suprême ou le roi. Celui-ci décide en dernier ressort tout en motivant sa décision. Le processus est lent parce qu'il nécessite de longs échanges de point de vue, mais la décision qui en résulte a force de loi et s'impose à toute la collectivité.

Ce processus de prise de décision s'observe aussi dans d'autres sociétés, notamment au Japon où règne le *ringisei*. Les projets sont d'abord débattus par les représentants des échelons inférieurs et ne parviennent aux niveaux supérieurs qu'une fois un consensus atteint. Chaque participant signifie son accord en paraphant les documents qui lui sont soumis. Le rôle du chef, lorsque le projet lui est soumis, est purement symbolique. Il avalise en quelque sorte le consensus et ordonne l'exécution. Le projet acquiert force de loi.

Du point de vue des sciences de gestion, la palabre et le *ringisei* sont des modèles de direction. Les Japonais ont intégré le *ringisei* dans l'en-

* Docteur en sciences de gestion, chargé de cours à l'université de Tours, 3, rue des Tanneurs, 37000 Tours.

treprise. Ce qui, comme le souligne BEAUX (1992), explique en partie les performances de l'entreprise japonaise : « La force du Japon est avant tout culturelle. Elle ne se mesure pas seulement en parts de marché ou en ressources bancaires, mais en capacité d'organiser, d'informer, de réfléchir et d'agir. » Nous désignerons toutes ces capacités par le terme de « capacité gestionnaire ».

En Afrique, la reproduction des modèles importés et/ou imposés a marginalisé la palabre et l'a classée dans les « négrieres »¹. La capacité gestionnaire locale heurte les logiques importées dans le processus d'acculturation ou d'interpénétration des cultures et des systèmes de gestion différents qui cohabitent. L'absence de maîtrise de ce processus dans le management explique dans une large mesure la faiblesse de la capacité gestionnaire qui se traduit par la faillite des États et de leurs entreprises marchandes en Afrique.

Le développement récent du phénomène des *conférences nationales souveraines* qui s'observe en Afrique noire, dans le contexte de la transition des régimes totalitaires vers la démocratie « à l'occidentale », que EBOUSSI BOULAGA (1993) assimile à la palabre locale, se présente comme un modèle de résolution des conflits de pouvoirs qui résultent du processus d'acculturation.

Dans quelle mesure la palabre locale africaine peut-elle être un moyen pour améliorer la capacité gestionnaire des États et de leurs institutions, notamment de leurs entreprises marchandes ?

Pour répondre à cette question, nous allons dans un premier temps expliciter le phénomène d'acculturation et, dans un deuxième temps, nous servir de ses vertus pour maîtriser la performance.

LE CONCEPT D'ACCULTURATION

L'acculturation est selon DE COSTER (1982) « l'interpénétration culturelle de deux sociétés nettement distinctes suite à leur rencontre ». Elle peut entraîner des changements substantiels ou radicaux des modes de penser, d'organiser, d'informer et d'agir. Ces changements peuvent s'équilibrer dans une société hybride qui offre alors un cadre culturel commun aux membres des sociétés en interaction et devient leur source d'identification.

¹ Négrieres : au sens propre ce sont les manières de penser, d'organiser et d'agir propres aux peuples noirs. Au sens figuré ou idéologique, ce sont les pratiques des indigènes considérées par les Occidentaux comme dépourvues de fondement théorique et pratique universel et donc inexploitable dans la gestion de l'État et de l'entreprise.

Cette définition fait apparaître trois caractéristiques essentielles du processus d'acculturation : l'interaction, l'apprentissage et le compromis.

COULON (1990) définit l'interaction comme un ordre négocié, temporaire et fragile qui doit être reconstruit en permanence par les acteurs afin d'interpréter le monde. L'interaction met en jeu le rôle déterminant de la formalisation de l'organisation à travers la capacité des acteurs à construire et reconstruire le système dans lequel ils évoluent. L'interaction n'est possible que dans un contexte où les acteurs échangent des idées et des expériences, apprennent, se connaissent, produisent et reproduisent des valeurs et des normes de gestion qui fondent leur cadre culturel de référence unique. L'apprentissage met en jeu le processus d'assimilation et d'accommodation des acteurs à travers la formation. Il est le résultat de la négociation et fait du consensus un outil de gestion efficace qui tend à stabiliser les échanges à un point d'équilibre dont les coordonnées sont : le niveau d'interaction ou de formalisation obtenu par l'intégration (verticale et horizontale), le niveau d'apprentissage ou d'assimilation et d'accommodation qui résulte de la formation (effet d'apprentissage), et le niveau de compromis issu du consensus auquel les acteurs sont parvenus provisoirement dans la coopération. Il peut en résulter l'une des quatre formes de société suivantes : intégrée, marginale, non intégrée et anomique.

Soit A une société traditionnelle et B une autre société. L'interpénétration culturelle de ces deux sociétés aboutit à la naissance d'une nouvelle société C différente de A et de B. La société C est dite une société intégrée. Elle est un point d'équilibre dans des apports de A et de B. Cette société se caractérise par un fort niveau d'interaction, d'apprentissage et de compromis. Elle peut s'inscrire dans une perspective dynamique où apparaîtra un nouveau palier à partir duquel peut démarrer un nouveau processus d'acculturation, lorsque la société C entrera en contact avec une autre société D.

La société C résulte de l'acceptation de la société B par la société A, ou société d'accueil. Cette dernière a donc décidé de remettre en cause une grande partie de ses propres règles, de son ordre social établi : d'admettre et d'assimiler les règles imposées ou proposées par la société émettrice B. Dans les rapports de production, ce sont les valeurs et les normes culturelles de la société C qui régulent les comportements. Il semble que ce processus ait été sous-jacent à la politique coloniale de la France qui, par assimilation, voulait « civiliser » les indigènes. Mais le processus d'acculturation, qui peut aboutir à un mariage harmonieux entre la modernité imposée ou importée et la tradition locale, n'est peut-être pas terminé. Le Bénin d'après la conférence nationale souveraine tend à prendre provisoirement cette forme géocentrique.

Pendant le processus d'acculturation une partie de la société A peut rejeter les valeurs étrangères. L'acculturation peut se stabiliser au sein d'une société C', ou société marginalisée, dans laquelle l'apport traditionnel reste prépondérant et où les techniques de la société B sont interprétées en fonction du système A. Cette société se caractérise par un fort niveau d'interaction et de compromis et un faible niveau d'apprentissage. Selon COULON (1990), les sociétés d'Afrique centrale s'orientent vers cette forme dans laquelle s'entrecroisent des normes et des valeurs culturelles disparates, qui trouvent leur origine à la fois dans les traditions ancestrales et dans l'héritage de la colonisation européenne. Dans les situations de travail, les membres de la société marginalisée réagissent en fonction des éléments issus des sociétés A et B qui seraient complémentaires.

La société non intégrée résulte pour sa part du rejet global des valeurs et des normes de la société B par la société A. Les membres de la société traditionnelle refusent d'intérioriser la culture imposée ou proposée par la société étrangère. Cette société se caractérise par un fort niveau d'apprentissage et un faible niveau d'interaction et de compromis. Dans les relations de travail, les membres se réfèrent davantage à leur culture traditionnelle. Le Congo de l'après-conférence nationale souveraine tend vers cette catégorie de société.

Le processus d'acculturation peut enfin engendrer une société anémique dans laquelle les membres ne savent plus à quelle norme sociale se référer devant telle ou telle situation. La société traditionnelle est alors déstructurée sans que la société B lui fournisse, en échange, une organisation acceptable et capable de l'équilibrer. Le Zaïre, dans l'impasse actuelle de sa conférence nationale souveraine, se rapproche provisoirement de cette catégorie.

La culture politique, dans l'imaginaire collectif africain, véhicule des valeurs qui relèvent à la fois des modèles traditionnels, occidentaux et socialistes.

Le modèle traditionnel est représenté par les vertus de la palabre locale, instrument d'organisation des chefferies et des royaumes, vertus qui réapparaissent au grand jour pour résoudre la crise des institutions (phénomène des conférences nationales souveraines). Le modèle occidental est symbolisé par la revendication et l'expression du multipartisme (héritage colonial). Le modèle socialiste, de l'ex-bloc de l'Europe de l'Est, est marqué par les préceptes du marxisme-léninisme, c'est-à-dire le monopartisme et le centralisme démocratique.

La dynamique de la violence liée aux coups d'État, qui a gouverné jusqu'ici le passage d'une forme de gouvernement à une autre, n'est pas le produit d'un projet de société cohérent voulu par l'ensemble de la société. Elle n'est pas l'expression de la synthèse des valeurs et des

normes culturelles en interaction émanant de la majorité. C'est pourquoi plusieurs États présentent une forme plutôt anémique, marquée par une faible capacité gestionnaire et par le chaos des institutions politiques (Togo, Zaïre, etc.).

Depuis 1990, l'ampleur que prend le phénomène des conférences nationales souveraines sur le continent africain, notamment dans la résolution des conflits politiques dans les pays anciennement soumis aux dictatures, après le fébrile mouvement des indépendances politiques des années soixante, montre que la palabre tant occultée et/ou ignorée est redevenue le principal régulateur de la vie de la cité (OKAMBA, 1993).

La dynamique de ce phénomène est appelée la souveraineté. Elle est le produit de la capacité d'interaction, d'apprentissage et de négociation mise en œuvre pour aboutir à un compromis autour d'un projet fédérateur pour la société, que les représentants légitimes du peuple créent eux-mêmes sur le terrain. Ce projet ratifié par voie référendaire s'impose à toute la collectivité. Il est l'expression de la volonté populaire, née de la concertation ; et non celle d'une fraction d'intellectuels et/ou de militaires assoiffés de pouvoir. Ce projet de société endogène correspond à un point d'équilibre d'un processus d'acculturation, issu de la synthèse des normes et des valeurs contenues dans les cultures et les systèmes en interaction.

Certes, il y a une certaine fragilité des instances dites de transition (gouvernement, Parlement, présidence de la République). Cette fragilité est réelle et exige une consolidation du projet de la société par une prise de conscience populaire des effets délétères des systèmes importés. Parmi ces effets figurent la corruption, prohibée dans la société traditionnelle, mais érigée en système de gestion dans l'organisation et le management de l'État et de ses institutions.

Ce phénomène a été dénoncé de manière très polémique par PÉAN (1988) comme l'un des facteurs qui tuent le développement :

« La corruption a perverti les choix des dirigeants et ruiné dans la société tout esprit d'entreprise : pourquoi faire des efforts quand les combines sont reines ? »

En Afrique, la corruption se manifeste par la « tontine situationniste » des dirigeants politico-administratifs locaux que DESJEU (1980) définit comme « un système de régulation et de contrôle social qui garantit aux dirigeants l'accès au pouvoir et à l'argent par la rotation permanente aux postes politiques et administratifs ». Ce système engendre un État de type *néo-patrimonial* ; c'est-à-dire une forme d'État qui présente les institutions et les structures d'un État moderne de type occidental (gouvernement, Parlement, justice, armée, écoles, universités, entreprises publiques, etc.), mais dont le fonctionnement obéit à une logique locale tirée de l'héritage ancestral : il repose sur le pouvoir personnel d'un chef de clan et/ou de tribu, héritier d'un trône, vainqueur d'un coup d'État ou même d'une élection.

L'ACCULTURATION DANS LES ENTREPRISES D'ÉTAT

Le processus d'acculturation se manifeste dans toutes les parties de la société, y compris dans les entreprises marchandes d'État. Dans ces dernières, on assiste à un conflit ouvert entre les logiques d'action et les modèles de pensée des systèmes locaux et des systèmes importés. Cette situation se traduit par une faible capacité gestionnaire des entreprises. Elle résulte de l'absence d'un projet commun et de choix divergents sur les valeurs culturelles qui structurent le système de gestion et, partant, sur la forme d'excellence à pourvoir.

Le concept de « l'excellence »

Étymologiquement, le mot excellence signifie « celui qui sort du rang ». Il indique le degré de perfection au-delà duquel il n'y a rien. L'homme excellent est donc celui qui fait mieux que les autres. Du latin *excellens*, ce mot signifie « celui qui domine la masse ».

Le mot excellence recouvre finalement deux aspects. Le premier est socio-technique : il renvoie à la détention d'un savoir technique admis par la collectivité. Le deuxième est socio-organisationnel : il indique l'occupation d'une position politique ou de pouvoir dans un espace social hiérarchisé. Chaque société, chaque entreprise a sa manière de concevoir et de gérer l'excellence.

Ce concept est l'objet de controverses depuis l'apparition des premiers best-sellers sur la gestion de l'excellence, notamment ceux de PETER et WATERMAN (1983), PETER et AUSTIN (1985), OUCHI (1982), ARCHIER et SERIEYX (1984). Ces auteurs tentent de donner des recettes universelles sur la manière de promouvoir et de gérer l'excellence dans les entreprises.

Depuis les années quatre-vingt, l'engouement des managers pour la recherche de la perfection afin de parvenir au meilleur rang dans la hiérarchie sociale montre que l'excellence est devenue un idéal pour toutes les entreprises du monde. Mais, l'efficacité de ces recettes est souvent limitée dès que l'on sort du système culturel où elles ont été conçues.

En effet, KERVEN (1987) constate dans les premiers ouvrages sur la gestion de l'excellence que :

« [...] ces idées sont justes et pas neuves. Le prix de l'excellence et la passion de l'excellence n'apportent pas de réelle solution, mais tournent autour d'un problème, d'une angoisse de ce qu'on pourrait appeler le dépit américain ».

Ce dépit serait dû au fait que l'application servile des méthodes de gestion importées du Japon n'apporte pas de solution à la faiblesse de l'économie américaine face à la forte et rapide croissance de l'économie japonaise.

Dans ce même ordre d'idées, plusieurs auteurs ont déjà décrit le « dépit africain » en dénonçant l'importation en Afrique des méthodes de gestion occidentales et autres qui ne permettraient pas à ce continent d'atteindre le même degré de développement que l'Occident ou l'Asie. DUMONT (1961) évoque le difficile décollage des économies des pays africains ; GALLISOT (1983) montre que ces méthodes n'apportent pas un modèle adéquat de l'entreprise pour l'Afrique ; BOURGOIN (1984) souligne l'absence d'adaptation de ces recettes de management au contexte de l'entreprise africaine.

Pendant, DUMÉZIL (1987) est très sceptique quant au contenu et à l'usage du concept de l'excellence dans l'entreprise :

« L'excellence est quelque chose d'asymptotique. On peut essayer de l'obtenir en étant sûr qu'on ne l'obtiendra jamais. Et plutôt qu'excellence, je dirais " progrès " [...] La notion d'excellence a des séductions, mais elle paraît redoutable dès qu'elle devient normative, didactique. Elle est dangereuse, car elle semble comporter la stabilité, la perfection, la fin. Puis aussi parce qu'elle donne du pouvoir et les dangers du pouvoir. Concept ambivalent [...] Il me reste étranger. Pour moi au fond l'idéal de l'homme, c'est le contraire de l'homme excellent ; l'homme qui sent son provisoire et ses limites, à savoir qu'il n'est pas excellent... »

Mais est-il anormal dans une organisation que les membres reconnaissent à un de leurs pairs la qualité de « meilleur », et que celui-ci occupe concomitamment le sommet de la hiérarchie dans le cadre des règles du jeu collectivement définies ?

Le scepticisme de Dumézil sur le contenu et l'usage du concept de l'excellence dans les organisations modernes semble être fondé sur la mythification de l'excellence et sa propagation médiatique. Notamment lorsque, dans une même organisation, l'excellence revêt une dimension ordinaire, c'est-à-dire quand elle est conçue et présentée à la fois comme une fin en soi, un cadre de la compétition et un instrument au service du maintien de l'équilibre d'une hiérarchie élitiste, stable et totalitaire.

En définitive, l'excellence représente la manière dominante de penser, d'organiser et d'agir définie et partagée par l'ensemble des décideurs, et diffusée dans l'ensemble de la communauté. C'est la réalisation de la plénitude des compétences (capacité gestionnaire) qui permet d'évaluer le degré de congruence entre la culture (valeurs admises par la communauté), le système de gestion (qui en résulte) et la performance (souhaitée par cette communauté).

Les systèmes de gestion de l'excellence dans les entreprises d'État

Dans la plupart des pays d'Afrique noire, notamment ceux qui ont connu le socialisme scientifique (Bénin, Congo, Mozambique, etc.), cohabitent sans une réelle interpénétration trois systèmes de gestion différents ayant chacun leur manière de promouvoir l'excellence : le système traditionnel, ou ethnocentrique local ; et deux systèmes polycentriques importés, dont l'un est à coloration coloniale et l'autre à coloration socialiste.

Dans le système ethnocentrique local, les postes d'encadrement sont détenus par les cadres de l'ethnie et/ou du clan du directeur général de l'entreprise. Les compétences des cadres des autres ethnies et/ou des autres clans intéressent moins la direction générale. Ce système privilégie l'*expertise ou la sagesse des vieux* comme mode de structuration du pouvoir et se fonde sur la palabre locale. La doctrine dite de « l'authenticité africaine », ou de retour aux sources traditionnelles locales, et la politique dite d'« ivoirisation », prêchées respectivement par les présidents Mobutu (Zaïre), Eyadema (Togo) et Houphouët-Boigny (Côte-d'Ivoire) font partie de ce système.

Les systèmes polycentriques à orientation extravertie font intervenir une assistance technique étrangère. Généralement, ils ont plusieurs centres de décision dont le principal (siège de l'assistance technique) est situé à l'étranger. Ce dernier accorde une relative autonomie à ses filiales locales.

Dans le cas du Congo et d'autres pays ayant adopté la voie socialiste au lendemain de l'indépendance par exemple, ces systèmes polycentriques vivent dans l'entreprise d'État sous deux formes : capitaliste, ou coloniale, et socialiste.

La forme coloniale commence dès l'installation des compagnies concessionnaires au début de la mise en valeur de la colonie française du Congo (1891). Marquée par le travail forcé et gratuit de l'indigène, elle enrichit sans contrepartie la métropole. Elle privilégie l'expertise technique d'un indigène que l'employeur blanc a forgé à son image. L'excellent, c'est l'indigène qui maîtrise mieux la technique coloniale que ses semblables. Il occupe le sommet de la hiérarchie et possède la plus grosse part de la richesse attribuée à la filiale.

La forme socialiste est fondée sur l'idéologie marxiste-léniniste et repose sur une économie collectiviste dans laquelle l'État est le seul propriétaire des moyens de production. Elle privilégie l'engagement politique du cadre par rapport à ses capacités d'expertise technique. Au Congo, par exemple, ce système a été en vigueur d'août 1963 à juin 1991. Dans le cadre de la lutte des classes et de l'application de

la dictature du prolétariat, les dirigeants privilégient le « cadre rouge et expert » adepte de l'idéologie officielle, au détriment du « cadre compatriote » non adepte de l'idéologie officielle (NGOUABI, 1975). Le cadre rouge et expert occupe le sommet de la hiérarchie et possède la plus grosse part de la richesse créée selon le centralisme démocratique.

Le tableau I synthétise les représentations culturelles de l'excellence dans l'imaginaire collectif des acteurs dans l'entreprise marchande d'État du Congo.

Parmi ces systèmes, le système polycentrique colonial domine, car il est considéré aujourd'hui comme l'unique voie permettant de réhabiliter l'État et ses institutions. Or, la libéralisation de la gestion introduite par les programmes d'ajustement structurel dans les pays comme le Congo, le Zaïre, la Guinée, etc. depuis 1980, avec l'aide des « experts » européens, n'a pas permis de maîtriser le déficit chronique du secteur marchand d'État.

Cette impasse est sans doute révélatrice de l'incompatibilité du système de gestion local et des systèmes importés. La rencontre de ces systèmes produit des chocs de rationalités et provoque une *discontinuité* entre les normes de gestion admises dans la société locale et celles employées dans l'entreprise ; elle engendre des communications polysémiques. Entre autres conséquences de ces chocs figurent la « maladie » de la Sucrerie du Congo (Suco), ex-entreprise marchande d'État créée en 1956 par une famille meunière de France, nationalisée en 1970 et privatisée en 1991 au profit des anciens propriétaires qui assuraient l'assistance technique depuis 1978. Cette maladie, la « Sucomanie », que nous avons observée et analysée dans une étude récente (OKAMBA, 1992 a) résulte de l'instabilité des coalitions entre, d'une part, les acteurs locaux et expatriés et, d'autre part, les mandants et les manda-

TABLEAU I
Les représentations de l'excellence dans l'imaginaire collectif au Congo

Type de société	Système de gestion	Caractère dominant de l'excellence	Système de leadership
Traditionnelle	Ethnocentrique	Expertise + Politique -	Démocratie (palabre)
Coloniale	Polycentrique	Expertise + Politique -	Autoritarisme (travail forcé et gratuit)
Socialiste	Polycentrique	Expertise - Politique +	Autoritarisme (dictature du prolétariat)

taires dans les interactions entre le système de gestion ethnocentrique local et au moins l'un des deux systèmes polycentriques importés. Elle est un sous-produit de la « tontine situationniste » et fait de l'entreprise marchande d'État plus un système de distribution que de production de richesse. Cette logique est incompatible avec celle affichée officiellement, et qui consiste à faire de l'entreprise une institution destinée à produire, distribuer et conserver de la richesse dans l'intérêt général. Cette incompatibilité des logiques nous montre que nous nous trouvons devant quatre formes différentes d'entreprises marchandes d'État qui correspondent chacune à l'un des quatre systèmes de gestion et que l'on peut décrire en suivant la courbe de vie d'une entreprise.

— *La forme polycentrique 1* : c'est l'association du modèle local avec le modèle colonial, dans laquelle ce dernier est dominant. Le système de gestion est issu de la maison mère, dont le siège se situe à l'étranger, et est appliqué comme tel dans la filiale. Il se caractérise par un fort niveau d'interaction et de compromis et par un faible niveau d'apprentissage. Il en résulte un niveau de congruence ou d'harmonie relativement élevé entre la culture, le système de gestion et la performance souhaitée. Cette forme d'entreprise et de système de gestion est observable partout en Afrique, et plus particulièrement dans les entreprises des anciennes colonies qui n'ont pas adopté la voie socialiste après l'indépendance. Dans le cas de Suco, elle a existé de 1956 à 1970, période durant laquelle l'entreprise s'est orientée vers des projets de développement à long terme et a enregistré une forte croissance, principalement durant les années soixante, avant de sombrer dans des déficits chroniques.

— *La forme polycentrique 2* : elle résulte de l'association du modèle local et du modèle socialiste, dans laquelle ce dernier est dominant. Le système de gestion est issu de la maison mère, dont le siège est situé à l'étranger, et est appliqué sans changement. Il se caractérise par un fort niveau d'apprentissage et un faible niveau d'interaction et de compromis. Il en résulte un niveau de congruence ou d'harmonie faible entre la culture, le système de gestion et la performance souhaitée. Cette forme d'entreprise est observable particulièrement dans les anciennes colonies qui ont adopté la voie socialiste après l'indépendance. Dans le cas de Suco, cette forme a prévalu de 1970 à 1978. Cette période se caractérise par des projets de développement à court terme entrepris par le gouvernement congolais avec le concours des « experts » de l'ex-bloc socialiste (Cubains, Mauriciens, etc.).

— *La forme ethnocentrique* : elle est le résultat de l'association des modèles polycentriques 1 et 2 et du modèle endogamique local, association dans laquelle ce dernier est dominant. Le système de gestion se caractérise par un faible niveau d'interaction, d'apprentissage et de compromis. Il en résulte un faible niveau de congruence entre la culture, le système de gestion et la performance souhaitée. Cette forme d'en-

entreprise est observable partout sur le terrain étudié. À Suco, elle s'étend de 1980 à 1989. On y observe, malgré la présence des « experts » occidentaux, notamment les anciens propriétaires de Suco (de 1956 à 1970) qui interviennent en qualité d'assistants techniques (de 1978 à 1989), une endogamie ethno-clanique, marquée par le poids des « cadres rouges et experts » (80 % de l'encadrement) qui appartiennent en principe à l'ethnie et/ou au clan du directeur général.

— *La forme géocentrique ou intégrée* : elle est le produit de l'association harmonieuse du modèle local et des modèles importés. Le système de gestion est issu de la synthèse des valeurs et des normes culturelles des acteurs en interaction sur le terrain. Il se caractérise par un niveau élevé d'interaction, d'apprentissage et de compromis. Il en résulte un fort niveau de congruence ou d'harmonie entre la culture, le système de gestion et la performance souhaitée. C'est la forme d'entreprise idéale par excellence, presque jamais réalisée. Notre tentative d'expérimentation à Suco de 1989 à 1990 a avorté. Mais la nouvelle direction semble s'orienter dans cette voie. Le tableau II synthétise l'évolution du processus d'acculturation des différentes formes d'entreprise, des systèmes de gestion et du niveau de congruence à Suco de 1956 à 1990.

L'étude des mécanismes de prise de décision des acteurs dans l'ex-Sucrerie du Congo nous a permis de démontrer l'existence des quatre systèmes de gestion qui correspondent à chaque étape du cycle de vie

TABLEAU II

L'évolution du processus d'acculturation des différentes formes d'entreprise, des systèmes de gestion et de leur niveau de congruence à Suco de 1956 à 1990

Facteurs d'acculturation/ formes d'entreprise	Interaction (Intégration Formalisation)	Apprentissage (Formation)	Compromis (Consensus)	Niveau de congruence
Géocentrique (Intégré) dès 1990	+	+	+	Élevé
Polycentrique 1 (Colonial) 1956-1970	+	-	+	Élevé
Polycentrique 2 (Socialiste) (1970-1985)	-	+	-	Faible
Ethnocentrique 1978-1989	-	-	-	Faible

de l'entreprise (OKAMBA, 1992 a) Elle a montré de plus la juxtaposition conflictuelle des normes et des valeurs d'excellence contenues dans ces modèles de gestion, dans laquelle se mêlent des buts, des objectifs et des moyens divergents. Il s'ensuit plusieurs projets de développement antagonistes qui expliquent le cycle de vie de l'entreprise.

Par ailleurs, la négociation d'un projet dans cette entreprise fait apparaître les chocs de rationalités marqués par la relation d'agence (JENSEN, 1986 ; JENSEN et MECKLING, 1976) — asymétrie d'information, différences de logiques et des valeurs d'excellence entre mandants et mandataires, entre experts locaux et experts expatriés — et le cercle vicieux de la bureaucratie — comportements opportunistes des subordonnés face à la pression du contrôle exercée par la hiérarchie (CROZIER, 1963 ; CROZIER et FRIEDBERG, 1981).

Dans cette situation inextricable, les décisions résultent plutôt des processus informels que formels, du compromis (rationalité interactive) que du calcul économique ou de l'optimisation rationnelle (rationalité technique et économique). Avec la présence physique d'une quinzaine d'experts occidentaux venus dans l'entreprise pour rationaliser la gestion en appliquant les principes de saine administration et de convergence des sociétés, tirés de la conception universaliste du management décrits par ADLER (1991) et BRAUDEL (1976), c'est la rationalité technique et économique occidentale qui prime. Le système de gestion mis en place n'a pas d'emprise réelle sur la situation et n'améliore pas la capacité gestionnaire à cause de la faiblesse du niveau d'interaction, d'apprentissage et de compromis. Il est plus générateur de coûts de transaction ou d'agence qu'il ne crée de richesse. Ces principaux coûts sont :

- le coût de surveillance ou de contrôle dû par le principal (l'État) pour limiter les comportements opportunistes de l'agent (directeurs locaux et étrangers) ;
- le coût d'obligation engendré par l'agent pour mettre en confiance le principal ;
- la perte résiduelle engendrée par les acteurs à cause de leur divergence d'intérêt, chacun d'eux en supportant aussi les conséquences ;
- le coût de la délégation lié à la perte de l'effet d'apprentissage par le mandant du fait de la délégation des pouvoirs.

Il en résulte une absence de congruence entre la culture d'excellence promue, les buts et les objectifs poursuivis et le système de gestion mis en œuvre dans l'entreprise. D'où l'irréductibilité de la prise de décision à l'optimisation rationnelle dans l'entreprise marchande d'État africaine.

Quelques tentatives d'expérimentation de démocratie locale dans l'entreprise

Dans certains États, les dirigeants politico-administratifs avaient compris très tôt la nécessité d'introduire une démocratie locale dans le processus de développement de l'entreprise marchande d'État et des administrations centrales. Mais du fait de la faiblesse dans la maîtrise du processus d'acculturation, cette démocratie locale s'est vite transformée en une bureaucratie au service du pouvoir central. L'exemple de la *trilogie déterminante* au Congo illustre cette situation.

En effet, introduite en 1972 par une ordonnance présidentielle, la trilogie déterminante était une espèce de comité d'entreprise dans lequel siégeaient les représentants du parti unique (Parti congolais du travail), ceux de l'unique syndicat d'État (la Confédération syndicale congolaise), ceux des organisations de masse du parti et ceux de l'administration. Cet organe de concertation avait d'importants pouvoirs de délibération et transmettait ses décisions par voie hiérarchique au conseil de direction, puis au conseil d'administration, au conseil des ministres et à la présidence de la République. Présidée par le directeur général, cette trilogie était composée de trois organes :

- le tribunal des camarades, instance chargée de définir et de suivre l'application de la politique en matière de discipline ;
- la commission de production, instance chargée de définir et de suivre l'application de la politique industrielle et commerciale ;
- la commission des avancements et des rémunérations, chargée de définir et de suivre l'application de la politique de promotion et de rémunération du personnel.

Ces commissions fonctionnaient à partir des trois principes de la cogestion, dénommés les trois « cos » : co-détermination, co-responsabilité et co-décision des membres.

Mais la collusion de cet organe avec le pouvoir central par le cumul des mandats des membres (parti, syndicat, administration, organisations de masse) a étouffé toute expression démocratique au sens de la palabre locale. Le cercle infernal qui résultait de la revendication permanente des salariés de participer directement à la négociation et à la concertation au niveau local (service, atelier...), comme cela se fait au village, et du refus du pouvoir central de libérer cette expression avait fait des sessions des organes de la trilogie un véritable tribunal, où toute idée contraire à la logique officielle marxiste-léniniste était jugée comme opposition au pouvoir central et passible de lourdes peines (licenciements, mises à pied, etc.). Inversement, dans la palabre locale, les oppositions sont autorisées et seule la décision de la majorité s'impose au

groupe. Cette expérience de la trilogie a pris fin en septembre 1990 avec l'abandon de la doctrine marxiste-léniniste qui l'avait engendrée, à la suite d'une décision du comité central du Parti congolais du travail.

Ainsi, l'éviction et/ou l'ignorance des spécificités culturelles et des synergies entre les cultures en interaction créent des chocs de rationalités et des incompatibilités de logiques dans le management, qui ne permettent ni de comprendre ni de maîtriser le processus d'acculturation des systèmes en interaction.

LA MAÎTRISE DU PHÉNOMÈNE D'ACCULTURATION

Il paraît donc nécessaire d'améliorer la capacité gestionnaire de l'État et de ses institutions par l'introduction réelle et efficace des vertus de la palabre locale, afin de tendre vers un État viable et des entreprises performantes. Cela implique deux ruptures fondamentales, de nature épistémologique et paradigmatique.

La rupture épistémologique

Jusqu'ici, pour expliquer les contre-performances des États africains et de leurs institutions (entreprises marchandes d'État), on a surtout mené des études ponctuelles. Elles sont fondées essentiellement sur la recherche de la conformité du système de gestion locale à la rationalité technique et économique occidentale, en vertu de l'universalité des théories et des principes d'organisation et du management. Les échecs enregistrés jusqu'ici montrent l'inadaptation de cette approche positiviste au contexte africain.

Les rares expériences de terrain conduites dans le cadre de la recherche-action, notamment dans le domaine de la prise de décision, et à partir d'une approche relativiste ou constructiviste et contingente (OKAMBA, 1992 b) montrent que les relations entre la technostrucure et les autres sous-systèmes (sommet stratégique, centre opérationnel, logistique) de l'entreprise sont mues à tous les niveaux de la hiérarchie par la confrontation de la bureaucratie et des valeurs sociales locales.

À ce propos, DARBON (1984) souligne que :

« [cette] confrontation donne lieu à l'apparition d'une interprétation locale de la décision administrative. Parce que relayée par des autorités locales sur des formes de légitimités propres, la décision administrative perd sa logique fondée sur la légitimité légale rationnelle. Elle devient la norme d'une autorité locale prise selon les techniques locales de décision ».

Ces formes de légitimités sont les sources d'identification, d'appropriation et de production des valeurs et des normes qui résultent essentiellement du processus de la palabre locale.

Ce mécanisme montre l'importance des aspects endogènes et cumulatifs de l'interaction, de l'apprentissage et du compromis comme vertus essentielles de la palabre dans la prise de décision. La recherche de la maîtrise de ces vertus nous oriente vers une nouvelle donne du management : celle de l'interculturel. Selon GAUTHEY et XARDEL (1990, 1991), une situation de management interculturel regroupe dans des espaces nationaux et internationaux des individus issus de plusieurs sociétés et qui poursuivent des objectifs avec des moyens communs. Ces individus sont ainsi soumis à la nécessité de survie individuelle et collective. Cette situation engendre des enjeux politiques, économiques, sociaux et technologiques qui exigent un minimum de coopération pour fixer une identité culturelle communautaire et un cadre commun de survie.

L'approche du management que nous appellerons *interculturel* consiste à étudier les interactions entre au moins deux membres de cultures différentes, pour dégager les valeurs de référence positives qui les unissent sur le terrain de l'action afin qu'elles servent de base à l'élaboration et au pilotage d'un système de gestion intégré au milieu (OKAMBA, 1994). C'est à travers une démarche de gestion globale qui intègre à la fois la rationalité technique et économique et la rationalité interactive que nous pouvons aborder objectivement cette étude. Car cette démarche permet aux acteurs impliqués dans la gestion de l'État et de ses institutions de choisir et de gérer le contenu de l'excellence.

La rupture paradigmatique

Elle consiste à redéfinir les contenus des paradigmes socio-technique et socio-organisationnel du concept de « l'excellence » dans la société. L'observation du processus d'acculturation suggère, sur le plan socio-technique, la primauté de l'expertise technique par rapport à la sagesse des cadres rouges et experts et des vieux ; sur le plan socio-organisationnel, le rapprochement de l'univers villageois (la palabre locale) de celui de l'entreprise. La palabre locale africaine a permis dans certains États de passer du monopartisme au multipartisme dans la douceur. Elle apparaît ici comme le modèle idéal de leadership et de management africain qu'il faut désormais intégrer dans l'entreprise.

Cette nouvelle orientation de l'excellence nous conduit vers un système de *gestion géocentrique* qui, contrairement aux systèmes ethnocentrique et polycentriques, repose sur la globalisation de la gestion en transcendant les frontières et les cultures nationales.

Dans ce système, l'entreprise se soucie peu de l'origine des activités et des compétences. La recherche de la minimisation des différences cultu-

relles est le principal vecteur de la gestion. Elle repose sur le libre échange dans une économie mixte ; et se traduit par le choix et la promotion à tous les échelons de la hiérarchie des meilleurs agents détectés parmi les étrangers et les nationaux, à partir des critères d'excellence définis par le groupe. La force d'une telle approche résulte d'une forte culture d'entreprise qui permet à l'ensemble du personnel de s'identifier à des valeurs, des buts et des objectifs communs créés par l'entreprise elle-même.

Pour être performant, ce système nécessite :

- au niveau institutionnel, la forme juridique d'une entreprise mixte à actionnariat diffus pour maîtriser la relation d'agence ;
- au niveau organisationnel, une structure matricielle pour maîtriser le cercle vicieux de la bureaucratie ;
- au niveau managérial, un projet d'entreprise négocié par la palabre locale en tant que processus fédérateur du management.

CONCLUSION

Des phénomènes d'acculturation latents apparaissent dans d'autres situations de management interculturel au sein de l'Union européenne, ou des pays d'Europe centrale et orientale par exemple. La maîtrise de ces phénomènes exige de nouvelles grilles de lecture, de nouvelles problématiques et de nouveaux outils de gestion.

À ce propos, CAHEN (1992) souligne que l'exemple de l'Afrique est porteur de deux grandes leçons pour les nations occidentales. Le processus de construction nationale est un phénomène endogène qui est lié à l'histoire de la nation et non à une simple orientation politique exogène. Par ailleurs, la démocratie est durable si elle est réellement l'expression du choix du peuple. Cette expression garantit la viabilité des institutions de l'État, même s'il n'y a pas de nation.

Ainsi, dans le processus de démocratisation actuel des États africains et de leurs entreprises, plutôt que d'adopter servilement les systèmes de démocratie étrangers et de privatiser systématiquement les entreprises marchandes d'État, il y a lieu de chercher à maîtriser par les forces endogènes le processus d'acculturation qui met en lumière les différences culturelles occultées et/ou ignorées dans les théories et pratiques universalistes de management. Le système de gestion géocentrique dans une économie mixte peut être une nouvelle voie à explorer dans laquelle la loyauté, la responsabilité, la compétence et la discipline seront les valeurs cardinales de l'excellence.

Quoi qu'il en soit, la palabre locale africaine, organisée et animée par les cadres compétents, est loin d'être une « négrerie ». Son émergence

en tant que processus fédérateur du management peut favoriser la création d'un État de droit, d'une réelle conscience nationale, et peut améliorer la capacité gestionnaire des acteurs.

Certes, les premiers balbutiements du modèle de la palabre des États lors des conférences nationales souveraines font apparaître çà et là des doutes, des interrogations et aussi des espoirs légitimes. Mais l'entreprise africaine n'a pas encore expérimenté les vertus de ce modèle. Le moment est venu d'ouvrir les portes de l'entreprise africaine au modèle de la palabre locale.

Dans cette direction, les États africains pourront sans doute passer des politiques fondées sur la « politique du ventre » (BAYART, 1989) à celles axées sur la logique du développement. La première logique est celle des projets à court terme, élaborés autoritairement par les gouvernements locaux et étrangers dans la culture de la « tontine situationniste » et de la « Sucomanie ». Elle génère des coalitions et des institutions instables. La deuxième est celle des projets conçus pour le long terme de manière endogène par les représentants légitimes du peuple, dans un processus constant d'accroissement des forces productives et de relèvement qualitatif et quantitatif des conditions sociales d'existence des populations. Elle génère des coalitions stables, parce que reposant sur une légitimité populaire, et orientées vers un système de gestion intégré.

Il appartient donc aux acteurs en interaction d'intégrer les vertus de la palabre locale dans l'entreprise pour améliorer leur capacité gestionnaire et tendre vers une logique de développement.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER (N. J.), 1991 — *International Dimensions of Organization Behavior*. Boston, PWS-KENT Publishing Cy, 215 p., 2^e édit.
- ARCHIER (G.), SERIEYX (H.), 1984 — *L'entreprise du 3^e type*. Paris, Le Seuil, 147 p.
- BAYART (J. F.), 1989 — *L'État en Afrique*. Paris, Fayard, 296 p.
- BEAUX (G.), 1992 — *La leçon japonaise*. Paris, Plon, 210 p.
- BOURGOUIN (H.), 1984 — *L'Afrique malade du management*. Paris, éditions Jean Picollec, 250 p.
- BRAUDEL (F.), 1976 — *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*. Paris, A. Colin, t. I, 288 p.
- CAHEN (M.), 1992 — Ce que l'Afrique noire pourrait apprendre à l'Europe. *Le Monde Diplomatique*, n° 460.
- COULON (A.), 1990 — *L'ethnométhodologie*. Paris, PUF, coll. Que sais-je n° 2393, 127 p.
- CROZIER (M.), 1963 — *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Le Seuil, 384 p.
- CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), 1981 — *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil, 444 p.
- DARBON (D.), 1984 — Pour une socio-anthropologie administrative en Afrique. *Revue Française d'Administration Publique*, n° 35 : 71.

- DARBON (D.) — *La pénétration administrative en milieu rural : l'exemple de la Casamance*. Thèse de 3^e cycle. CEAN, Bordeaux, 400 p.
- DESJEU (D.), 1980. — Le Congo est-il situationniste ? Vingt ans d'histoire politique de la classe politique dirigeante congolaise. *Le mois en Afrique*, 178-179 : 16-40.
- DE COSTER (M.), 1982 — Réflexions sur l'acculturation. *Le mois en Afrique*, 59 : 91-98.
- DUMÉZIL (G.), 1987 — « L'excellence introuvable. Propos recueillis par Christine de la Fosse ». In : *L'excellence*, Paris, Autrement : 14-21.
- DUMONT (R.), 1961 — *L'Afrique noire est mal partie*. Paris, Le Seuil, 219 p.
- BOUSSOU BOULAGA (F.), 1993 — *Les conférences nationales en Afrique noire : une affaire à suivre*. Paris, Karthala, 229 p.
- GALLISOT (R.), 1983 — « De la colonisation à l'indépendance, les métamorphoses du couple " entreprise privée-État ". À la recherche de l'entreprise en Afrique ». In : *Les entreprises et les entrepreneurs en Afrique XIX^e et XX^e siècle*. Tome II, Paris, L'Harmattan : 607-634.
- GAUTHEY (F.), XARDEL (D.), 1990 — *Management interculturel : mythes et réalités*. Paris, Economica, 126 p.
- GAUTHEY (F.), XARDEL (D.), 1991 — *Management interculturel : modes et modèles*. Paris, Economica, 208 p.
- JENSEN (M. C.), 1986 — Agency costs of free cash flow. *Corporate Finance and Takeovers. American Economics Review*, 76 (2) : 323-329.
- JENSEN (M. C.), MECKLING (W. H.), 1976 — Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 : 305-360.
- KERVEN (Y.-G.), 1987 — « Le dépit américain ». In : *L'excellence*, Paris, Autrement : 171-175.
- NGOUABI (M.), 1975 — « Rectifions notre style de travail, ou l'action créatrice des masses et le rôle déterminant des cadres ». In : *Vers la construction d'une société socialiste en Afrique*, Paris, Présence Africaine, 727 p.
- OKAMBA (E.), 1992 a — Théorie de l'agence et efficacité des organisations. Cas des entreprises marchandes prioritaires d'État du Congo. *Cahiers de l'Institut de Gestion de Touraine* : 1-50.
- OKAMBA (E.), 1992 b — *Management en situation interculturelle, promotion de l'excellence et performance des entreprises. Cas des entreprises marchandes prioritaires d'État du Congo*. Thèse de doctorat, sciences de gestion, université de Tours, 450 p.
- OKAMBA (E.), 1993 — Une analyse systémique des conférences nationales souveraines africaines : de l'État de fait à l'État de droit. Bruxelles, *Afrique 2000*, 15 : 21-37.
- OKAMBA (E.), 1994 — L'interculturel : une nouvelle donne du management ? *Économies et Sociétés*, 28 (5), Presses Universitaires de Grenoble : 191-222.
- OUCHI (W.), 1982 — *Théorie Z : faire face au défi japonais*. Paris, Interéditions, 210 p.
- PÉAN (P.), 1988 — *L'argent noir : corruption et sous-développement*. Paris, Fayard, 180 p.
- PETER (T.), AUSTIN (N.), 1985 — *La passion de l'excellence*. Paris, Interéditions, 396 p.
- PETER (T.), WATERMAN (R.), 1983 — *Le prix de « l'excellence »*. Paris, Interéditions, 425 p.