

**GESTION DE L'ENTREPRISE AFRICAINE :
LE PARTAGE DU POUVOIR EST UN FACTEUR DE DEVELOPPEMENT**

"Il est fini le temps du patron propriétaire ou non, qui décidait de tout, de façon autocratique". Ainsi s'exprimait le directeur général de la Société de Transport des Abidjanais (SOTRA), Philippe Attey, le samedi 23 décembre 2000 à Abidjan. C'était à l'occasion du déjeuner - débat sur "Le partage et l'exercice du pouvoir dans l'entreprise moderne africaine". Selon le conférencier, le véritable enjeu du pouvoir pour le dirigeant est de libérer et reconnaître l'initiative et l'autonomie des individualités tout en préservant la cohérence de l'entreprise. Cette "libération" doit s'opérer dans le cadre d'une organisation et d'un style de management propres à combattre les "tares" socioculturelles africaines. Mais également il faut "valoriser les points de repères culturels qui coïncident avec des exigences de motivation et les obligations de performances du management moderne". En effet, a soutenu M. Attey, "s'il est vrai que l'homme a besoin de motivation pour mieux produire, il est tout aussi vrai que les sources de motivation varient très profondément en fonction de nos appartenances culturelles". Toutefois l'entreprise moderne africaine ne peut évoluer en marge des règles techniques universelles de gestion. Ce, car il n'existe pas une définition spécifiquement africaine des profits, des marges, des coûts, de la productivité, du budget.

C'est pourquoi, le management moderne soit d'appuyer sur l'initiative individuelle dans un cadre organisé. Pour le montrer, le conférencier a fait le tour de différentes organisations des relations entre chef et subalternes.

On distingue ainsi l'organigramme hiérarchique de type militaire. "C'est le premier réflexe culturel du manager africain compte tenu de son cadre de référence socioculturel et politique", a dit M. Attey. Dans cette organisation, la voie hiérarchique à multiples niveaux, est obligatoire pour relayer un message aussi bien de haut en bas que de bas en haut. Cette organisation présentant "des chances de déformation et/ou de blocage de l'information car la communication horizontale n'existe

pas". Dans le cas de l'organigramme en râteau, chacun est rattaché directement au directeur général. Mais dans ce schéma, il est difficile pour le patron de communiquer directement avec chaque agent. Il ne disposerait pas d'assez de temps pour coordonner son effectif. L'organigramme fonctionnel lui privilégie la répartition par fonction. Les collaborateurs du chef d'entreprise apparaissent plus comme des conseillers techniques. En dernière position le conférencier a cité l'organigramme hiérarchique et fonctionnel. "C'est la combinaison la plus couramment utilisée dans les temps modernes, mais avec des adaptations suivant les types de marchés sur lesquels on opère", a-t-il souligné.

Dans l'organigramme de type militaire, la communication est organisée de façon souple. Pour être efficace, la gestion administrative de l'entreprise ne doit pas seulement se fonder sur un organigramme moderne.

Cette gestion doit en plus prendre appui sur le partage du pouvoir. "Le partage du pouvoir ne se lit pas que dans les organigrammes, il se codifie et surtout dans les règles et procédures de gestion". Le conférencier a insisté sur le fait qu'il s'agit en règle générale d'une remise en cause du pouvoir du chef.

Dans cette lancée, il faut associer les subalternes à la bonne marche de l'entreprise. Cela nécessite la prise en compte de leurs préoccupations dans les décisions. Ce "partenariat" a l'avantage de provoquer chez eux, le sentiment de travailler dans "le champ de leur papa". Toute chose qui est de nature à démultiplier leur motivation.

Il faut préciser que le conférencier s'est appuyé dans son exposé sur les pratiques socioculturelles des différentes régions de la Côte d'Ivoire. Le débat a été organisé par l'Union des Cadres Ivoiriens de la SOTRA (Ucis).

ADAMA KONE

Extrait de "Le jour n° 1756 du jeudi 28 décembre 2000"

Questions

A l'aide du texte et de vos connaissances, répondez aux questions :

- 1°) Définissez: - management moderne, - organigramme, - productivité du travail
- 2°) Montrez comment "le partage du pouvoir peut contribuer à la productivité du travail dans l'entreprise.
- 3°) "Il est fini le temps du propriétaire ou non qui décidait de tout, de façon autocratique". Pourquoi faut-il renoncer au management autocratique ?