

Evalde Mutabazi, professeur de management à l'EM Lyon, promeut la diffusion d'un management véritablement africain en s'appuyant sur un modèle élaboré à partir de recherches empiriques, et déjà testé avec succès dans de nombreux pays d'Afrique. Quel est le fondement de ce modèle et comment peut-il concrètement porter ses fruits dans l'organisation en Afrique ?

Le modèle circulatoire africain de management

Focus réalisé d'après un entretien avec **Evalde MUTABAZI**, professeur à l'EM Lyon, et les articles « The Management of Multicultural Teams: The Experience of Afro-Occidental Teams », **Evalde MUTABAZI** et **C. BROOKLYN DERR**, *Les cahiers de Recherche*, n° 2003/13, EM Lyon, décembre 2003, et « Du multiculturalisme au management interculturel : l'expérience des entreprises africaines », **Evalde MUTABAZI**, *X^e Congrès de l'ARIC (Association pour la recherche interculturelle) et de l'université d'Alger*, mai 2005. Voir aussi l'interview d'Evalde Mutabazi p.9.

Dans son pays natal, le Rwanda, qu'il a quitté à 21 ans, Evalde Mutabazi a dirigé pendant trois ans un centre de gestion des projets de développement. Face à la complexité du management de l'équipe composée de Belges, Canadiens, Italiens, Français et Rwandais qu'il anime, il commence à s'intéresser au management interculturel. En 1991, il réalise une étude pour le compte d'EDF dans six pays d'Afrique, qui conforte son souhait d'identifier les axes clés d'un modèle apte à rendre compte des phénomènes humains et organisationnels liés au choc des cultures et des modèles différents en Afrique.

UN FOND CULTUREL ET MANAGÉRIAL COMMUN

Cette recherche approfondie est menée dans 56 organisations : 36 entreprises privées, publiques ou filiales de multinationales en Afrique (Côte d'Ivoire, Congo, République démocratique du Congo, Niger, Rwanda, Sénégal) et 20 sièges ou unités de multinationales de différentes origines (Europe, États-Unis, Japon) en France. À partir des réponses de 309 questionnaires et de 1 226 interviews, et en se fondant sur sa connaissance des cultures africaines et des modèles de management occidentaux, il élabore « le modèle circulatoire africain

de management », testé ensuite au Bénin, au Burundi, en République démocratique du Congo (RDC), en RCA (République centrafricaine) et plus récemment au Maroc et en Algérie.

« Qu'il s'agisse du fonctionnement des communautés, des entreprises publiques ou privées observées en Afrique, ce modèle m'apparaît aujourd'hui comme un fond culturel et managérial commun des sociétés

« ... tout Africain doit connaître les différentes branches de son clan et leurs ramifications pour y être intégré et bénéficier de la sève qui circule en permanence entre ses différents membres. »

africaines, malgré la diversité qui caractérise ce continent. Il permet en effet de mieux comprendre les attitudes et les comportements des salariés et de mieux gérer les phénomènes organisationnels liés au choc des cultures africaines avec les modèles importés », explique Evalde Mutabazi. Dans tous les pays étudiés, ce modèle s'enracine dans la famille, le clan. Très tôt, l'enfant africain apprend à développer son réseau relationnel dans

sa famille, son clan et à l'extérieur. C'est un passage incontournable, car il en va de la vie voire de la survie des individus : les Africains ne pouvant pas se permettre le luxe du confort (voiture, argent, sécurité sociale, etc.), chacun dépend des autres, de l'entraide et de l'échange de services. Le clan apparaît comme la souche d'un arbre géant, dont les branches doivent rester solidaires et fortement irriguées par une même

énergie. Ainsi, tout Africain doit connaître les différentes branches de son clan et leurs ramifications pour y être intégré et bénéficier de la sève qui circule en permanence entre ses différents membres. Sur cet ancrage identitaire, le modèle circulatoire se définit par différents types de « circulations » qui relient les membres de la communauté et assurent leur cohésion par un système d'échanges solidaires et de services réciproques :

Principes	Valeurs et règles
Parentalité : l'identité de chaque individu s'enracine dans le clan.	Circulation des biens et des personnes : au travers des dons et contre-dons et des visites aux autres pour bien les connaître et s'en faire connaître.
Relationalité : chaque membre de la communauté doit créer et développer un réseau de relations dans et à l'extérieur de son clan : circulation de l'information .	Circulation de l'énergie humaine : au travers de la réciprocité des droits et des devoirs entre ceux qui se connaissent dans leurs clans et entre clans alliés.
Verticalité et spiritualité : respect du « vieux » qui a l'expérience de la vie et est proche des ancêtres, et donc de Dieu.	Circulation des informations et de l'énergie spirituelle : le sage a le devoir de transmettre aux plus jeunes les enseignements qu'il a tirés de son expérience de la vie, tout au long de son histoire.
Horizontalité : les « conscrits », ou groupes d'une même tranche d'âge, se retrouvent régulièrement pour s'informer mutuellement et apprendre les uns des autres : circulation des informations entre clans, mais aussi analyse critique qui peut déboucher sur la remise en cause du pouvoir vertical d'un ancien par les sages d'autres clans.	Circulation des pouvoirs : par les rites et célébrations au cours desquels les savoirs sont échangés entre clans alliés.

PRINCIPES AFRICAINS VS PRINCIPES IMPORTÉS

À l'heure actuelle, ces principes sont enfouis sous les modèles importés qui véhiculent des valeurs différentes telles que la performance individuelle, l'élitisme, la vitesse ou la recherche sans fin d'accumulation des richesses matérielles. Les principales différences entre le modèle circulatoire et les modèles importés se résument dans les points notés dans le

tableau ci-dessous. Ces éléments étant souvent au cœur de son incompréhension mutuelle avec l'Occident, l'Afrique gagnerait à connaître les fondements culturels des modèles occidentaux pour pouvoir les comprendre et en examiner les apports, en adopter les éléments cohérents ou les mixer avec ceux de son modèle circulatoire ; tout en valorisant mieux ce dernier dans le management des entreprises.

Ici réside la clé pour sortir du mimétisme aveugle et de l'ambiguïté des modèles de référence. ■

D'après un entretien avec **Evalde MUTABAZI**, professeur à l'EM Lyon, et l'article « The Management of Multicultural Teams: The Experience of Afro-Occidental Teams », **Evalde MUTABAZI** et **C. BROOKLYN DERR**, *Les cahiers de Recherche*, n° 2003/13, EM Lyon, décembre 2003.

Modèle importé	Modèle circulatoire
Approche segmentée de la vie (privée/professionnelle, par exemple).	Approche intégrative de la vie et action collective.
Rationalité : l'action est segmentée et très spécialisée afin de mieux atteindre des résultats souvent chiffrés.	Relationalité : l'homme doit s'intégrer dans la nature et veiller en permanence à la qualité de ses relations avec la nature, les autres membres de sa communauté et leurs alliés.
Développement individuel .	Développement du clan ou de la communauté.
Primauté du profit économique comme objectif premier.	Primauté (mais non exclusive) du profit social .
Le temps se perd ou se gagne, car il est de l'argent (temps investi en priorité dans la satisfaction des besoins matériels).	Le temps ne se perd jamais : il se vit et se partage avec les autres (temps investi en priorité dans les relations sociales).

L'expérience africaine : la mise en application du modèle circulatoire

D'après un entretien avec **Evalde MUTABAZI** et son article « Du multiculturalisme au management interculturel : l'expérience des entreprises africaines », *X^e Congrès de l'ARIC (Association pour la recherche interculturelle) et de l'université d'Alger*, mai 2005.

Le modèle circulatoire a été utilisé dans différentes entreprises pour mieux mobiliser le personnel local (cas Soko et Djozeko, Congo et Sénégal, 2001)¹ et sortir des impasses ou des blocages déclenchés par la mise en place de modèles importés (cas SNBZ et Geostar, Rwanda et Niger, 2002)².

UN MODÈLE ÉPROUVÉ DU NORD AU SUD

Dans les deux premiers cas, une mobilisation exceptionnelle du personnel a été obtenue car l'utilisation du modèle circulatoire a permis aux managers de s'appuyer fortement sur la parole (circulation de l'information) et de faire passer les messages en posture de sages légitimes et expérimentés. Dans le cas Soko, au Sénégal, un jeune cadre fraîchement issu d'une école occidentale de management s'est ainsi appuyé sur un vieil ouvrier modèle pour obtenir un niveau de productivité jamais atteint dans son entreprise, auparavant uniquement managée à l'occidentale (modèle bureaucratique). Dans le cas Djozeko, un nouveau manager congolais a remplacé brillamment un expatrié belge. Celui-ci était considéré par le personnel comme « un chef en papiers ». Les décisions qu'il prenait et diffusait par écrit au lieu de les expliquer oralement étaient vouées à l'échec. Des performances exceptionnelles ont été obtenues deux mois après par Djozeko qui a appliqué le modèle circulatoire (principe de réciprocité des droits et des devoirs) face à l'absentéisme et au retrait du personnel. La mise en place d'un système informatique de gestion lui permettait de suivre au jour le jour l'activité de son entreprise. Dans les deux autres cas, la mise en place de la prime individuelle et du Management par objectif à l'américaine ont déclenché des grèves. Les expatriés à la tête de ces entreprises ont d'autant moins compris que les rémunérations étaient trop basses

pour des salariés ayant de très grandes familles à nourrir. L'appui sur le modèle circulatoire a permis de rendre compte de cette réaction inattendue du personnel, pour lequel accepter ces systèmes revenait à démolir tout ce qu'ils avaient de plus cher : leur réseau de solidarité au travail et en dehors de l'entreprise.

Autre exemple enfin, le modèle circulatoire a servi de levier dans la mise en place d'un dispositif de déploiement des effectifs par le groupe Lafarge au Maroc en 2003. Suite à sa décision de fermer une vieille usine et de la remplacer par une plus moderne, une grande entreprise européenne a ainsi mis en place une gestion originale d'un sureffectif au lieu de recourir au licenciement sec, en donnant le strict minimum des indemnités conformément à la législation marocaine. L'utilisation du modèle circulatoire a été au cœur du dispositif d'accompagnement de ces salariés dans la création de nouvelles activités. De petites entreprises ont ainsi vu le jour et les salariés licenciés ont créé des emplois supplémentaires. Tout en étant patrons de leurs nouvelles entreprises, ils se sont appuyés sur leurs réseaux familiaux (fils, cousins, etc. plus jeunes et compétents dans leur nouveau métier) pour les gérer et les développer efficacement.

DIFFUSION ET VALORISATION DU MODÈLE

Evalde Mutabazi se réjouit des résultats obtenus grâce à la mise en application du modèle circulatoire. S'ils sont encourageants, ils sont surtout dans l'intérêt bien compris des entreprises et de leurs salariés et des entrepreneurs africains et occidentaux en Afrique. Le dernier cas par exemple a bénéficié d'une diffusion très large au Maroc d'abord, en Afrique et en France ensuite et actuellement sur au moins deux autres continents, au travers des médias, des

articles et des conférences.

Contacté il y a peu par une très grande entreprise française, Evalde Mutabazi est chargé de l'accompagner dans la mise en place des changements liés à son acquisition récente des filiales de son plus grand concurrent en Afrique. Le dispositif en cours s'appuie d'autant plus sur le modèle circulatoire qu'il s'agit également de gérer des effectifs pléthoriques (doublons de postes suite à la fusion des filiales acquises avec les anciennes). Cette entreprise entend profiter de l'opportunité pour innover en matière de management et accroître son capital-image, sans pour autant laisser les salariés africains seuls face à leurs problèmes.

Evalde Mutabazi se dit également confiant quant à la diffusion du modèle car l'approche proposée est totalement en phase avec différents enjeux actuels de la globalisation : inventer des solutions originales, faire face à la concurrence mondiale, promouvoir le développement durable, fidéliser ses clients ou encore faire coopérer des personnes très différentes au sein des équipes multiculturelles.

L'uniformisation des pratiques et des comportements jadis pratiquée dans certaines multinationales s'avère aujourd'hui facteur de sclérose tandis que la diversité est une réelle source de performance. Une opportunité pour l'Afrique, qui peut valoriser ses différences et les savoir-faire spécifiques forgés tout au long de leur histoire par les communautés locales. Elle gagnera par ailleurs à stopper l'importation intégrale des modèles forgés ailleurs. Mais cela n'est-il pas aussi valable pour tous les pays émergents dont les entreprises doivent sortir du mimétisme et de l'ambiguïté des modèles si elles veulent valoriser leurs ressources locales ? ■

1. Pseudonymes attribués aux entreprises pour des raisons de confidentialité.

2. *Idem*.