

Quelques éléments de réflexion sur une approche du pragmatisme des managers de petites entreprises congolaises d'économie locale

André SHIKAYI LUBOYA
Professeur ordinaire

Résumé

L'environnement économique de la RDC est caractérisé par une économie urbaine à l'assaut des petites entreprises d'économie locale qui pullulent, qui vivent et produisent continuellement des biens et services consommés par plusieurs ménages. Ces milliers de petites entreprises ont transformé les villes du pays devenues comme un marché public ouvert dont les modes de gestion suscitent des questionnements importants sur leurs logiques économiques.

Les recherches sur ces petites entreprises d'économie locale nous semblent intéressantes de ce point de vue. Leur dynamisme dans une économie urbaine en tension permanente caractérisée par un mélange du formel et de l'informel corrobore un tel intérêt de questionner leur gestion et de les inscrire aussi dans le vaste champ scientifique des sciences de gestion.

C'est ici où nous essayons d'introduire notre réflexion sur le pragmatisme des managers de ces petites entreprises d'économie locale comme un champ intéressant de recherche. En effet, le pragmatisme qui apparaît comme le socle dans la gestion de ces entreprises pourrait intégrer dans l'analyse le manager et son action. Il pourrait montrer aussi à suffisance que pour subsister face à des crises, les petites entreprises d'économie locale intègrent considérablement des marques de celles qui sont instituées (culture, pensée, manières et pratiques). Quant aux managers, il se constate qu'ils développent des aptitudes individuelles qui leur permettent d'adapter leur gestion à chaque conjoncture, de puiser leur force dans l'agir local et de s'ajuster aux conditions de leur action.

Toutes ces nuances d'une contextualisation de gestion suggèrent de considérer que ces marques locales incarnent un pluralisme managérial supposé qui doit être exploré¹ et qui soulèvent en même temps des questionnements sur l'existence même d'un management africain comme mythe ou réalité.²

1 Bassirou Tadjani, *Le pluralisme managérial en Afrique*, Caen, Ed. Business Science Institute, 2022

2 Amadou Lamine Dia, « Le management africain, mythe ou réalité », *Revue internationale des PME* (économie et gestion de la petite et moyenne entreprise), vol. 4, n° 1, 1991, p. 29-48.

Introduction

Nous signalons en prélude que ce texte est une communication au premier Congrès International de l'Association Congolaise des Sciences de Gestion tenu à Kinshasa au mois de décembre 2024. Nous saluons cette initiative scientifique et remercions la Haute Ecole de Commerce de Kinshasa ainsi que ses organisateurs d'avoir ouvert cet espace scientifique à des réflexions et des questionnements sur les enjeux sinon les défis des sciences de gestion face aux mutations économiques, technologiques et socioculturelles profondes qui marquent le monde.

Prendre la parole à cette occasion nous a semblé une grande opportunité pour aborder, sur un son de cloche différent avec une illustration, la gestion des petites entreprises d'économie locale en RDC. Nous avons pris une distance scientifique suffisante du prisme rhétorique libéral qui emballe l'enseignement et la recherche scientifique à la Haute Ecole de Commerce de Kinshasa.

En effet, l'environnement économique de la RDC est caractérisé par une économie urbaine à l'assaut des petites entreprises d'économie locale qui pullulent, qui vivent et produisent continuellement des biens et services consommés par plusieurs ménages.

Ces centaines des milliers de petites entreprises ont transformé les villes du pays devenues comme un marché public ouvert dont les modes de gestion suscitent des questionnements importants sur leurs logiques économiques.

L'intérêt des recherches sur ces petites entreprises d'économie locale nous semble une évidence de ce point de vue. En se penchant sur la ténacité de celles-ci, leur résilience et leur intégration dans une économie urbaine articulée dans un mélange du formel et de l'informel, du conventionnel et du non conventionnel, du normatif et de l'affectif, il peut se poser des questions pertinentes sur leur gestion qui mériterait d'être inscrites aussi dans le vaste champ scientifique des sciences de gestion.

L'objectif de ce texte, une fois que l'on admet ce point de départ, est de porter un autre regard sur cette vaste question de gestion des entreprises dans ce contexte évoqué. C'est ici où nous essayons d'introduire notre réflexion sur le pragmatisme des managers de ces petites entreprises d'économie locale comme un champ intéressant de recherche. En effet, le pragmatisme qui est le socle de la gestion de ces entreprises pourrait intégrer, le manager et son action dans l'analyse. Il pourrait montrer aussi à

suffisance que pour subsister face à des crises, les petites entreprises d'économie locale intègrent considérablement des marques instituées du pays (vision partagée, culture, pensée, manière et pratique des acteurs). Quant aux managers, il se constate qu'ils développent des aptitudes individuelles singulières qui leur permettent d'adapter leur gestion à chaque conjoncture, de s'ajuster aux conditions de leur action et de puiser leur force dans l'agir local.

Toutes ces nuances suggèrent de considérer que ces marques pourraient être à la base d'un supposé pluralisme managérial qui doit être exploré selon certaines recherches³ et qui soulèvent en même temps des questionnements, selon certaines autres recherches, sur l'existence même d'un management africain comme mythe ou réalité.⁴

Quoiqu'il en soit, il faut revenir à l'évidence en constatant que la gestion de ces petites entreprises d'économie locale ne répondent pas avec précision aux moules d'analyse conventionnelles. Leur gestion suggère par ailleurs de considérer qu'elles ont leur propre logique d'optimalité qui n'est pas forcément celles conventionnelles des rhétoriques libérales existantes et apprises par les enseignants qui en sont devenus des agents relais et serviteurs indéfectibles dans les facultés des sciences de gestion de notre pays.

Face à ce constat, nous préconisons que les enseignants et chercheurs dans les domaines de sciences de gestion allaient jeter un coup d'œil dans la gestion de ces petites entreprises d'économie locale. Une telle approche dans leurs analyses pourrait contextualiser de la sorte les évidences conventionnelles dominantes apprises. Il faut rester dans la conviction que sans pareil ajustement, jugé nécessaire aujourd'hui dans d'autres domaines, les enseignants exposent leurs étudiants, d'une génération à l'autre, à des prismes intellectuels souvent en inadéquation avec les réalités du pays en matières de gestion des entreprises.

Nous abordons deux points dans ce texte. Dans un premier temps, nous tentons une meilleure compréhension du pragmatisme dans la formulation de l'approche de gestion. Dans un deuxième temps, nous présentons quelques processus sociaux qui participent à la structuration des modes de

3 Bassirou Tadjani, *Le pluralisme managérial en Afrique*, Caen, Ed. Business Science Institute, 2022.

4 Amadou Lamine Dia, « Le management africain, mythe ou réalité », *Revue internationale des PME* (économie et gestion de la petite et moyenne entreprise), vol. 4, n° 1, 1991, p. 29-48.

gestion des petites entreprises d'économie locale dans la ville de Kinshasa en République Démocratique du Congo.

1. Fondation théorique du pragmatisme dans l'analyse de la gestion des entreprises d'économie locale

1.1. Qu'en est-il du pragmatisme vanté ici ?

Dans son fondement théorique, le pragmatisme n'est pas un concept nouveau en sciences humaines. Son premier usage à la fin du XIX^{ème} siècle est attribué au philosophe et psychologue, Charles Sanders Peirce, lorsqu'il a posé « que rien n'est vrai que ce qui fonctionne en réalité ». Depuis, on dit de quelqu'un qu'il fait preuve de pragmatisme lorsqu'il se soucie de la réussite de son action, qu'il est capable de s'adapter aux contraintes de la réalité et qu'il privilégie l'efficacité de la pratique plutôt que de s'embarrasser des considérations théoriques ou d'avoir une attitude idéaliste.

Depuis, au pragmatisme sont communément associés l'utilité, l'efficacité, le sens du pratique et de l'action, un certain goût aussi pour le matérialisme, l'individualisme ou l'hédonisme telle que développée par William James, Charles Sanders Peirce et John Dewey.⁵ Il s'agit, pour l'essentiel, d'une théorie de la signification, d'abord développée par Peirce en 1870, reformulée par James vers 1898 (sous la forme, principalement, d'une théorie de la vérité), puis développée dans les termes d'une théorie de la recherche par Dewey avant d'être disséminée par F. C. S. Schiller et alii.⁶

Chez Dewey notamment que nous citons, « la réflexivité de la pratique inclut une dimension éthique, c'est-à-dire éducative. On ne saurait donc enrôler le pragmatisme dans une culture du résultat. Alors que la culture du résultat fait de ce dernier à la fois une fin et un critère de l'expérience, le pragmatiste s'intéresse au processus même de l'expérience qui abolit la distinction entre les fins et les moyens. D'abord parce que c'est moins le résultat que le processus qui l'intéresse. Et ensuite parce que, par-delà sa réussite ou son échec temporaire, la valeur de l'expérience tient à l'espace de liberté qu'elle ouvre et à l'apprentissage qu'elle promet. On passe ici de la culture des résultats au résultat comme culture. »⁷

5 Michel Fabre, De la culture du résultat à l'expérience formatrice : la pratique et le pragmatisme, *Recherches en éducation* [En ligne], <http://journals.openedition.org/ree/3966> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ree.3966> mis en ligne le 01 juin 2008, consulté le 18 mars 2024.

6 Claudine Tiercelin, C. S. Peirce et le pragmatisme, Paris, PUF, 2013.

7 Michel Fabre, *op. cit.*

On en est venu à considérer avec ces prémices que la culture joue un rôle très important dans ses liens avec le pragmatisme qui parfois est reconnu comme un élément constitutif de la culture de certains pays ou sociétés.⁸ Il fait partie même des marques distinctives usitées dans la sémantique pour catégoriser par exemple, les anglo-saxons dont on dit qu'ils se distinguent par leur pragmatisme considéré comme une valeur intrinsèque de leur être et de leur manière d'agir. Il est courant en République Démocratique du Congo d'entendre dans les éléments de communication populaires, que l'on qualifie la tribu Nandé du Nord Kivu d'être « des vrais commerçants » et de catégoriser les Kasaiens du centre du pays d'être des véritables débrouillards en affaires. Il en est de même du peuple Bamileké de l'Ouest du Cameroun et du Mali qui est reconnu par leur sens de marchand. La liste peut être allongée.

Ces allégations ne sont pas pour récuser les représentations mathématiques sinon mécaniques, normatives ou contractuelles qui sont dominées aujourd'hui par le souci constant de formalisation et de classification afin d'asseoir une crédibilité scientifique aux analyses. Elles sont là pour contribuer à mettre l'accent sur le pragmatisme comme un domaine d'ajustement possible en matière de gestion. Cette approche qui n'est pas une nouveauté recentre l'intérêt sur la légitimité de l'apprentissage individuel ou collectif dans l'art de gérer l'entreprise. Dans cette perspective, le management pragmatique est voulu une construction permanente faite des ajustements continus face à des certitudes, incertitudes, et expérimentations de l'entreprise, aux prises avec son environnement et le manager qui construit son sens de gestion à travers des contraintes et des opportunités en présence.

1.2. Gestion de la petite entreprise comme une construction dynamique

Le postulat de base pose que la gestion de la petite entreprise est une construction dynamique en fonction de son environnement, de son histoire et du stock d'expériences de son manager. Elle se construit à travers un ensemble d'interactions entre l'entreprise (entité objective, production, personnel...), les solutions pratiques (organisationnels, personnels), le manager (compétences, leadership, responsabilités, performances) et l'environnement institutionnel (réglementations, marchés, culture) ... Dans son essence d'attache à la réalité, le pragmatisme peut contribuer à renouveler l'intérêt de la réflexion sur l'entrepreneuriat et d'en tirer des grandes

8 J.P. Cometti, « Le pragmatisme », in M. Meyer (dir.), *La philosophie anglo-saxonne*, Paris, PUF, 1994.

manifestations qui pourraient donner lieu à la formalisation des modèles alternatifs de management hors champ conventionnel.

La capacité de survie des petites entreprises en RDC appelle une telle réflexion qui entend visiter les enjeux et défis d'un management pragmatique en vue de lui réserver une place plus en vogue dans le champ des théories scientifiques de gestion. Inséré dans la théorie de l'action⁹, l'apprentissage du manager devient une question d'intérêt majeur et son élaboration devient un processus sociologique important dans la compréhension de la gestion de l'entreprise.

Ce processus d'auto-capacitation implique le vocable par lequel le manager (self made men) apprend au contact avec le quotidien de l'environnement de son entreprise, prend des décisions, s'adapte pour juguler les incertitudes et profiter des opportunités. Il peut s'agir d'un fait consistant en une intériorisation des « habitus de gestion » devenant un facteur intelligible important du succès de l'entreprise. L'habitus est usité ici pour rendre compte, selon le sociologue Pierre Bourdieu¹⁰, « de l'ajustement qui s'opère le plus souvent « spontanément », c'est-à-dire sans calcul ni intention expresse, entre les contraintes qui s'imposent objectivement aux agents et à leurs espérances ou aspirations subjectives. » Il engendre des pratiques et un mode d'agir. Il est structurant des schèmes qui influencent inconsciemment le sens pratique quotidien dans des champs sociaux pluriels.

2. Petites entreprises d'économie locale dans la ville de Kinshasa

En 2019, l'Institut national des statistiques a recensé en 184.485 petites entreprises (unité économique) à caractère individuel dans la ville de Kinshasa en ayant exclu de son champ de recensement toutes les autres petites entreprises d'économie locale.¹¹ Ces chiffres contrastent avec la réalité dans cette capitale du pays qui donne l'image d'un marché public ouvert où tout le monde produit ou vend quelque service ou bien.

2.1. Caractéristiques de la petite entreprise d'économie locale

Les petites entreprises d'économie locale négligées qui pullulent à travers la ville jouent un rôle important à observer sous cet angle. Grâce à leur

9 M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

10 Pierre Bourdieu et Jean Claude Passeron, *La reproduction. Eléments d'une théorie du système d'enseignement*, Paris, Minuit, 1970.

11 Institut National des Statistiques, recensement général des entreprises, Kinshasa, 2022.

dynamisme en tant qu'unités économiques, elles offrent au quotidien des services et biens à toutes les catégories sociales de la majorité de la population de la ville de Kinshasa. Leur ténacité et celle de leur manager sont révélatrices de certains faits qui intéressent leur analyse théorique à travers la singularité (originalité) de leur management et de leur manager.

Cette question pose le problème de leur gouvernance comme le suggère l'analyse de Serge Francis Simen Nana.¹² Leur gestion relève d'un miracle de survivance ou de permanence dans un contexte économique de tensions permanentes où la production et le marché ne répondent pas souvent à aucune règle du modèle contractuel et tout cela dans un environnement administratif questionnable.

Essayons de découvrir ce que renferme ces termes. La micro entreprise, le micro entrepreneur, l'auto entrepreneur ou encore la très petite entreprise sont des termes qui s'utilisent pour désigner la même chose. Dans certains pays, les autorités publiques les mettent sous le même label. Par exemple la législation française a fusionné leur usage.

Elle les désigne comme une entreprise individuelle ou une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée dont l'associé unique est une personne physique dirigeante de cette société. Elle est définie ainsi par un régime social et fiscal simplifié. Grâce à ce régime, les cotisations sociales de la micro entreprise sont prélevées sur le chiffre d'affaires réalisé et comptabilisé dans le calcul de la retraite et elle est catégorisée par le chiffre d'affaires.

Le cadre réglementaire de la RDC semble suivre cette même démarche. Les termes de l'ordonnance n°22/030 du 8 septembre 2022 relative à la promotion de l'entrepreneuriat et des startups nous fait découvrir la notion de micro entreprise distincte de celle de petite et moyenne entreprise habituellement connue de tous. Elle est définie par sa taille de 1 à 5 employés, son chiffre d'affaires inférieur ou égal 10.000\$ et la tenue d'une comptabilité selon le système en vigueur en RDC. Il reste muet sur la question du régime social et fiscal mais lui reconnaît le statut d'unités économiques.

Les petites entreprises d'économie locale en RDC, arrangées comme des microentreprises, sont des unités économiques qui couvrent plusieurs domaines d'activités. Sans exclusive, on rencontre notamment : -la manufacture (boulangerie, pâtisserie, cordonnerie, maroquinerie, menuiserie,

12 Serge Francis Simen Nana, *La très petite entreprise en Afrique. De la spécialité à la gouvernance pour une pérennité*, Paris, L'Harmattan, 2024.

ébénisterie, métallurgie, confection, teinturerie, parfumerie, conserverie, fermier agricole, production d'élixir, etc...), -le commerce (vente des habits, vente des aliments, vente des produits manufacturés, etc...) et, -les services divers (réparation mécanique et électronique, échange d'argent, vente des recharges téléphoniques, transfert mobil money, etc...).

2.2. Mode opératoire de gestion des petites entreprises d'économie locale à travers une sémantique codifiée

Nous allons nous intéresser au mode de gestion de ces petites entreprises d'économie locale dans ce texte. Le constat général est que les managers de ces unités économiques tiennent souvent chacun son affaire depuis plusieurs années. Chacun est son auto entrepreneur propriétaire et actionnaire unique. Cependant en général, il se dégage des caractéristiques communes à leur mode de gestion qui peut être appréhendée à travers des expressions langagières élaborées. Posons-nous à présent la question de savoir quels sont les processus sociaux qui structurent la singularité de la gestion de ces microentreprises et le profil de leur manager ? Lorsqu'il arrive de poser la question à un chef d'entreprise sur comment il gère son affaire, il répond sans désespérer « je me débrouille ». Que veut dire « se débrouiller » ? Cette phrase « je me débrouille » renferme tout un champ vaste des ajustements possibles. Elle révèle des comportements de gestion construits d'habitudes acquises par le manager qui lui offrent une capacité d'agir sur le marché. Elle exprime cette capacité d'adaptation aux circonstances de l'environnement marchand et administratif qui est la première force du manager dans un mix des voies et ressources formelles et informelles en présence qu'il convertit en opportunités des transactions.

Ces expressions suggèrent le pragmatisme du manager. D'ailleurs lorsqu'il lui est demandé de se définir, il se singularise par rapport au modèle conventionnel dans lequel on veut l'enfermer et la démarche par laquelle on tente l'appréhender.¹³ Et d'ailleurs, le recensement de l'INS évoqué en dit long. Ses instruments méthodologiques ont eu de la peine à les appréhender en termes « d'unités économiques » prédéfinies.

Nous évoquons les expressions les plus usitées qui donnent un sens à la détermination d'un mode gestion singulier de ces unités économiques dans le contexte de la ville de Kinshasa.

13 Chirishungu Chirushage, La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa, Mémoire, Université du Québec à Chicoutimi, 2001.

2.2.1. « Se débrouiller »

Cette expression désigne un mode d'agir qui apparaît comme le socle du mode opératoire de gestion grâce à laquelle le gestionnaire pragmatique assied la performance de son affaire. C'est comme une boîte à outils de ses stratégies d'action qui lui permettent de relever les défis de son environnement et de les convertir en opportunités de performance de son entreprise. Dans « je me débrouille » du manager pragmatique apparaissent plusieurs formes d'ajustements stratégiques informels et formels répondant souvent aux inadéquations des objectifs poursuivis par sa petite entreprise avec les règles générales du système managérial conventionnel dans le champ de gestion.

La gestion de ces petites entreprises d'économie locale devient un lieu d'affrontement entre les logiques du réel et les logiques de la pratique, entre le formel et l'informel à travers une litanie d'expressions stratégiques dont la construction langagière appartient à des personnes bien rôdées.

Ce mode de gestion par ajustement ouvre donc un vaste champ du possible d'activités qui renvoie aux interactions de la petite entreprise et son manager avec son environnement. Il passe par un style langagier propre qui traduit sa substance dans des termes stratégiques d'action propres à l'appropriation de cet environnement dont principalement, « *kosala manœuvre* » [Ndlr : verbe manœuvrer] et « *koperé* » [Ndlr : verbe coopérer]. Ses expressions sont des cartouches du manager. Elles prennent leur sens comme porteurs des processus structurants la stratégie du manager « se débrouiller » et qui donnent à « se débrouiller » une signification comme un construit social sur le plan de la gestion de son entreprise.

2.2.2. « Kosala manœuvre »

Selon cette expression, il s'agit d'une solution de contournement qui vise un objectif d'adaptation, d'improvisation pour accéder à un avantage ou réduire les risques qui pèsent sur la réalisation d'un objectif que le manager poursuit dans pour l'efficacité de la gestion existant de son entreprise. Ce phénomène¹⁴ a déjà été signalé par les recherches sociologiques qui ont démontré les pratiques élaborées par les ouvriers qu'ils ajustent pour s'approprier les réglementations du travail. « Kosala manœuvre » consiste pour le manager à surmonter les contraintes structurelles, à contourner ou à minimiser l'impact des obstacles et des pratiques établies sur ses attentes. Il est un ensemble des pratiques et de tous ces actes po-

14 Philippe Bernoux, *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*, Paris, Privat, 1982.

sés par le manager qui jugulent des situations perçues comme empêchant son entreprise d'atteindre un niveau voulu d'efficacité. Aussi comme l'ont remarqué certains auteurs¹⁵ à propos du comportement des travailleurs dans l'environnement de travail, on observe que de même dans le vif de la gestion de son entreprise, le manager « manœuvre » pour surmonter, court-circuiter afin de minimiser l'impact des obstacles qu'il juge d'être des contraintes structurelles qui entravent l'atteinte du niveau d'efficacité qu'il souhaite. Il peut rester dans les cadres établis ou en sortir pourvu qu'il arrive à réaliser ses objectifs. Cela peut aller d'un simple salut flatteur à des actes ostentatoires suggestifs plus élaborés.

Nous allons évoquer pour illustration l'agir du manager face aux obstacles d'ordre réglementaire et aux obstacles à l'acquisition des facteurs de production sur les marchés.

Dans le premier cas par exemple, lorsque le manager est confronté aux passages intempestifs des agents des mairies et la multiplication des taxes et redevances diverses, il tente souvent de « sauter » les règles que lui impose le cadre fiscal. Il s'engage à « manœuvrer » avec le receveur des impôts pour obtenir de ce dernier « akanga miso », c'est-à-dire qu'il « ferme les yeux ». Ce type de « manœuvre » est courant dans la gestion quotidienne de ces petites entreprises.

Pour « fermer les yeux » du receveur, le manager va « kofongola maboko », « ouvrir les mains ». C'est-à-dire, qu'il met sur la table une véritable transaction au cours de laquelle le manager ne verse ou pas de l'agent. La force du langage peut parfois suffire à convaincre le receveur avec des expressions savamment agencées et stratifiées. La stratégie langagière apparaît dans ces transactions comme une arme redoutable qui crée chez l'interlocuteur la sensibilité affective et une dissonance cognitive avec les règles établies. Et, le receveur relâche d'ardeur. Cette stratégie langagière est une soupape de sécurité formidable, « Yo oza ya nga », toi tu es le mien « tokosolola m'bala ya sima » nous parlerons à ton prochain passage, et le receveur qui a bien pigé le message renchérit « kobosana nga te », c'est-à-dire, « ne m'oublie pas », à quoi le manager répond « okosimba », c'est-à-dire, tu auras quelque chose. Par cette promesse, le manager peut obtenir un décalage de l'impératif fiscal sans qu'il s'en suive une corruption matérielle au sens du droit positif congolais.

15 Alter, Steven (2014) « Theory of Workarounds, », *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 34, Article 55, pp. 1041-1066.

Cela reste aussi vrai dans le deuxième cas qui concerne le recours du manager à sa verve langagière lorsqu'il doit acquérir des intrants indispensables à la production des biens et à la survie de son entreprise. Le boulanger artisanal du quartier par exemple qui veut acquérir la farine de blé, souvent intrant rare, aligne des expressions qui se surinvestissent et acquièrent une puissance de conviction qui accroît son pouvoir dans la transaction et lui permet d'accéder à cet intrant qui fait la vie ou la mort de son entreprise. La connaissance des origines du vendeur ont une importance car elle va être utilisée dans les expressions langagières. Le manager aborde le vendeur dans sa langue « ndeko, muanetu, nduku, ou wapenzi » (ndlr : cher frère) selon le cas. Au cours de la transaction, le manager déploie un agencement des langues avec des expressions convaincantes. « ndeko simba nga, eloko na bino ekueya te » ; (cher frère apporte-moi ton soutien pour que *votre* affaire ne tombe pas en faillite). « salisa nga na nakobosana yo te », c'est-à-dire, aide-moi, je ne vais pas t'oublier »; à quoi répond le vendeur, « kobosana nga te », c'est-à-dire « oui j'ai compris, mais ne m'oublie pas. Là, il y a un code compris par les deux interlocuteurs. Le vendeur a confiance car il s'attend à un geste de récompense en échange de son service à rendre. Le manager peut utiliser la même expression dans une autre langue visant l'affection du vendeur et vice-versa pour garder le cap sur les résultats, se faire livrer la farine. Cette pratique linguistique de stratigraphie des langues est courante en RDC dans la communication. Le contexte, la contingence, l'enjeu et le défis déterminent souvent le choix d'utiliser une langue en fonction de l'identité de l'interlocuteur. Ce phénomène a été souligné par Kabamba Mbikay¹⁶ qui a démontré dans sa thèse de doctorat comment à Lubumbashi, ville marquée par le multilinguisme, une personne en besoin de communication sur un sujet ayant un enjeu pour lui aligne des expressions en langues différentes de la sensibilité de son interlocuteur pour capturer l'attention de ce dernier dans une situation de sollicitation sociale. Pour sa cause, le manager enrobe sa communication d'un habillage sémantique accroché pour persuader l'interlocuteur à lui être favorable à sa sollicitation.

2.2.3 « Kop »

La troisième composante structurante de la gestion des petites entreprises d'économie locale est la « kop », expression du mot français coopérer. Lorsque l'on parle de « kop », il s'agit d'une affaire. « Nazo sala kop »,

16 Kabamba Mbikay, Stratigraphie des langues et communication à Lubumbashi, *Problèmes sociaux zairois*, n° 124-125, pp, 47-74 (extrait de sa thèse de doctorat), Lubumbashi, 1979.

« *Nakeyi kop* », c'est-à-dire, je fais une affaire, je vais faire une affaire. Ces expressions langagières ont une grande percussive communicationnelle dans les transactions sociales, économiques et politiques dans la ville de Kinshasa. Pour un manager qui va démarcher pour ses affaires, il dira « *nazo kende kop na nga* » (je vais coopérer). Ici, cette expression consiste pour le manager à approcher des acteurs du système (personnes et/ou services, entreprises, administratifs, qui deviennent des relais actifs dans la réalisation des objectifs de son entreprise. C'est une opération de sollicitation, d'intrigue, de négociation et de transaction, qui aboutit à un consentement entre le manager et les acteurs ayant une position sur les facteurs de réussite des objectifs de la petite entreprise.

La « *kop* » est ainsi un élément de base à la structuration des formes d'échanges ou si l'on veut, de marchandage dans ce système. Pour le manager, la « *kop* » représente un enjeu sérieux pour ses affaires. C'est un espace de déploiement de l'expérience, des tactes et des « trucs à lui » pour « capturer » la volonté de ceux qui doivent lui fournir les « matières » (matérielle et ou immatérielle) dont il a besoin pour son entreprise. C'est également un espace du donner et du recevoir, d'échange de don et de contre-don qui peut revêtir plusieurs formes, symboliques ou matérielles ; légales ou illégales ; formelles ou informelles. On peut comparer la « *Kop* » à une clé à molette que le manager ajuste en vissant ou en dévissant selon la forme et la taille de ses cibles. C'est un chaînon capital vers le succès de ses démarches car grâce à la « *kop* », il sera apprécié par les interlocuteurs. « *Azo solola kitoko* », il parle bien. A n'est pas à confondre avec la perfection grammaticale des phrases alignées. Il s'agit ici de sa capacité à mettre le contre-don sur la table. S'il n'y arrive pas, il peut recourir à l'intermédiation « *kosomba avoka* ». « *Avoka* » est une personne dont le rôle est d'ouvrir la voie et de rassurer les interlocuteurs réservés, et parfois c'est lui qui apporte le contre-don au cas où ce dernier est matériel. Dans ce système d'affaires, le contre-don n'est pas perçu comme de la corruption « *kanyaka* » au sens du droit. Il est considéré comme une huile qui fluidifie les transactions dans un engrainage social que l'on doit maintenir pour garantir le succès. Il s'apparente à un investissement.

2.2.4. « *Kop esimbi* »

La dernière composante épinglée qui structure la gestion des petites entreprises d'économie locale est « *kop esimbi* », c'est-à-dire, ça tient, le résultat est positif, le résultat est satisfaisant. Cependant, les résultats peuvent être loin des attentes du manager, c'est-à-dire « *kop esimbi te* ».

Pour le manager, les résultats attendus revêtent généralement plusieurs figures allant de simples actes administratifs à des biens matériels ou services sur la chaîne intégrée de l'entreprise. Les coûts des résultats obtenus vont varier selon les termes de la « *manœuvre* » ou de la « *kop* ».

Il nous semble évident qu'il y a de la place pour la modélisation de ces coûts en termes de différentiel entre le coût réel de l'acte ou du bien/service et le coût négocié lors de la « *manœuvre* » et de la « *kop* ». Il peut être imaginer qu'ils représentent un grand enjeu pour le manager car il lui garantit sa marge de bénéfice profitable à son entreprise. C'est pour cette raison que le manager leur consacre autant de ressources (temps, paroles, promesses, somme d'argent, échanges de bons offices...) comme un investissement dans l'entreprise. Nous pensons dans le cadre de ce texte que cet investissement pourrait faire l'objet de modélisation en termes de facteurs de performance. Pour ce faire, il est intéressant que la part de « *manœuvre* » et de la « *kop* » ait un coût dans la formalisation du cadre d'analyse de ces petites entreprises d'économie locale.

3. Questions d'approche de la gestion des petites entreprises d'économie locale

La préconisation d'une approche particulière de gestion des petites entreprises d'économie locale suggère que l'efficacité de celle-ci est tributaire de la capacité du manager à « *manœuvrer* et à *koperer* », et que ces mécanismes sont toujours un échange social.¹⁷ Ils renvoient leurs prémices à des pratiques qui permettent de comprendre des comportements qui demeurent obscurs aux approches convenues.

On peut donc voir autrement la compétence du manager qui « se définit alors plus par rapport à des circonstances imprévues, celles de leur activité quotidienne, que par rapport à des situations de travail standardisées ». « Elle est forgée dans les échanges sociaux reposant sur un système d'échange qui obéit à des règles sociales, celle de la réciprocité, du don et du contre don qui accroît le prestige social du manager et qui lui confère un attribut social pour participer efficacement dans les échanges sociaux.¹⁸

Il peut être suggéré de considérer que ces mécanismes (*manœuvre*, *kop*) à travers lesquels le manager interagit avec son environnement d'affaires sont un capital personnel important qui participe à la construction de son

¹⁷ Kabamba Mbikay, *op. cit.*

¹⁸ Béatrice Maurines, *Anthropologie de l'échange social. (Apprentissages professionnels et dynamiques des relations au travail), Formation Emploi, 1997, p. 3-16,*

identité particulière. Sa performance est jugée (tributaire) à l'aune de sa capacité à déployer des tactes dans ses relations avec son environnement. Ces mécanismes sont du domaine de pratiques propres à chaque manager qu'il serait intéressant de pouvoir leur donner un contenu analytique pour en faire des objets d'études en management.

Pour le moins que l'on puisse dire, ces mécanismes dévoilent un terrain fertile à la réflexion scientifique pour comprendre comment l'environnement imprime ses marques à chaque type de manager. Ils ouvrent des pistes sur la meilleure connaissance des processus qui participent à la construction de l'identité du manager dans un contexte exotique pluriel. Il est question ici de la production sociale des manières d'adaptation du manager qui opère au sein d'un système formel (politique, sociologique, économique) établi mais qu'il doit constamment contourner et ajuster pour résoudre les problèmes de marché et des institutions qui lui sont contraignants.

Il s'observe que ces solutions finissent par donner une tonalité à ce qui ressemble à un modèle différent de gestion. Ce modèle se frotte aux modèles conventionnels basés sur un idéal type robotique de manager en termes de type de leadership et des styles de commandement au sein de l'entreprise. On est là tout proche de considérer quelques processus importants en termes de conceptualisation qui pourraient servir de cadre d'analyse des modèles de manager pragmatique dans l'économie locale :

- a) *L'articulation des modèles exotiques aux modèles formels établis est un processus qui se fait à travers l'appropriation à la fois comme « incursion hors norme »¹⁹ et ou comme affrontement » face à la complexité du réel dans une dynamique d'apprentissage.²⁰*
- b) *Les expressions langagières contextualisées que le manager utilise de façon stratifiée est important à prendre en compte dans l'analyse de la compétence du manager. Cette compétence ne résulte pas absolument de la connaissance et du savoir livresque conventionnel qui déclinent les formes prédéfinies.²¹ Elle renvoie à la somme des expériences accumulées dans leur articulation à l'environnement de l'entreprise.*

19 Philippe Bernoux, *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*, Paris, Privat, 1982.

20 A. Grimand, « Le management de l'appropriation de gestion et leurs effets sur les dynamiques organisationnelles », *Management et Avenir*, 54, janvier 2012

21 Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2010.

- c) *Les résultats satisfaisants pour l'entreprise devrait également attirer l'attention des sciences de gestion. L'évaluation de la réussite (bon résultat), « esimbi » pour déterminer la part de la compensation des efforts. Les efforts (« manœuvre » et « kop ») constants ou variables du manager doivent être intégrés dans le modèle d'analyse en tant qu'investissement qui influe sur les coûts de production.*

Conclusion

Cette réflexion ne reste pas aveugle face au fait réel que les modèles pragmatiques et les modèles conventionnels ne s'ignorent pas. Ils s'articulent de temps en temps en fonction de circonstances tout en ayant la faculté de se modifier. Cette dynamique est rendue pluri-phénoménale mais répond pour chaque cas au même besoin d'une gestion du réel et de quête des résultats satisfaisants pour l'entreprise. Tous ces aspects sociologiques évoqués sont puisés dans la pratique de la gestion des petites entreprises d'économie locale en RDC. Ils ont pour but de réveiller les sciences de gestion et les ouvrir aux réalités exotiques. Ils constituent un terrain fort fécond pour une contextualisation des théories conventionnelles des sciences de gestion enseignées dans les facultés universitaires et supérieures du pays. Ils interpellent les enseignants, chercheurs et étudiants à ne pas laisser emporter leur capacité de réfléchir sur les phénomènes abusivement appelés des anachronismes.

Et nous rappelons pour terminer que ce prisme dominant sans le récusar dans l'absolu a inspiré depuis le 20^{ème} siècle l'éclosion d'une science économique dite « puritaine » exemptes des phénomènes sociaux dits « exotiques », classés parmi les « externalités ». Nous observons impuissants aux approches que cette rhétorique impose à nos enseignants et chercheurs qui essaient par mimétisme d'inscrire en permanence l'analyse des toutes les entreprises du pays sur des référentiels nés de ce prisme. L'accent y est mis uniquement sur les questions conventionnelles d'optimalité, de planification normative et de rationalisation des outils complexes de gestion alignés sur le large spectre de rentabilité, de comptabilité, du marketing stratégique, de fiscalité, etc...

Il est dommage de constater que l'environnement socioculturel et sociologique, avec sa cohorte de phénomènes sociaux, qui portent le fonctionnement des entreprises ne sont pas pris en compte. Aujourd'hui, nous pensons que cette approche conventionnelle ne s'accommode plus assez des incertitudes provoquées par la complexité de l'environnement institutionnel du pays. Aussi, on assiste depuis un temps à l'introduction dans les

enseignements de gestion des entreprises d'une approche stratégique. Ce qui est une bonne chose. Cependant on est loin des attentes, car quoique cette approche reprend l'intégration des incertitudes dans la définition des objectifs que chaque entreprise se doit d'atteindre, elle n'échappe pas non plus aux prismes absolutistes, normatifs et positivistes de la planification économique. Elle reste aussi limitée lorsqu'il s'agit de démontrer les liens de causalité entre les facteurs qui contribuent au dynamisme de la plupart des petites entreprises d'économie locale. Alors qu'on lui donne une grande crédibilité aujourd'hui, cette approche stratégique ne résiste donc pas non plus à la critique sur ses limites à expliquer, sous ses prismes de choix rationnel, tous les contours et les écarts de la gestion des entreprises dans des contextes différents non conventionnels. Elle n'interroge pas la profondeur des logiques autochtones qui fondent ce dynamisme des petites entreprises d'économie locale dans des conditions contrastées.

Il n'est pas étonnant, dès lors, d'assister dans ce contexte scientifique et académique général de la Haute Ecole de Commerce de Kinshasa à une prolifération et à une redondance des thématiques d'enseignement et des sujets des travaux de fin d'étude. Il ne s'observe pas des réflexions en faveur de l'éclosion des modèles d'analyse qui pourraient participer à une inventivité et à un renouvellement théorique en matière de gestion des entreprises. La culture générale d'analyse dominée par l'approche conventionnelle obstrue une telle vision. Et elle n'ouvre pas de la sorte la voie à l'élargissement de la réflexion scientifique vers les processus sociaux qui participent à la structuration des modes de fonctionnement des entreprises d'économie locale.

Revenir à Karl Polanyi est tel un effet de reflet de miroir pour « encastrier » vice versa les faits sociaux dans l'analyse des phénomènes économiques. Au moment où l'institutionnalisme gagne du terrain en économie avec la remise en cause de l'universalité des concepts et prismes néolibéraux, nos établissements d'enseignement et de recherche sont appelés à préparer les jeunes générations à intégrer des prismes innovateurs autochtones dans leur schème intellectuel afin qu'ils puissent répondre aux mieux aux attentes de développement de leur pays.

Bibliographie

- Steven Alter (2014), «Theory of Workarounds,» *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 34, Article 55, p. 1041-1066
- Amadou, Lamine Dia, « le management africain, mythe ou réalité », *Revue internationale des PME* (économie et gestion de la petite et moyenne entreprise), vol. 4, n° 1, p. 29-48, 1991.
- Amaury, Grimand et Co, « Un travail à soi, Repères pour un management de l'appropriation du travail », *@GRH*, 2017 /2 (N° 23), p. 95-119
- Bassirou, Tadjani, « Le pluralisme managérial en Afrique », in *EMSE*, 2022.
- Maurines, Béatrice, « Anthropologie de l'échange social. (Apprentissages professionnels et dynamiques des relations au travail,) » *Formation Emploi*, 1997, p. 3-16.
- Chirishungu Chirushage, La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa, Mémoire, Université du Québec à Chicoutimi, 2001.
- Tiercelin, Claudine, C. S. *Peirce et le pragmatisme*, Paris, PUF, 2013.
- Hernandez, Emile Michel, *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Cometti, Jean-Pierre, *Le pragmatisme, La philosophie anglo-saxonne*, in M. Meyer (dir.), Paris, PUF, 1994.
- Crozier, Michel et Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- Fabre, Michel, « De la culture du résultat à l'expérience formatrice : la pratique et le pragmatisme », *Recherches en éducation* [En ligne], 5 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2008, consulté le 18 mars 2024. URL : <http://journals.openedition.org/ree/3966> ; DOI :<https://doi.org/10.4000/ree.3966>
- Alter, Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010.
- Bernoux, Philippe, *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*, Paris, Privat, 1982.
- Bourdieu, Pierre et Passeron, Jean Claude, *La reproduction (éléments d'une théorie du système d'enseignement)*, Paris, Minuit, 1970.

