

## **Un détour par l'Afrique pour repenser le management. Aux côtés de Evalde Mutabazi**

*"C'est une chose naturelle que, de pays à pays, il se fasse en tous genres un mélange des moeurs : étrangers qui, chez d'autres étrangers, introduisent des nouveautés" (Platon) <sup>1</sup>.*

*Ô mon corps, fais de moi toujours un homme qui interroge !*  
Frantz Fanon<sup>2</sup>

Le travail sociologique de Evalde Mutabazi, qui partage sa vie entre la France et le Rwanda, éclaire plusieurs domaines d'étude importants de la sociologie de l'entreprise et des organisations :

- cette part d'affiliation, dans nos comportements, à une histoire partagée et patiemment transmise par les anciens. Evalde Mutabazi explore un modèle civilisationnel africain qui reposerait sur un fonds culturel commun auquel se réfèreraient les membres de la majorité des sociétés africaines dans leur vie quotidienne. Les entreprises et les administrations publiques locales seraient aussi concernées.

- un modèle circulatoire, de décentralisation des formes de pouvoir, se caractériserait avant l'époque coloniale et aujourd'hui dans la vie communautaire en Afrique. Le souci de partager ce modèle démocratique était tel que la majorité des royaumes concernés, selon Evalde Mutabazi, avait développé des règles permettant de faire circuler ...informations, biens, pouvoirs, richesses, aides... à l'intérieur du clan et d'un clan à un autre selon le nombre de communautés installées sur un même territoire.

En arpenteur de logiques culturelles différentes dans ces deux pays, et plus largement en Afrique et en Europe, Evalde Mutabazi a toujours pointé la difficulté de nombreuses entreprises étrangères implantées en Afrique à engager ou obtenir la pleine motivation de la grande majorité de leurs employés africains dans un système qu'ils perçoivent généralement comme froid, « une entreprise où l'on ne se parle pas » et où l'on est obligé de travailler et de progresser individuellement, « chacun pour soi, voire quelquefois les uns contre les autres » ; un lieu de travail dans lequel l'énergie investie par chacun dans un projet commun ne génère pas de sentiments solidaires notamment entre managers et employés.

En matière de recherche interculturelle, la comparaison des différences n'ouvre aucune porte à l'invention et à la mise en place de modes plus tolérants et prospères de gestion. Les publications de Evalde Mutabazi illustrent comment s'engageant, à leur tour, dans une course à la croissance économique depuis le début de leur colonisation, les sociétés dites « en développement », n'ont eu d'autre alternative que de s'approprier des rationalités techniques et organisationnelles, plus ou moins imposées de l'extérieur ; qui sont devenues des voies quasi incontournables pour entrer dans la modernité en espérant ainsi pouvoir bénéficier des bienfaits de l'industrialisation. Mais face aux

---

<sup>1</sup> : Platon, *Les Lois*, Livre XII, § V, Des relations internationales en temps de paix.

<sup>2</sup> : Frantz Fanon, *Peau noire, masques blancs*, Le Seuil, 1952.

transplants de modèles d'organisation et de management élaborés en Occident et à leurs effets réels sur le fonctionnement des entreprises locales, Evalde Mutabazi rejoint Philippe d'Iribarne pour dire qu'« il n'y a pas seulement inertie dans l'adoption de nouvelles pratiques mais résistances actives »<sup>3</sup>.

Ces résistances s'ordonnent autour de valeurs et de règles de sociabilités développées tout au long de leur histoire (clans, monde des origines, ancrages tribaux...). La rencontre des univers culturels africains et occidentaux au sein des entreprises modernes produit des attitudes étranges, fascinantes et polysémiques. Evalde Mutabazi qui observe depuis longtemps des comportements au sein des organisations en Afrique souligne utilement la nature, l'entretien et la vitalité de sentiments d'appartenance d'une personne à des groupes culturels ainsi que la référence à des ancêtres réels ou symboliques qui dépassent des catégories de découpage importées de l'Occident. Il est le scrutateur de relations qui se structurent et s'enrichissent « *en cercles* » à la fois internes et externes aux organisations, un système de relation trop souvent ignoré dans les entreprises et les administrations publiques locales alors qu'il y est autant actif que dans les villages. Contrairement aux apparences souvent trompeuses, ces règles de sociabilités héritées des ancêtres et toujours vivaces dans la vie locale orientent aussi les attitudes et comportements des jeunes entrepreneurs africains qui donnent primauté à la relation et à la connaissance de leurs interlocuteurs avant de s'engager véritablement avec eux dans une entreprise.

### ***L'enjeu de la confrontation physique comme facteur clé de confiance***

Par ailleurs, le management à l'occidentale oublie souvent en Afrique, l'importance de l'échange direct en face à face. Qu'il s'agisse de relations amicales ou professionnelles, « la houe qui sarcle l'amitié, c'est le pied » dit un proverbe rwandais. Autrement dit, il est préférable d'aller directement voir ceux avec lesquels on souhaite nouer ou développer des relations amicales ou professionnelles. En entreprise comme dans la vie quotidienne hors du travail, la relation se nourrit de la rencontre avec l'autre. De même que pour exercer un « bon management » et avoir une réelle autorité sur une équipe de travail, il vaut mieux parler, exprimer oralement ses idées ou ses directives et éviter d'être considéré comme « un chef en papier » en se contentant de les transmettre seulement par écrit.

Nous repérons ici ce besoin profondément humain de nourrir les liens sociaux de présence physique concrète, des occasions d'échange direct et de partage tellement mises à mal aujourd'hui par les mesures de distanciation et de confinement liées à la crise sanitaire liée à la Covid 19. En Afrique, la confrontation physique est centrale et conditionne la nature des liens de réciprocité et d'inter-assistance utiles notamment quand on est souffrant, jeune parent, entrepreneur...plus généralement quand on a besoin des autres pour régler différents problèmes ou réaliser un projet. Ainsi par exemple, dans de nombreux pays africains, Evalde Mutabazi relate que les dispensaires sont souvent loin de nombreux villages entiers dont les habitants ont des vies à préserver. Faute de véhicules, on n'hésitait pas à porter à plusieurs un malade ou une femme en fin de grossesse vers ceux qui peuvent en prendre soin. Dans certains pays dont le Rwanda, les États ont construit de petits aéroports d'où partent les drones pour livrer rapidement des médicaments urgents dans des centres de santé ou des hôpitaux qu'il serait impossible ou trop long d'atteindre.

Dans tout contexte africain d'échange au travail ou en famille, toucher quelqu'un va bien au-delà d'un plaisir charnel, car il peut aussi s'agir d'opérer un pré-diagnostic sanitaire. Le corps de l'autre est-il raidi, froid ou chaud ? Faut-il le soigner par des plantes ou par le magnétisme ou fait-il l'amener à l'hôpital pour un traitement « à l'occidental » ?

---

<sup>3</sup>: Philippe D'Iribarne, "Contre l'anticulturalisme primaire", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1992.

Tout comme cela peut s'observer dans certaines régions d'Amérique latine, on appelle facilement les voisins en Afrique, pour bénéficier de son aide, de son apport d'une énergie complémentaire lorsqu'il s'agit de semer ou récolter, de construire une maison ou de faire garder ses biens ou son troupeau de vaches en cas de longue absence. Et l'on chante ensemble, en mélangeant plaisir et travail, la joie et le labeur ! Le travail n'est pas séparé de la vie et l'on doit s'égayer entre frères, entre collègues comme avec ces pratiques intéressantes de « parenté à plaisanterie », dialogues moqueurs et affrontements verbaux ritualisés autour des patronymes et des appartenances. A l'exemple des Peuls qui moquent les Bobo en les réduisant à être des buveurs invétérés de dolo (bière de mil ou de maïs), eux-mêmes reprochant aux Peuls de n'être que de « gros bébés buveurs de lait, marque d'autant risible selon les Bobo, que les Peuls sont ainsi réduits à des êtres physiquement immatures.

« N'oublie pas que mes grands-parents avaient les tiens pour domestiques ! » lance, fort et clair, un technicien à son chef d'équipe, faisant implicitement référence à un renversement possible des statuts ou des hiérarchies sociales dans la longue lignée des relations entre clans afin d'apaiser les tensions. Répandue dans plusieurs pays d'Afrique, la pratique de « parenté à plaisanterie » constitue un phénomène transrégional ou transnational plus large servant utilement à pacifier les relations entre communautés de larges territoires géographiques. Cette pratique a souvent permis de réduire les risques d'affrontement, et d'éviter des conflits armés territoriaux en Afrique subsaharienne.

Mais sur quoi se fondent ces principes et règles de sociabilités et d'inter assistance entre différentes communautés africaines ?

Une des croyances les plus répandues en Afrique est que la mission ultime de l'Homme est de prolonger et protéger la vie. L'éducation de l'enfant est, par exemple, liée d'abord au caractère immanent de la communauté, mais aussi à sa nature changeante au fil de son développement, et au souci constant de lier le cognitif développer le réseau de relations et de connaissances ou partage des savoirs, le physique et le socio-affectif (faire circuler l'énergie au travers des relations d'entraide et d'inter assistance, des tontines de diverses natures. Dans l'univers des croyances culturelles africaines, la vie ne se découpe pas en tronçons (vie professionnelle, vie familiale, vie sur terre, vie dans l'au-delà...). L'univers n'est pas dichotomique et il n'y a aucune coupure nette, indique Evalde Mutabazi, entre les éléments naturels et surnaturels, matériels et spirituels. Éprouver un sentiment cosmique suppose cette absence de séparation entre Homme et nature. Aucune coupure nette dans le temps qui « ne se perd jamais » et « qui n'appartient à personne » dans la cosmogonie africaine. Investir dans les liens sociaux est un temps précieux et conscient pour faire des cadeaux, célébrer des rites ou transmettre des savoir ou des savoir-faire aux plus jeunes... On savoure le temps présent et on soigne la relation avant de « passer aux affaires ». Les deux pôles s'enchevêtrent, un peu comme l'on peut l'observer aujourd'hui dans certaines équipes de travail composées de jeunes qui se savent complémentaires et savent concilier leur amitié avec leurs objectifs professionnels. Dans ce cas, prendre soin de la relation amicale ne s'oppose pas aux résultats professionnels renforcés par la conjonction de talents ou compétences spécifiques apportées par les collègues-amis. Les deux pôles s'enchevêtrent.

Emmanuel Kamdem, dans un article de la lettre *Temporalistes*<sup>4</sup> consacré au temps chez les Bamiléké parle quant à lui, d'une dimension « co-naturelle » de l'évaluation du temps, où les repères sont ceux du soleil, de la lune, de la pluie, du tonnerre... Ce lien du temps au cosmos se retrouve aussi, d'ailleurs, dans les pays musulmans où le calendrier lunaire est obligatoire, car c'est la lune qui détermine le début et la fin du Ramadan, la Fête du Sacrifice, le Pèlerinage, etc.

---

<sup>4</sup> *Temporalistes* : lettre transdisciplinaire de liaison entre chercheurs attachés à l'étude des temps en sciences humaines (<http://www.sociologies.org/temporalistes>)  
www.sociologies.org/temporalistes/indarch.php?page2=kandem\_n00\_01 - 23k -

Emmanuel Kandem montre aussi que même dans la ville moderne africaine, les références au temps « naturel » restent encore vivantes :

La tentation de se référer aux phénomènes naturels pour déterminer le temps, écrit-il, est encore perceptible dans certains milieux urbains où l'usage de la montre a davantage une valeur symbolique qu'utilitaire. C'est ainsi qu'on trouve encore, dans beaucoup de villes et de campagnes africaines des personnes dont la montre accrochée au poignet est rarement consultée dans la journée. L'exemple de cet agriculteur Bamiléké, âgé d'une trentaine d'années, et portant fièrement une montre qui a cessé de fonctionner depuis deux ans est très significatif de ce point de vue. Ce dernier nous disait en substance que malgré l'état de sa montre, il 's'arrangeait' pour savoir quand faire ce qu'il devait faire, en constatant la densité de la chaleur et des embouteillages pendant la journée.

### ***Quand « pauvre » = « seul »***

On peut évoquer aussi ici les différentes représentations de l'argent dans nos cultures respectives. Clair Michalon<sup>5</sup> cite un dicton wolof qui résume bien cette représentation de l'argent et de la hiérarchie des valeurs pour beaucoup d'Africains : « Qu'est-ce qu'un pauvre ? Un pauvre est quelqu'un qui n'a pas d'amis ». Plus une personne a de relations, plus elle est considérée comme « riche », ce qui a, insiste-t-il, des implications dans les priorités de l'activité humaine : « L'énergie dépensée à tisser, entretenir des relations personnalisées à chaque instant de la vie est le meilleur et le seul moyen pour assurer la pérennité du groupe. Les autres activités (produire des biens, faire fonctionner une administration, etc.) sont secondaires et traitées avec moins d'empressement ». On ne s'étonnera pas, dès lors, que dans certaines langues africaines, le mot *pauvreté* soit traduit par *solitude*, absence de lien. Dans des pays où aucune protection sociale n'est assurée, la communauté constitue de fait une véritable « sécurité sociale », et l'absence d'un réseau de relations est, de ce point de vue, une tragédie.

Un autre aspect significatif du rapport à l'argent, que l'on trouve dans plusieurs régions du monde et pas seulement en Afrique, est celui des systèmes d'épargne et de mise en commun de l'argent. En soulignant la circulation des biens dans des « tontines », si l'on y est reconnu par quelqu'un qui se porte garant de vous, en pointant l'animation d'un pouvoir collégial formé de représentants égaux du maximum de clans, en célébrant aussi la compétence centrale du chef (du chef de famille au chef d'un royaume en passant par les chefs de clans) qui réside dans sa capacité à écouter les autres et à privilégier l'intérêt collectif, Evalde Mutabazi dévoile plus largement un projet : inventer, par des rotations de responsabilités, un autre système de création de valeur avec les autres que ne l'est le capitalisme actuel des grandes institutions. Nous partageons ce combat et cet horizon d'un collectif humain apprenant qui est plutôt celui des petites et moyennes entreprises innovantes !

Sans réduire à des survivances la culture continentale africaine qu'il étudie, les travaux sociologiques de Evalde Mutabazi nous offrent l'analyse d'espaces intermédiaires entre traditions, héritage colonial et modernité industrielle postcoloniale qui se constituent autour de ce qu'il nomme un « modèle circulatoire » de management<sup>6</sup> : le primat de la « relationalité » sur la rationalité, la circulation du pouvoir entre groupes ethno-tribaux, la croyance en des puissances invisibles, le culte des anciens et de la réciprocité sociale dans la fratrie, la valorisation d'une sagesse centrée sur la vie, la solidarité entre nature et espèce humaine...).

Alors qu'avec le fonctionnalisme, le marxisme ou le structuralisme, l'essentiel consistait à démontrer « qu'une même personne reproduisait des comportements de même type quelle que soit

---

<sup>5</sup> Dans *Différences culturelles, mode d'emploi*, op. cit.

<sup>6</sup> : Evalde Mutabazi, *L'entreprise multiculturelle en Afrique. Approche sociologique*, Thèse pour le Doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, 1999.

la situation »<sup>7</sup>, Evalde Mutabazi s'inscrit, comme nous cherchons à le faire aussi, dans une perspective interculturelle faisant une place importante et double, à la part explicite, intentionnelle, réfléchie de l'action (la communauté n'évacue pas l'individu), et aussi, à la force imbriquée des liens et réseaux indicibles, qualifiés hier de faibles, et qui relie la femme et l'homme à leurs origines, à leurs parentalités et aux anciens voire aux ancêtres dans un effort culturel de *justification*. Une illustration de ce lien aux ancêtres réside dans la redevabilité des terres dans de nombreuses régions d'Afrique subsaharienne. Dans les visions sacrées des traditions africaines, la terre est davantage un don qu'un droit. Ne l'ayant pas créée, l'homme est dans l'obligation de respecter les lois de la Nature régissant la Terre, de se soumettre à la volonté des génies protecteurs, et de rendre des comptes sur sa gestion de la terre non seulement à sa communauté mais aussi à ses ancêtres, particulièrement au « premier occupant ». Le chercheur Ousmane Traoré précise ainsi ce lien « vertical » avec le « premier occupant » :

Les droits résultant de la toute première occupation, confèrent au premier occupant des pouvoirs de chef des lieux, ou comme on le dira plus tard, de chef de village ou parfois de chef des Terres. [...] À partir de ces droits, le premier occupant devient le chef de toute la communauté (ancêtre). Ceux qui habiteront ces lieux, seront installés avec son autorisation, et à la condition de l'accomplissement symbolique et instantané d'un rituel (colas, bande de coton). Ce rituel autorise l'occupant à s'installer et à utiliser la Terre dans des clauses purement sacrificielles, nourricières et de droit d'usage éternel<sup>8</sup>.

La question n'y est dès lors pas, pour nous, de savoir expliquer ce que sont objectivement les Nigériens, les Arméniens, les Corses ou les Occitans mais de comprendre ce que veut dire pour un sujet ou un collectif de recourir (temporairement) à l'identification « nigériane », « yoruba », « igbo », « haoussa », « arménienne », « corse », « occitane »... En cernant ces différents répertoires culturels (locaux, régionaux, nationaux, supranationaux...) propres à chaque contexte humain, les recherches interculturelles en organisation et en entreprise — mais aussi dans le domaine social, associatif, humanitaire — devraient participer, davantage qu'elles ne le font aujourd'hui, d'une compréhension de la complexité des processus par lesquels les individus visent à définir leur appartenance culturelle et tentent d'établir des équivalences entre catégories de personnes sur une base culturelle *et* identitaire.

### ***Quand la relationalité enrichit la rationalité***

Penseur des liens qui se nouent entre les personnes, les objets, les données et les lieux et dont on a encore trop peu exploré les ressorts, nous repérons, dans le travail sociologique de Evalde Mutabazi, une idée majeure qui aide peut-être sinon à refonder, au moins à repenser, à remettre en perspective notre modèle occidental : la relationalité, telle qu'elle est cultivée en Afrique, pourrait grandement enrichir la rationalité qui est nôtre quand notre société est menacée d'anonymat et de fuite d'un lien créé avec quelqu'un qui ne me ressemble pas.

Il y a une obsession occidentale de recherche d'un principe universel de stabilité et de fondement, d'une racine, d'une souche. Les travaux de Evalde Mutabazi conduisent précisément à penser une matrice culturelle multiple et toujours en développement à partir des différents membres du lignage. La transversalité de la relation est objet premier de ses travaux : l'individu qu'il étudie, dès sa naissance, est relié aux autres, aux ancêtres et aux divinités, aux bois sacrés et aux mondes invisibles. Et cet « individu » a pour vocation première d'entretenir et développer les liens sociaux à l'intérieur (d'abord) et au-delà de sa famille d'origine.

Evalde Mutabazi explore au travers de multiples enquêtes de terrain, des logiques sociales qui ont

---

<sup>7</sup> : Luc Boltanski, *Séminaire Espaces Temps*, Université européenne de la recherche, 14 décembre 1992, cité par François Dosse, *L'empire du sens*, La Découverte, 1997, p. 166.

<sup>8</sup> : In *Entre tradition et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique ?* Actes du colloque de Bamako, 23- 25 janvier 2007, organisé par l'IRG et l'Alliance pour la refondation de la gouvernance en Afrique.

pu fonctionner avant même l'avènement de la modernité (et la recherche de l'enrichissement personnel comme du droit de propriété individuelle). Il pointe dans le présent, comme conservés, des actes qui visent à disposer de tout un monde « d'obligés » autour de soi. Un monde où l'on demande, où l'on donne, où l'on reçoit et où on se sent obligé de rendre encore avant même de commercer, un monde où il ne faut jamais oublier que « la main de celui qui donne est toujours au-dessus de celle qui reçoit » ; mais aussi que « celui qui porte un présent sur un âne peut s'attendre à recevoir un présent sur un chameau ». Ces deux proverbes africains montrent l'importance de la circulation des dons entre personnes ou familles différentes, et plus généralement l'utilité de la circulation des biens entre différentes communautés, leurs amis ou leurs alliés. Le but étant de renforcer l'intégration et la cohésion sociales, d'éviter les conflits ou les luttes de pouvoir entre communautés ou leurs membres.

La réflexion de Evalde Mutabazi a probablement à voir avec l'exploration de ce pouvoir du *faire en commun* qui se corrompt en devenant pouvoir sur les autres. Il ouvre pour nous, à une meilleure compréhension des univers des « makers », « hackerspaces », « fab labs » et autres tiers-lieux qui expérimentent des formes inédites de fabrication par soi-même des biens de consommation, de mise en commun des énergies et des compétences inspirées par un principe de libre accès à ces lieux partagés ou l'on peut réaliser, fabriquer « des choses » par soi-même et avec les autres... Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely ont pointé tout récemment ce phénomène observable chez nos compatriotes :

Les contradictions culturelles du capitalisme à l'ère de la financiarisation de l'économie, la crise de 2008 et le début de déclassement de jeunes diplômés se sont conjugués pour donner naissance à une utopie culturelle, celle d'un monde centré sur le partage plutôt que sur la propriété privée, sur la collaboration plutôt que la concurrence et la compétition, sur le respect du vivant et l'inscription locale plutôt que la globalisation technologique et financière<sup>9</sup>.

Il est précieux de voir combien les réalités africaines observées par Evalde Mutabazi offrent prototype de mondes possibles à venir et cette « économie du software » pointée par Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely, « pilotée par une armée de spécialistes, propre à un capitalisme du “maniement des signes, symboles et idées” : les “founders”, les managers de l'industrie, les ingénieurs, les informaticiens, les développeurs, les experts du design et tous les métiers de la communication, du journaliste/blogueur au *community manager*, au spécialiste du marketing »<sup>10</sup>. Nous pouvons ainsi identifier plus d'une similitude entre les travaux de Evalde Mutabazi sur l'Afrique et de nouvelles manières de produire, consommer ou gouverner en Occident : entreprises à mission, phénomène culturel des *makers*, des *bakers*, des communautés de trocs, de Linux...

### ***Plus nous sommes, plus je suis, et plus je suis, plus nous sommes***

Dans ces nouvelles règles du « jeu » du « je », la personne n'existe dans un groupe (notamment un groupe de travail) que s'il elle valorise les personnes de ce groupe. On y estompe alors la ligne de séparation entre univers professionnel et privé, comme le font certains jeunes occidentaux de cette élite techno-économique, ceux qui sont dotés d'une « identité portative » selon l'expression de David Goodhart. On y respecte et valorise une autorité qui est fondamentalement fonction de l'âge, indépendamment du statut social et intellectuel (c'est le concept de « *Indaba* »). La pratique initiatique à un réseau d'un jeune qui doué est encouragée. Le concept bantou « d'ubuntu » éclaire ces réalités : *l'ubuntu* est un principe d'humanité et de fraternité, employé en particulier par Nelson Mandela en Afrique du Sud pour dépeindre un idéal de société opposé à la ségrégation pratiquée pendant l'apartheid. Dans son ouvrage *Reconciliation. The Ubuntu Theology*, l'archevêque Desmond Tutu

---

<sup>9</sup> : Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely, *Génération surdiplômée*, op.cit., pp. 54, 107 et 147.

<sup>10</sup> : *Ibidem*.

écrivait « Quelqu'un d'*ubuntu* est ouvert et disponible pour les autres » car il a conscience « d'appartenir à quelque chose de plus grand ».

« Mot-concept » difficilement traduisible dans la plupart des langues occidentales alors qu'il l'est aisément dans plusieurs centaines de dialectes ou langues utilisés en Afrique noire, *Ubuntu* indique que chaque personne humaine est reliée de manière invisible avec tout le reste de l'humanité, qu'il existe pleinement et s'épanouit réellement dans le partage et la relation généreuse et bienveillante avec les autres humains. Mais *Ubuntu* c'est aussi aujourd'hui dans le domaine de l'informatique, le nom d'un système d'exploitation créé et développé en Afrique du Sud par de équipes organisées en s'inspirant de l'état d'esprit qu'il véhicule. En plus d'être gratuit et open source, ce système est hautement personnalisable et performant. Il dispose d'un centre complet d'applications dont se servent de plus en plus de personnes et d'administrations dans le monde, qui souhaitent intégrer cet apport de l'Afrique et impulser des modes plus solidaires de gestion et de fonctionnement dans leurs équipes.

Autre emprunt à la culture africaine chez beaucoup de jeunes entrepreneurs Français : la « palabre » qui suppose que décider c'est admettre une sorte d'armistice dans un combat de mots et d'argumentation. Les Français n'hésitent pas à remettre en cause les décisions au nom de ce qu'ils croient au-dessus des hommes, la rationalité technique et la rigueur d'une analyse que l'on aime discuter.

Nous mesurons - à rebours - combien notre société occidentale, et particulièrement celle du travail en entreprises, la peur des émotions et des présences de l'arrière-monde. Or, un être humain ne peut pas penser ou prendre de décision sans un lien étroit entre les sens, les émotions et l'appareil cognitif. Nous avons encore tendance à vivre en coupant ces trois niveaux et même à agir en hiérarchisant les choses de manière à ne pas ignorer ou nier ce que l'on ressent. L'Occident met en fiches et en traces ; idéalise les protocoles en mettant en avant une raison froide et calculatrice. Les horizons africains invitent l'entreprise à se *réconcilier* pour rester humaine. En recherchant la cohésion sociale et l'intégration de l'homme dans son environnement naturelle, l'Africain fait sien l'acceptation et la domestication du désordre intrinsèque à toute vie. Il associe la sagesse à la vraie connaissance, à l'amour de la nature avant la recherche de puissance. Nous parlons ici naturellement d'un état d'esprit de sagesse, d'une visée idéale qui peut paraître surréaliste au regard du déchaînement de la violence et des guerres interethniques observés dans plusieurs régions d'Afrique. Mais ces dramatiques accidents de parcours ne doivent pas conduire à rayer d'un coup de plume les richesses de la pensée africaine, pas plus que le stalinisme interdit de penser qu'il y a des éléments positifs dans le communisme, ni que les crimes sexuels perpétrés par des prêtres ne discrédite le message évangélique, ou que le terrorisme des extrémistes ne rend la religion musulmane diabolique.

### ***Trésors de coopération***

À la différence de beaucoup d'Africains, l'idéal du sujet européen est d'être un individu souverain pour lequel la raison prime sur la relation. Sans pour autant ignorer ou manquer de raison, ces Africains se situent généralement à l'opposé et considèrent que les problèmes sont moins susceptibles d'être résolus par des règles que par des relations, des émotions partagées ainsi que par différents « trésors de coopération » souvent cachés par des lois ou des procédures importées et superposées aux traditions et aux légitimités locales. Il y a toujours bénéfice à vivre des interactions davantage fondées sur des décisions collectives et consensuelles que sur la seule confrontation d'idées. Pour être efficace, les points de vue divergents doivent être partagés et portés collectivement de la manière la plus discrète et respectueuse en s'assurant que personne ne perd la face ni l'honneur à l'intérieur de sa communauté.

Tout ceci met en évidence le commun de l'humanité, c'est-à-dire ce qui est compatible avec différentes cultures. La question se pose alors de retrouver les éléments des cultures humaines dans lesquels les êtres humains peuvent se reconnaître. Pour le dire avec Amin Maalouf, « chacun devrait pouvoir s'appropriier la modernité au lieu d'avoir constamment l'impression de l'emprunter aux autres ». Et encore, d'après ce dernier « il faudrait faire en sorte que personne ne se sente exclu de la civilisation commune qui est en train de naître, que chacun puisse y retrouver sa langue identitaire, et certains symboles de sa culture propre, que chacun, là encore, puisse s'identifier, ne serait-ce qu'un peu, à ce qu'il voit émerger dans le monde qui l'entoure, au lieu de chercher refuge dans un passé idéalisé. Parallèlement, chacun devrait pouvoir inclure, dans ce qu'il estime être son identité, une composante nouvelle, appelée à prendre de plus en plus d'importance au cours du nouveau siècle, du nouveau millénaire : le sentiment d'appartenir aussi à l'aventure humaine<sup>11</sup> ».

Ne terminons pas cette partie sans rappeler la prééminence du « commun » des humains. Si la mondialisation s'est « efficacement » appuyée sur la finance et la technologie, la circulation des biens matériels, de l'argent et des informations à l'échelle mondiale, l'Homme-archipel et les entreprises de demain gagneront à s'appuyer non pas dans la lutte des uns contre les autres, mais dorénavant sur une interculturalité, c'est-à-dire sur des interactions mettant davantage en jeu la commune humanité de valeurs universelles.

---

<sup>11</sup> : Vincenzo Cicchelli, *Pluriel et commun*, *op.cit*