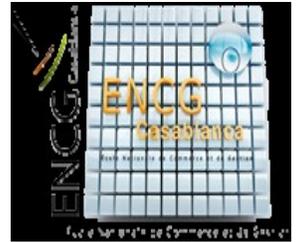




Université Hassan II
Mohammedia – Casablanca
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Casablanca
Année Universitaire 2010 - 2011



LA CULTURE AFRICAINE

Réalisé _____ par :

Encadré par :

- Achraf
Pr. Hassan CHRAIBI
- Hamza TALEB
- Rachid ZOUMHANE
- Salma JABER
- Fatimazahra ASSENDAL
- Hanane BOUJMAI

MOKDAD

Sommaire

SOMMAIRE.....	1
INTRODUCTION	2
I- ORIGINES ET HISTOIRE DE LA CULTURE AFRICAINE	5
1. <i>Le « miracle nègre »</i>	
2. <i>L'exode vers l'intérieur du continent : l'influence de la géographie</i>	
3. <i>L'influence de la religion</i>	
4. <i>La colonisation : l'acculturation de l'Afrique</i>	
5. <i>La culture africaine aujourd'hui</i>	
II- LA CULTURE AFRICAINE : CARACTERISTIQUES.....	11
1. <i>L'appartenance communautaire, la solidarité et l'hospitalité</i>	
2. <i>La dimension masculine /féminine</i>	
3. <i>La distance hiérarchique</i>	
4. <i>La situation face à la nature et le contrôle de l'incertitude</i>	
5. <i>Le rapport au temps</i>	
6. <i>L'oralité</i>	
III - CULTURE ET MODÈLE DE GESTION EN AFRIQUE	14
1. <i>La gestion du temps</i>	
2. <i>Respect de l'âge comme caractéristique du management des Hommes</i>	
3. <i>Croyances et conformisme</i>	
4. <i>Perceptions autour de l'entreprise</i>	
5. <i>Vers un management africain spécifique</i>	
IV. QUELQUES USAGES POSSIBLES DES RESSOURCES DE LA CULTURE NÉGRO-AFRICAINE.....	21
1. <i>La création de l'esprit de groupe et le développement de la communication</i>	
2. <i>Les pistes pour une émergence de la culture entrepreneuriale</i>	
CONCLUSION.....	25
BIBLIOGRAPHIE.....	26

INTRODUCTION

La culture de façon générale peut être définie comme un ensemble de particularismes qui distinguent une société, un peuple, une nation ou une entreprise des autres, en ce qui concerne les habitudes, les manières de penser, les croyances et valeurs, les doctrines, les règles de fonctionnement et les politiques. La culture est donc propre à une société donnée. La culture africaine a, de ce fait, certaines caractéristiques qui lui sont propres.

Longtemps considéré comme un Etre sans civilisation ni culture par les occidentaux, l'Homme Noir ne cesse de hanter le chemin des anthropologues et des sociologues contemporains. Après plusieurs débats entre les élites négro-africaines et les savants « du monde civilisé », il a été démontré preuves à l'appui que l'Afrique est le berceau de l'humanité. Malgré cette prise de conscience, le Négro-africain se considère et est considéré comme un Etre inférieur.

En effet, il est d'une réalité incontestable que le peuple noir est pauvre. Pauvre parce qu'il n'a pas pu s'adapter aux réalités du « monde moderne », parce qu'il est bloqué par certains éléments de sa culture, parce qu'il essaye de se développer en s'inspirant des méthodes dictées par l'occident et enfin pauvre parce qu'il a été pillé de ses richesses des siècles durant.

La gestion et la perception de l'entreprise dans les sociétés négro-africaines diffèrent considérablement de celles du monde occidental. Ces différences viennent de la culture négro-africaine fondée sur des caractéristiques propres à elle, qu'il convient de passer au peigne fin, de dégager les éléments de blocages, les corriger et enfin mettre au profit de nos entreprises pour faire de leur développement une réalité. Ceci fera l'objet de ce présent travail.

Pour ce faire, nous allons répondre à différentes questions tout au long de notre recherche à savoir :

- Que renferment les notions de culture africaine et d'entreprise moderne ?
- Quelle peut être l'influence de la culture africaine sur la gestion de l'entreprise moderne au plan social, technologique, économique et politique ?

Ce rapport, qui est le reflet d'un travail effectué en groupe, se subdivise en trois parties essentielles :

- ② La première partie présente les caractéristiques de la culture africaine ;
- ② La deuxième partie, concerne l'impact de la culture africaine sur l'entreprise moderne ;
- ② La troisième partie présente quelques usages possibles des ressources de la culture africaine.

Nous vous souhaitons bonne lecture, tout en espérant que le contenu du rapport soit à la hauteur de vos attentes.

I- Origines et histoire de la culture africaine

Afin d'aborder les origines de la culture africaine monolithique (il existe plusieurs cultures africaines), il a été nécessaire de s'étaler sur son histoire afin d'en apprécier les événements ayant eu de l'influence sur cette culture

Le passé de l'Afrique, riche, diversifié, et plus ancien que la culture occidentale s'est vu conditionné par le regard ethnocentrique des occidentaux depuis Hérodote. La déportation vers les Amériques, suivi de l'esclavage des africains durant quatre siècles ainsi que le passe colonial récent, a renforcé un complexe de supériorité déjà en germe sous l'Antiquité. La culture Africaine s'est vue alors niée, et admise comme une culture primitive, sans pensée logique et gouvernée par l'émotion

Un voyage pour retrouver les origines de cette culture s'avère nécessaire pour abolir cette image péjorative qu'a accumulé cette culture

[:« Le « miracle nègre-1](#)

Pendant toute la période égéenne, l'influence culturelle nègre a été prédominante à un moment où les Blancs étaient des plus frustes et il faudra attendre des millénaires pour que les Indo- Européens puissent valablement profiter des leçons de l'Egypte nègre. La technique y avait atteint un degré élevé de perfection. Les corps de métiers y étaient variés céramistes, orfèvres, tapissiers, etc. On y fabriquait des tissus par des procédés qu'on retrouve aujourd'hui en Afrique Noire. C'est dans la Vallée du Nil que naquirent presque toutes les conceptions théogoniques purement africaines. Hermétiques et empreintes d'un profond mysticisme, c'est là qu'elles ont conservé leur pureté originelle, leur grandeur et leur poésie. Grandeur, poésie et mysticisme qui peuvent soutenir la comparaison avec ce qu'enseignent les « Védas » et tous les Evangiles du monde

[L'exode vers l'intérieur du continent : l'influence de la géographie-2](#)

Les guerres et l'éclatement de l'ordre social, la surpopulation ont entraîné le long du Nil des exodes successifs vers l'intérieur du continent africain. Là, l'influence du milieu se faisant sentir, les luttes pour la vie ont cessé d'être nécessaires

Les prodigalités de la nature ont entraîné à long terme le manque d'effort, lui-même générateur des lenteurs ou des régressions de toute civilisation. La rupture avec la culture d'origine et, à la faveur de l'absence de besoin, la perte des éléments essentiels ont imposé une orientation culturelle particulière plus conforme au milieu

L'influence de la religion-3

Avant l'introduction de l'Islam, l'Afrique a connu des religions nommées aujourd'hui des tradireligions:

Paganisme : « paganus » : le paysan : religion d'un monde rural, proche de la nature, cependant connotations différentes (Romains : polythéisme).

« Fétichisme » : terme portugais signifiant « chose enchantée », image : vision réductrice et erronée selon laquelle adoration de l'image, la statuette.

« Animisme » : croyance en des esprits, des « âmes », qui animent tout ce qui existe, croyance qui est le fondement de la religion.

Ces religions étaient celles de tous les Africains avant la pénétration de l'Islam et du christianisme. Elles sont aujourd'hui en recul avec l'ouverture de l'Afrique sur le monde moderne, cependant elles continuent à imprégner les consciences et bien souvent à dicter les conduites, quelque soit l'appartenance religieuse des personnes

Il est important de citer quelques convictions et rites afférents à ces religions et qui doivent être prises en considérations dans la gestion

- Dieu: le plus souvent croyance en un Etre suprême qui a un nom et est créateur, lointain, impersonnel, sans histoire, immanent et diffus dans la multitude des choses, Bon, bienveillant.

- Croyance: l'homme noir africain est un croyant né. Il n'a pas attendu les livres révélés pour acquérir la conviction d'une Force, Puissance, Source des existences et matrice des actions et mouvements des êtres.
- Divinités de la nature : les eaux, la terre, les éléments : personnifications des forces naturelles, plutôt que dieux.
- Esprits, bons et mauvais, qui animent toute chose et peuvent s'associer à un rocher, une source, un animal, mais dont ils sont indépendants et dont ils peuvent s'abstraire pour mener leur vie dans l'espace.
- L'homme : un corps et une âme. Ame n'est pas un esprit, elle vit dans un corps dont elle est prisonnière. Elle peut s'évader du corps momentanément, par exemple pendant le sommeil, et voyager : rêves, trances ; peut être volée (sorcellerie), rapportée, remplacée, sans que le corps ne meurt ; elle ne quitte définitivement le corps qu'à la mort.
- Mort : dissociation des éléments vitaux ; elle apparaît comme naturelle.

La colonisation : l'acculturation de l'Afrique-4

- L'infériorisation du Noir :

Il a remarqué que les Africains étaient victimes de racisme après leur adoption de la culture occidentale. Le don sélectif débouchait en définitive sur une dégradation morale et ne favorisait pas l'adaptation culturelle des Noirs.

Les Européens se fondèrent sur leur progrès technique et leur avance scientifique incomparables pour affirmer la supériorité de leur civilisation sur les autres sociétés humaines. L'idéologie civilisatrice du 19e siècle, par ses constructions de pensée

négatives sur l'Afrique et par l'échelle des valeurs qu'elle a établie entre les sociétés humaines, a abouti à l'infériorisation du Noir.

- Momification de la culture et de la pensée individuelle :

Le colonisateur occupe dans un premier temps le territoire, cadre d'épanouissement de ces cultures, met sous tutelle la structure sociopolitique et provoque ainsi la disparition des éléments qui structuraient la vie culturelle du peuple soumis ou abâtardit ces éléments du fait de sa domination. Ensuite, il décline la langue du colonisé, véhicule de ses idées, ce qui contrarie le développement de ce dernier et parfois même son existence.

-: La détérioration du statut de la femme

Un autre impact du colonialisme a été la détérioration du statut de la femme en Afrique. Les femmes semblent en effet avoir été exclues de la plupart des activités introduites ou intensifiées par le colonialisme, comme l'éducation, les cultures d'exportation dans certaines parties d'Afrique, de nombreuses professions comme le droit, la médecine, les mines etc... En conséquence de cette exclusion, on leur a à peine concédé une place .dans la nouvelle structure politique coloniale

: Influence sur la langue -

Le colonisateur a mis en place une politique d'assimilation dans ses colonies. Cette politique soutient et prescrit l'enseignement de sa langue et de sa culture pour établir une élite africaine selon la doctrine coloniale. Par exemple dans les colonies françaises, il a été exigé l'interdiction des langues indigènes en faveur de la langue française. L'élite francophone devrait diriger les colonies (bien sûr selon les intérêts français). La maîtrise de la langue française est évidemment la condition sine qua non pour assister activement à la vie politique.

- Le réveil des élites et les tentatives de réhabilitation de la personnalité négro-africaine:

L'affirmation culturelle du monde noir en relation avec la libération de l'Afrique du joug colonial. Cette libération était la condition sine qua non de la reprise de l'initiative historique et par conséquent de la création culturelle. Le discours de réhabilitation fut fortement teinté de nationalisme et se révélait anticolonialiste. Les élites africaines de la décolonisation prenaient bien conscience de leur mission de construction d'une néo-culture africaine. Au lendemain de la seconde guerre mondiale.

Il leur revenait ce rôle de défendre leurs cultures afin de réhabiliter la personnalité négro-africaine. Leur expression d'affirmation culturelle, fortement teintée de nationalisme, se voulait résolument anticolonialiste, mais renfermait ce paradoxe de la recherche du compromis dans le domaine culturel. En effet, ces élites s'avisèrent d'une évidence: on peut revaloriser les cultures, ou créer de nouvelles cultures, mais il est impossible de rejeter ipso facto la culture du colonisateur et l'idée du retour aux sources prônée par les nationalistes les plus radicaux devenait dès lors un mythe

- L'égyptologie:

L'égyptologie permit, au cours des années 1950, de relier les cultures africaines au passé le plus ancien possible par le jeu de leur rattachement à la racine égyptienne. Elle redonna confiance aux élites africaines en faisant naître le mythe de la grandeur africaine et l'idée d'une antériorité des civilisations nègres allait déchaîner dès lors les passions. La publication en 1956 par Cheikh Anta Diop, de Nations nègres et culture ouvrit une nouvelle perspective historique en instituant l'ensemble du continent africain comme objet d'histoire.

5-La culture africaine aujourd'hui

Deux constats s'imposent à la réhabilitation de la culture africaine :

Premièrement, c'est l'obsolescence des institutions ancestrales après seulement cinq décennies d'acculturation.

Deuxièmement, les institutions européennes héritées de la colonisation s'imposaient comme des institutions universelles. Rien que par leur diffusion planétaire, elles apparaissaient incontournables

L'évolution politique, économique et culturelle de l'Afrique est inscrite dans la perspective d'une mondialisation de l'histoire et des faits politiques où le centre de gravité terrestre reste l'Occident

Toutefois, il faut le reconnaître que malgré que les africains ont été dépossédés de leur culture et que cette aliénation a pu faire des ravages, mais une civilisation n'existe-t-elle pas quand elle survit à tous les maux; l'esclavage, la colonisation, les indépendances illusoires, les catastrophes suspectes que l'on dit naturelles, les conflits hallucinants, la ...misère organisée, les épidémies foudroyantes et la liste est longue

Un manager dans son interaction avec des africains doit être conscient de cette culture de lutte, du mouvement, multiforme et créative. En Afrique, peut-être, plus qu'ailleurs, cette maxime est valable: plus grande est la souffrance plus fort doit être le talent

II – LA CULTURE AFRICAINE : CARACTERISTIQUES

Comme toutes les cultures du monde, la culture africaine a des caractéristiques qui lui sont propres. Ce sont entre autres l'appartenance communautaire, la solidarité, l'hospitalité, la hiérarchisation de la société, l'oralité et le rapport face à l'espace et au temps. Dans cette partie de notre travail, nous essaierons de les expliquer plus en détail.

1- L'appartenance communautaire, la solidarité et l'hospitalité

Le sentiment d'appartenance à un groupe social est particulièrement fort dans

les sociétés africaines. L'individu se doit d'être dans la norme en suivant rites et préceptes hérités de la tradition. C'est ainsi que l'entrée dans la communauté est marquée de façon solennelle par l'initiation. Celui qui dévie, n'est pas valorisé et risque au contraire d'être sanctionné. Les sanctions prennent la forme de bannissement temporaire ou définitif de la communauté. Dans la mentalité africaine, l'homme n'existe que dans la mesure où il est capable de relations; il est le sacrement de dieu, sa place est essentielle : cela fait qu'en société, on n'existe pas en soi, mais par rapport aux autres. Comme le souligne Marcel Zadi Kessy « l'esprit communautaire constitue la clé de voûte de l'édifice social africain ». L'esprit communautaire induit l'importance du groupe sur l'individu. Dès lors, la décision du groupe est souveraine. L'individu se définissant par rapport à sa collectivité et à sa famille. Dans la culture négro-africaine et particulièrement en Afrique, la parenté ou la famille est qualifiée d'élargie parce qu'elle est plus sociale que biologique. En d'autres termes, on peut se considérer parent sans qu'il y ait un lien de sang. La fréquentation des mêmes espaces, le partage quotidien des repas, la réalisation des activités communes, un passé commun, la transposition des statuts sociaux peuvent générer un lien de parenté. De ce fait, l'adulte de la génération de mes parents est un parent pour moi et ceux de ma génération sont mes frères ou mes soeurs. Dans le même ordre d'idée, les appellations tel que «cousin», « demi-frère », «demi-soeur », « belle-mère » sont des concepts étrangers à la culture africaine fondamentale. De la parenté élargie est née la tradition de « don d'enfants ». Ce dernier est un contrat de confiance scellé entre adultes pour l'intérêt de l'enfant. Grâce au transfert facile des responsabilités éducatives et à la continuité dans l'action éducative, l'adulte qui reçoit l'enfant est obligé de se comporter comme ses parents biologiques. Dans certain cas de l'esprit communautaire débouche la solidarité qui est une caractéristique connue des sociétés africaine. Elle peut être interprétée comme un système des droits et des obligations. La solidarité se fonde sur le fait que chacun est redevable, pour l'essentiel, aux autres : à ses parents, à sa famille et, même, aux générations précédentes. Il s'ensuit, nécessairement, pour le Groupe, l'obligation d'assurer, collectivement, la formation, la protection et l'épanouissement de chacun des membres. Un autre trait de la culture négro-africaine qui accompagne l'esprit communautaire et la solidarité est la fameuse « hospitalité » des familles africaines.

Pour résumer cette caractéristique nous allons rappeler une formule africaine qui dit « ton étranger est ton dieu ». C'est partant de cela que la porte de l'Afrique en général et la famille africaine en particulier est ouverte à tous.

2- la dimension masculine /féminine

Les sociétés africaines sont des sociétés hiérarchisées avec une dominance des valeurs masculines. Elles sont organisées autour de l'homme qui occupe le summum de la pyramide, suivi respectivement de la femme et des enfants. Cette organisation sociale entraîne une occupation particulière d'espace et un certain type de rapports sociaux. D'abord, l'intérieur de la maison est réservé à la femme et l'extérieur à l'homme. C'est à ce dernier qu'est reconnue la charge de représenter la famille et de rendre publiques ses décisions.

3-La distance hiérarchique

Les sociétés africaines se caractérisent par l'existence d'une très forte distance hiérarchique avec un degré élevé d'inégalité attendu et accepté par les individus. Les enfants doivent respect et obéissance passive aux parents. En cas des conflits graves entre enfants et parents, ce sont les parentés à plaisanterie (les grands-parents, les oncles maternels) qui jouent le rôle de médiateur. (L'Homme africain travaille pour vivre).

4- La situation face à la nature et le contrôle d'incertitude

Dans la pensée ancestrale africaine la nature occupe une place très importante dans l'organisation de la société. Elle est considérée chez certains comme le « le premier élément à partir duquel l'homme est tiré ». Ces croyances entretenues depuis des millénaires font que jusqu'à nos jours le négro-africain se sent faible par rapport à la nature qui le domine. D'où un apparent fatalisme, mais aussi peut-être la croyance en une certaine détermination que l'on constate souvent aujourd'hui : rien n'est naturel, il y a toujours à rechercher une raison aux phénomènes, surtout quand ils sont négatifs

(accident, décès, échec à un examen...). On a tendance à reporter sur d'autres la cause originelle des problèmes. Dans le même ordre d'idées, puisque l'homme est soumis à la nature, il va chercher à l'adoucir par des rites magico-religieux, par des sacrifices, plutôt que d'entrer en conflit avec elle. L'individu sait se contenter de ce qu'il a, ce qui ne veut en aucune façon dire qu'il n'a pas goût au travail.

Les sociétés africaines se caractérisent par une créativité limitée, un comportement cadré et guidé par des normes avec un fort respect des règles.

5- Le rapport au temps

Cette attitude face à la nature explique la perception du temps, si souvent décrite, de la vie qui passe à son rythme, sans rapport avec le rythme saccadé de nombre de pays occidentaux. Les choses, si elles doivent se faire, arriveront à leur heure, donc à temps. La tenue de rendez-vous n'est donc pas jugée prioritaire, d'autant que des urgences « sociales » peuvent survenir inopinément qu'il est indispensable d'honorer. En fait, le temps est considéré comme élastique c'est-à-dire infini chez les négro-africains. Il n'est pas également industriel mais plutôt social. On ne le tue pas, il est toujours là, le plus important étant de bien achever ce qu'on devrait réaliser.

6- L'oralité

Les sociétés négro-africaines sont aussi caractérisées par l'oralité. La parole, souffle de vie y prend une place importante par rapport à l'écriture dans la communication comme dans l'engagement. Ainsi, qui donne sa parole y reste lié et ne doit la trahir. Par ailleurs, avec la culture orale, les Nègres ne se lassent pas de la redondance et se livrent, comme un rituel, à la palabre lors de la résolution de conflits ou la recherche de solution.

Résumé

Les différents indicateurs de Hofstede aboutissent à des propositions telle que :

- Une culture collectiviste
- Une culture avec un fort contrôle de l'incertitude
- Une culture avec une distance hiérarchique forte,.

- une culture dont les valeurs masculines sont dominantes
- le temps est flexible

III - Culture et modèle de gestion en Afrique

Les travaux sur la culture d'entreprise (G. Hofstede, 1987) ont enseigné que les variables socioculturelles exercent une influence déterminante sur la performance des entreprises, et qu'il est nécessaire d'adapter les pratiques managériales à ce contexte socioculturel. Donc, les règles de fonctionnement des entreprises n'ont pas de caractère universel et doivent s'adapter au contexte local, et par conséquent, il faut donc prendre en compte l'enracinement culturel des entreprises et des entrepreneurs, avant d'en tirer un certain nombre de considérations normatives. Dans cette partie nous allons détailler les caractéristiques des entreprises africaines et d'explicitier leurs facteurs de performance et de blocage.

1- La gestion du temps:

La gestion du temps, fondamentale dans la culture occidentale pose toujours problème dans l'entreprise africaine. Le dirigeant comme le personnel doivent constamment faire preuve d'une disponibilité extrême vis-à-vis des membres de leurs communautés, et des événements imprévus de la vie privée, comme les funérailles, peuvent venir interférer avec les décisions de l'entreprise. Plus généralement en Afrique la notion de temps n'est pas perçue comme une contrainte, l'essentiel est que l'évènement prévu se réalise, le moment précis de la réalisation n'est que secondaire, ce qui ne fait pas bon ménage avec l'exactitude et la ponctualité des procédures d'une entreprise moderne. Pour l'Africain le temps n'a aucune valeur stratégique, on vit « l'instant présent » car « le futur ne nous appartienne pas ». Or, dans la logique capitaliste, l'entreprise pour son développement doit intégrer dans sa stratégie la gestion du temps. Les heures perdues, les retards et les absences constituent des facteurs contre-productifs pour l'entreprise. Corollaire, les entreprises ont une grande

difficulté à appliquer des procédures de programmation et de planification des décisions, préférant travailler dans l'imprévision et l'improvisation.

2-Respect de l'âge comme caractéristique du management des Hommes

La dimension de l'âge est prégnante dans l'ensemble des structures sociales africaines, qu'elles soient familiales, communautaires ou organisationnelles. Dans les sociétés africaines, le plus âgé détient tout le pouvoir et prend toutes les décisions. Ce respect de l'âge repose sur la conviction que « l'ancien » a eu le temps d'accumuler plus de connaissances et d'expériences. La subsistance de ce type de comportement trouve toute son importance dans le milieu traditionnel, et sa transposition dans le milieu moderne (monde du travail) apparaît comme inadaptée : cohabitation de deux types d'autorités, l'une basée sur les compétences et l'autre sur l'âge. Donc, la persistance d'une conception de l'autorité (basée uniquement sur l'âge) en référence à la tradition, au sein d'une organisation qui propose un autre modèle d'autorité et de hiérarchie entre les personnes, serait une source possible de dysfonctionnement organisationnel. Par ailleurs, la société traditionnelle africaine attribue au pouvoir (à l'autorité) un caractère magico religieux, une sorte de vénération ou de soumission totale au chef. Ce dernier jouissant d'une image mythique se renferme sur lui-même en se rendant inaccessible. L'héritage colonial, la tradition mais surtout la perversion de la coutume et l'exercice dominateur du pouvoir par les dirigeants nationaux contribuent à expliquer le caractère autoritaire du supérieur hiérarchique. De ce fait, la représentation du pouvoir est fondée sur l'importance du prestige et de la puissance, et la distance hiérarchique entre supérieur et subordonnés. Cette attitude constitue un blocage au développement de nos sociétés car elle génère une centralisation des décisions sur une seule personne et une absence de dialogue entre employeur et employé.

3-Croyances et conformisme :

La sacralisation des ancêtres impose aux sociétés négro-africaines un certain conformisme, c'est-à-dire une façon de faire les choses telles que les faisaient ce qui nous ont précédés. Innover est perçu comme « renier à son identité » ou « rejeter le

savoir sacré » qui nous a été transmis par nos aïeux, aussi la remise en cause de ce qui existe n'est pas toujours bien vue, puisqu'elle est souvent comprise comme un défi aux réalisations passées et à leurs auteurs. Cette vision des choses est inadaptée au contexte actuel caractérisé, d'une part, par l'ouverture sur l'extérieur et, d'autre part, par des perpétuels changements des méthodes et des pratiques auxquels il faut s'adapter sous peine d'être exclu.

4- Perceptions autour de l'entreprise :

Notion du profit :

L'entreprise en Afrique, est considérée un peu comme une vache à lait qui doit être soumise à la société et non pas le contraire. De ce fait l'entreprise est l'objet d'une stratégie de prédation : "on vise non pas à entreprendre mais à prendre". Ceci expliquera pourquoi Dans la gestion africaine, il existe un ordre des priorités : la communauté d'abord, puis la subsistance, enfin le profit. Les relations sociales et la sécurité l'emportent sur le gain, le social sur l'économique, les obligations sociales sur la productivité. **La redistribution limite la capitalisation.**

Ainsi, une entreprise togolaise prospère et employant plus de 1.000 personnes finit par périr. Le patron qui a redistribué le profit à ses dix épouses et innombrables enfants et neveux affirme « qu'il faut que les gens sachent que je n'ai pas gardé l'argent pour moi »

Notion du marché :

Si la en oxydent la culture veut que l'on analyse le marché avec des études de faisabilités, des calculs des débouchés, des prévisions du comportement du consommateur, en Afrique on y procède différemment : Le marché pour l'opérateur africain consiste en un ensemble de contacts humains. Ils constituent un secret qu'il ne faut pas divulguer. Ce qui relève du marché et de ses réactions futures ne se met pas sur papier. Si le marketing veut une telle étude, le commerçant africain n'en veut pas.

Notion du travail :

Les remarques ci-dessus concernant le profit permettent de situer avec plus de clarté l'approche africaine du travail : il n'y a pas de relation spontanée entre travail et enrichissement.

Le caractère décontracté de l'approche du temps, couplé à l'importance vitale du groupe et de ses obligations, explique la proportion très importante de temps accordée aux multiples fêtes, rites et cérémonies funéraires qui requièrent la présence du lignage tout entier. Ce qui aux yeux de l'occidental apparaît comme du loisir prend souvent le pas sur le "travail". Pour les Africains, ce temps est "investi" dans des relations sociales. Le temps sert à la vie sociale au moins autant qu'à la production matérielle.

Le travail routinier qui freine la gaieté des contacts et qui se déroule dans l'indifférence voire le mépris heurte l'Africain attaché à son honneur et donc aux encouragements et récompenses.

L'outil et sa maintenance :

Comme chacun sait, l'entretien ou la maintenance des équipements et outils laisse fort à désirer. L'Afrique est jonchée d'équipements coûteux et sophistiqués qui rouillent à demi détruits sous la pluie tropicale. Leur temps d'utilisation fut anormalement bref. Les trente ordinateurs mis à disposition des étudiants d'une université d'Afrique de l'Ouest ont été mis hors d'usage en deux ans de temps ! Certains parlent d'un véritable gâchis technologique. Pourtant l'outil traditionnel est très bien entretenu. Le couteau du vannier est parfaitement aiguisé et connaît une remarquable longévité, aussi l'outil agricole produit par le forgeron malinké est l'objet de respect et d'une fine appréciation de l'art et de la maîtrise mis en œuvre. On peut gager de la longévité d'un tel objet.

Ce qui garantit l'attachement de l'homme à l'outil et donc son entretien c'est "l'âme" dont est doté cet objet. Il faut que l'utilisateur installe en quelque sorte, dans son outil, un "génie", une présence qui fera ensuite l'objet de son attention et de ses soins. Les outils sans âme ne sont pas entretenus tandis que ceux qui en ont deviennent précieux et dignes d'entretien soigneux.

La direction :

Le caractère magico-religieux ou sociopolitique traditionnel du pouvoir a certes disparu dans l'entreprise actuelle. Cependant, la figure du chef reste puissante. Le pouvoir du directeur africain est exercé sur le mode centralisateur, sans partage, donc avec une grande distance hiérarchique. Le chef délègue peu ses pouvoirs. Il est consulté pour le plus infime détail. L'héritage colonial, la tradition mais surtout la perversion de la coutume et l'exercice dominateur du pouvoir par les dirigeants nationaux contribuent à expliquer le caractère autoritaire du patron. Il jouit de l'image quasi mythique de "chef" ou du patriarche, même s'il est très jeune. La dynamique des relations supérieurs-subordonnés constitue une des dimensions fondamentales des pratiques de gestion en Afrique. La représentation du pouvoir fondée sur l'importance du prestige et de la puissance, et la distance hiérarchique entre supérieur et subordonnés sont des faits marquants de l'entreprise africaine, quelle qu'elle soit.

5-Vers un management africain spécifique

Lorsque l'on explore la littérature de gestion en Afrique, on constate le fait que depuis plus de trois décennies, de nombreuses entreprises africaines connaissent de nombreuses difficultés en matière de la gestion. Ces difficultés de gestion des entreprises africaines sont souvent expliquées comme étant liées à l'inadéquation des méthodes de gestion occidentales aux spécificités de la culture africaine. En effet, selon Marcel Zadi Kessy (1998), l'échec de la plupart des entreprises africaines ne s'explique pas par les traits culturels africains qui seraient non conformes à une bonne gestion de l'entreprise, mais revient au fait que le monde occidental a cherché à transférer en Afrique des techniques de gestion universelle, ce qui a abouti à écarter les africains de la prise de responsabilité. Il préconise à cet effet une organisation spécifique et des méthodes de motivation adaptées.

A partir de ce constat, certains chercheurs ont tenté de mettre sur pied un modèle spécifique du management en Afrique « le management africain » comme étant un modèle de gestion adapté aux spécificités de la culture africaine.

En suivant Alain Henry (1988), l'écart qui sépare la gestion occidentale et les modèles organisationnels et sociaux africains ne peut être comblé qu'en inventant des pratiques de gestion originales. Dans le même ordre d'idée, G. Hofstede (1987), s'est livré à une étude approfondie des valeurs liées au travail dans une cinquantaine de pays dans le monde. Un recensement systématique des différences entre les cultures lui a permis d'analyser les conséquences de ces spécificités sur l'organisation des entreprises, les pratiques directoriales et la motivation des salariés. Les résultats de cette enquête remettent en cause les théories qui voudraient faire du management une science universelle. Plus récemment, R. A. Blais et J-M. Toulouse (1990) dans leur étude sur les différences entre les entrepreneurs de divers pays ont montré que la motivation des entrepreneurs est influencée primordialement par la nature et la réceptivité de leur environnement. Autrement dit, si les entrepreneurs de pays différents peuvent se ressembler, ils partagent aussi des valeurs communes avec leurs compatriotes. C'est également la préoccupation de H. Zaoual (1996) qui, en s'intéressant à l'impact des croyances, des valeurs et des institutions sur les pratiques du développement, dénonce le caractère restreint du domaine d'investigation du paradigme de l'économie classique. L'auteur insiste sur le rôle stabilisant des valeurs, des normes et des institutions indigènes aux sites africains, par opposition au modèle économique standard imposé par le haut sans appui institutionnel approprié.

Modèle de HERNANDEZ :

Dans son livre « LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES AFRICAINES », Emile-Michel Hernandez propose son modèle de management pour l'entreprise africaine. Cette réflexion théorique est basée sur l'utilisation des travaux de *Geert Hofstede (1994)*, de *Fons Trompenaars (1994)* sur les comparaisons internationales des modes d'organisation, les travaux de *Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991)* sur les Economies de la grandeur, et ses propres travaux. Ce modèle utilise la notion de facteur « C » introduite par *Luis Razeto (1991)*. Pour cet auteur, il n'y a pas que le capital et le travail à prendre en compte comme facteurs économiques, il existe aussi un « facteur C » (pour Coopération, Communauté, Collaboration) générateur de productivité et possédant une existence propre. Dans une entreprise classique, le but est de valoriser

le capital, de le faire croître, de l'accumuler. Dans une entreprise organisée en fonction du facteur « C », le but est de le valoriser, en générant des revenus, mais aussi en intensifiant les relations au sein du groupe... L'accumulation de « facteur C », l'amélioration de la cohésion sociale ont une valeur en soi, indépendamment du fait qu'elles facilitent la bonne marche de l'organisation. Le management métis doit prendre en compte ce facteur « C » dont l'importance est indéniable dans les sociétés africaines.

Si l'on suit les conclusions de Hernandez, il ne faut pas appliquer aux petites entreprises africaines des modèles de gestion conçus essentiellement pour les grandes organisations occidentales, mais réfléchir à un modèle où les relations entre les hommes sont plus importantes, plus hautement valorisées que les relations entre les hommes et les choses.

En conclusion, il faut admettre que des pratiques de gestion adaptées aux milieux africains restent encore à concevoir, si l'on veut voir se développer un tissu industriel cohérent de petites et moyennes entreprises dynamiques.

IV. Quelques usages possibles des ressources de la culture négro-africaine

A en croire l'évolution des sociétés occidentales et asiatiques, on est tenté de remarquer que la culture a joué un rôle important dans l'émergence d'un esprit novateur conforme aux exigences du capitalisme. Au contraire, en se référant aux points que nous avons abordés précédemment, la culture a été en partie un frein au développement dans le monde nègre. D'où la nécessité d'un changement de mentalité et sa réadaptation au contexte actuel.

Pour ce faire, il faut identifier, comprendre et corriger les blocages liés aux mentalités et aux fonctionnements psychologiques. Il ne s'agit pas ici de rejeter une quelconque

culture, car la culture négro-africaine cache des éléments très importants, et susceptibles d'être des outils efficaces pour un management local.

Dans cette partie de cette présentation, nous allons dégager quelques caractéristiques de notre culture déjà identifiées comme de contraintes au développement et montrer par la suite dans quelle mesure elles peuvent améliorer l'essor des entreprises africaines.

1. La création de l'esprit de groupe et le développement de la communication

L'esprit communautaire est un atout majeur de la culture africaine, il est également identifié comme l'un des facteurs qui freine l'émergence de l'initiative d'entreprise sur le continent.

De nos jours, les pratiques managériales à travers la mise en place des services de ressources humaines au sein des entreprises cherchent plus en plus à créer la cohésion sociale et l'esprit d'équipe. En référence à ce que nous venons de voir précédemment, cette donnée existe déjà dans la mentalité africaine. Il nous reste seulement de la prendre en considération pour qu'elle serve de catalyseur à l'efficacité de gestion dans les services publics ou privés.

La stratégie consistera à « conserver l'esprit communautaire établi par la culture local » et viser « l'instauration d'un cadre capitaliste favorable au développement de l'entreprise ». Pour ce faire, la création d'un climat de confiance entre employés, employeur et l'entreprise sera la condition nécessaire. Cela suppose un management axé sur le dialogue, l'écoute et l'assistance mutuelle. Ce qui incitera le travailleur à considérer son entreprise comme sa « seconde famille » et non comme « un centre d'enrichissement personnel ».

Une telle stratégie ne sera pas sans coût pour l'établissement souhaitant la mettre en œuvre. Car elle doit nécessairement passer par la mise en place d'une politique sociale

qui doit elle-même reposer sur le respect de chacun en annihilant tout favoritisme.

La création de l'esprit d'équipe et de la cohésion sociale est la condition nécessaire mais pas suffisante pour le rétablissement de l'image de l'entreprise en Afrique.

Le développement de la communication est également un aspect très important. Dans notre exposé, nous avons relevé que la culture négro-africaine octroie à « l'aîné » et au « Chef » une place importante dans la prise de décisions voire un monopole absolu dans la communication. Ce respect de la hiérarchie peut servir dans la gestion de l'entreprise en le couplant à une communication interne. Car ditons dans certaines sociétés, « être digne de la parole et de l'écoute signifie faire partie de la communauté ». A l'opposé, en être exclu sous-tend ne plus faire partie de la communauté, ne plus être considéré.

La méthode consistera à établir le dialogue entre les employés et à effacer ainsi les barrières hiérarchiques pour permettre la communication. La mise en œuvre d'une telle méthode au sein d'une entreprise africaine sera difficile mais pas impossible.

Pour illustrer notre idée, reprenons les propos de Marcel Zedi Kessy qui dit :

«Entre l'exécution machinale des décisions de l'employeur, il y a une voie étroite, celle du dialogue, que les travailleurs doivent négocier. De leur côté, les chefs d'entreprise, doivent pouvoir arbitrer entre la tolérance légendaire de l'Africain et la fermeté de l'entrepreneur rationnel ».

Il ajoute également : « Dans un milieu africain où la recherche de consensus est une donnée permanente, le dialogue social devrait être entre les partenaires pour aboutir à la cohésion et à la performance de l'entreprise ».

Ces propos nous montrent que la culture négro-africaine renferme des blocages mais également des issues. Il suffit de l'analyser pour la comprendre et enfin la valoriser.

[2. Les pistes pour une émergence de la culture entrepreneuriale](#)

La culture négro-africaine comme nous venons de le voir est un obstacle majeur au développement des entreprises ; un tour d'horizon de ses caractéristiques révèle également que cette culture est riche en enseignements favorables à l'esprit d'entreprise. D'où la nécessité de promouvoir la culture d'entreprise au sein des sociétés africaines.

La promotion de la culture d'entreprise doit passer nécessairement par la transformation des mentalités et l'implication de tous citoyens soucieux de l'avenir et l'insertion du nègre dans le circuit du modernisme.

La méthode pour relever ce défi consistera à revoir les bases de l'enseignement et impliquer les organes de presse dans le combat.

*** L'éducation de base axée sur le dialogue des cultures**

Dans grand nombre des pays de l'Afrique sub-saharienne les méthodes de l'enseignement de base dérivent directement du système hérité du colon (le conformisme continu).

Ce qu'il faut aux enfants africains du 21eme Siècle, c'est une « école culturellement appropriée ». Pour y arriver, des reformes éducatives qui tiennent compte des réalités culturelles du continent et du reste du monde doivent être entreprises. Cette nouvelle forme d'éducation sera le lieu de confrontation de la « culture locale » et de la « culture importée ».

Conclusion

A travers ce travail de synthèse et d'analyse, nous avons passé en revue quelques caractéristiques de la culture africaine et identifié certains de ses éléments susceptibles de constituer des obstacles au développement et à l'esprit d'entreprise. Parallèlement, nous avons découvert que l'environnement culturel africain peut être favorable au développement des entreprises à condition qu'il soit intériorisé et adapté à son contexte. D'où la nécessité de valoriser certains traits culturels comme l'esprit communautaire, le respect du supérieur, le sens de l'hospitalité et de la discipline pour ne citer que ceux-là.

A cela doit s'ajouter la réforme de l'éducation de base pour cultiver un changement de mentalité et la responsabilisation de la presse afin qu'elle serve d'outil de sensibilisation, de formation et d'information. La culture n'étant pas stable, ces voies peuvent déboucher à long terme sur une nouvelle vision du monde.

Nous sommes conscients que ces pistes que nous proposons ne sont pas suffisantes pour conduire à l'efficacité de gestion et à l'adaptation de l'entreprise au milieu culturel négro-africain. Néanmoins, elles conduiront à une prise de conscience quant aux caractéristiques de la culture africaine et les exigences de l'entreprise moderne.

Pour aller plus loin, nous nous demandons comment a été traité ce problème de blocage culturel dans les sociétés occidentales et asiatiques ?

BIBLIOGRAPHIE

- Le management des entreprises africaines, [Emile-Michel Hernandez](#)
- Marcel Zadi Kessy, Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne, p.103-142
http://www.memoireonline.com/01/09/1817/m_Limperialisme-culture-occidental-et-devenir-de-la-culture-africaine-Defis-et-perspectives6.html
http://www.congoscopie.be/index.php?option=com_content&view=article&id=20:repenser-la-culture-africaine-et-ses-valeurs-de-civilisation&catid=25:the-project
http://www.networkcultures.net/20_21/entreprise_f.html
<http://www.bahai-biblio.org/centre-doc/muj/culture-africaine.htm>
<http://www.agadez-niger.com/forum/viewtopic.php?t=3932>
<http://makarios.emonsite.com/blog.html?tag=mal+gouvernance+et+culture+africaine>
- B. PONSON, *Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique*, www.bibliotheque.refer.org/livre14/l1402.pdf
- B. TRAORE, *Dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique*, <http://www.bibliotheque.refer.org/livre14/l1401.pdf>
- Autres polycopies de cours