



PMATM

Observatoire des Pratiques Managériales en Afrique

1ÈRE EDITION 2026

ECLAIRER, OUTILLER ET CONTRIBUER À L'EFFICACITÉ MANAGÉRIALE EN AFRIQUE



**Les organisations africaines
ont-elles la maturité
managériale pour porter
l'ambition du continent ?**

ITHOS



Stephan CORIDON

Directeur Général du
cabinet ITHOS

Initiateur de l'OPMA

Avant-propos

L'Afrique avance avec une ambition certaine: elle veut industrialiser ses économies, accélérer sa transformation digitale, faire émerger ses champions régionaux, retenir ses talents, transformer sa jeunesse en force productive et construire des institutions plus efficaces. En somme, prendre toute sa place dans les équilibres économiques mondiaux.

Mais une question demeure souvent dans l'ombre: **Les organisations africaines ont-elles la maturité managériale nécessaire pour porter cette ambition ?**

Car aucune ambition collective ne se réalise que par des plans stratégiques, des investissements, des technologies ou des discours de transformation. Elle se manifeste dans les comportements quotidiens. Dans la manière dont les managers clarifient les priorités. Dans leur capacité à engager les équipes. Dans leur courage à donner et recevoir du feedback. Dans leur aptitude à accompagner le changement. Dans leur discipline personnelle. Et dans la qualité de leur posture face aux tensions, aux incertitudes et aux exigences de performance.

Le management est souvent la charnière invisible entre l'ambition et l'exécution. C'est précisément à cet endroit que se trouve l'OPMA. L'Observatoire des Pratiques Managériales en Afrique est né d'une conviction simple : **on ne transforme durablement que ce que l'on regarde lucidement**. Sa vocation est de produire une lecture rigoureuse, structurée et non punitive des pratiques managériales réelles en Afrique francophone. Non pas pour juger les managers. Non pas pour opposer les organisations, mais pour comprendre ce qui fonctionne, ce qui résiste, ce qui manque encore et ce qui peut devenir un levier de progrès collectif.

Les résultats de cette édition inaugurale dessinent un portrait nuancé: ils ne révèlent pas un management africain défaillant mais ne confirment pas non plus un management pleinement mature. La question n'est donc pas de savoir si les organisations africaines ont du potentiel. Elles en ont. La question est de savoir si leurs pratiques managériales sont suffisamment robustes, cohérentes et propices à l'apprentissage pour transformer ce potentiel en performance durable. C'est une question de maturité managériale. Et c'est cette maturité que cette première édition de l'OPMA propose d'observer. Avec lucidité. Avec exigence. Et avec la conviction que le progrès managérial est l'un des leviers les plus décisifs du développement des organisations africaines.

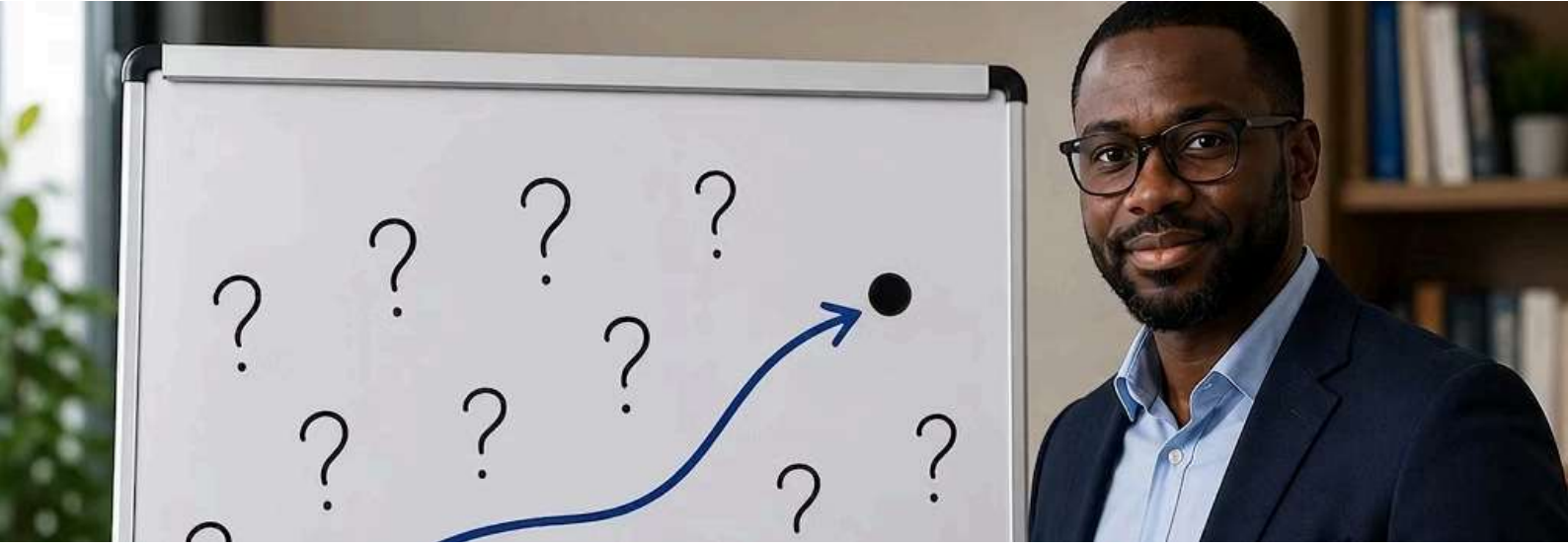


Table des matières

1

La méthodologie de l'observatoire

2

Ce que le panel 2026 révèle du management africain

3

Résultats détaillés des pratiques managériales

4

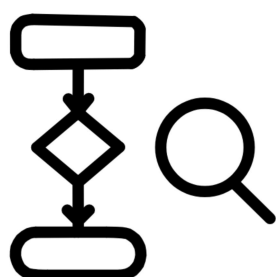
Paradoxes et risques pour l'organisation africaine

5

Ce que l'OPMA recommande aux décideurs

6

Conclusion



La méthodologie de l'observatoire

Les 6 fondamentaux étudiés

La période de collecte et d'analyse

Le modèle de correction des biais

L'analyse systémique des pratiques

Les indicateurs de référence OPMA



La méthodologie de l'observatoire

6 fondamentaux analysés au travers de 36 comportements d'efficacité managériale



F1 - POSTURE DU LEADER

Incarner un leadership crédible, cohérent et mobilisateur



F2 - CLARTE DES OBJECTIFS

Donner du sens, fixer un cap et orienter les équipes vers des priorités partagées.



F3 - ENGAGEMENT DE L'EQUIPE

Créer une dynamique collective d'implication et de responsabilisation.



F4 - FEEDBACK

Utiliser le retour d'information comme levier de performance et de développement.



F5 - MOBILISATION AU CHANGEMENT

Accompagner les transitions tout en maintenant la confiance et la direction.



F6 - MANAGEMENT DE SOI

Maîtriser son énergie et ses priorités pour assumer son rôle.

La période de collecte et d'analyse

COLLECTE DES DONNEES

De février à avril 2026 via un questionnaire en ligne diffusé sur nos plates-formes sociales et partenaires de l'observatoire.

PUBLICATION DES RESULTATS

Résultats publiés aux des partenaires de l'observatoire en Juin 2026 puis au grand public en juillet 2026

ANALYSE ET SYNTHESE

Analyse réalisée en Mai 2026 par le cabinet Ithos et présenté à un comité de lecture composé d'experts.

Le modèle de correction des biais

L'OPMA repose sur une enquête d'auto-évaluation. Chaque manager est invité à se positionner sur 36 comportements observables. Cette approche permet de recueillir des données à grande échelle, dans des conditions anonymes et comparables d'une année à l'autre. Toutefois, les recherches en psychologie et en psychométrie montrent que les auto-évaluations sont naturellement exposées à plusieurs biais. Les répondants peuvent avoir tendance à se présenter sous un jour favorable, à surestimer certaines pratiques valorisées socialement ou à attribuer des notes élevées de manière uniforme. Afin de renforcer la robustesse des analyses, l'OPMA applique un modèle de correction des biais déclaratifs. Son objectif n'est pas de remettre en cause la sincérité des répondants, mais d'améliorer la qualité d'interprétation des résultats collectifs.

Le modèle repose sur trois mécanismes correctifs complémentaires :

1. La désirabilité sociale

Certains comportements à forte charge normative, comme l'humilité ou l'ouverture au feedback, sont plus facilement surestimés que des pratiques concrètes. L'OPMA les compare aux comportements ancrés dans l'action pour identifier d'éventuels écarts de perception.

2. La dispersion des réponses

Lorsqu'un répondant attribue des notes uniformément élevées, son profil devient peu discriminant. L'OPMA analyse la variabilité des réponses pour détecter ces biais d'appréciation globale.

3. L'effet plafond des réponses

Quand les réponses se concentrent dans les niveaux élevés, un effet plafond réduit le pouvoir discriminant des scores. Une correction globale permet de le restaurer et de produire des scores corrigés, plus représentatifs des pratiques réelles.

Cette démarche apporte trois bénéfices majeurs :

1. reconnaître explicitement les limites inhérentes à l'auto-évaluation ;
2. rendre plus visibles les véritables forces et fragilités managériales ;
3. renforcer la crédibilité scientifique et la comparabilité des résultats dans le temps.

Le modèle de correction constitue ainsi un élément central de la méthodologie OPMA. Il permet de transformer une enquête déclarative en un outil d'observation plus fiable des pratiques managériales et de fournir une lecture plus rigoureuse de la réalité du management.

L'analyse systémique des pratiques.

L'OPMA ne cherche pas seulement à mesurer des pratiques managériales. Il cherche aussi à comprendre comment ces pratiques s'organisent entre elles. C'est l'intérêt du modèle d'équations structurelles (SEM) utilisé pour l'analyse des résultats. Cette approche statistique permet d'analyser les relations entre plusieurs dimensions du management. Elle aide à passer d'une lecture descriptive à une lecture systémique. Une moyenne indique le niveau d'un fondamental. Elle montre si une pratique est forte, fragile ou en développement. Mais elle ne dit pas si cette pratique influence les autres. Elle ne dit pas non plus si elle est une cause probable, une conséquence ou un simple élément associé.

L'OPMA repose sur l'idée que les six fondamentaux ne fonctionnent pas séparément. La posture du leader, la clarté des objectifs, l'engagement de l'équipe, le feedback, la mobilisation dans le changement et le management de soi forment un système. Chaque fondamental peut renforcer, soutenir ou conditionner les autres. Le SEM permet de tester un modèle logique du management. Le SEM permet donc d'examiner la cohérence de ce système à partir des données collectées. Il ne se contente pas de dire : « tel fondamental obtient un score élevé ». Il cherche à comprendre : « quel fondamental semble structurer les autres ? », « quelles relations sont les plus fortes ? », « quels leviers peuvent produire des effets en cascade ? ».

Cette méthode renforce la crédibilité de l'OPMA pour trois raisons.

1. **Elle évite une lecture trop superficielle des résultats.** Un score faible peut être visible, mais il n'est pas toujours la cause du problème. Il peut être le symptôme d'une fragilité située ailleurs. À l'inverse, un fondamental bien noté peut jouer un rôle central dans la consolidation de tout le système managérial.
2. **Elle aide à hiérarchiser les priorités d'action.** Dans une organisation, tous les chantiers ne peuvent pas être ouverts en même temps. L'enjeu n'est donc pas seulement d'identifier ce qui va moins bien. L'enjeu est de repérer les leviers qui peuvent produire le plus d'impact sur l'ensemble du système.
3. **Elle permet de distinguer les intuitions managériales des mécanismes réellement observés dans les données.** Les dirigeants, DRH et managers peuvent avoir des convictions fortes sur ce qu'il faudrait améliorer en priorité. Le SEM permet de confronter ces convictions à une analyse plus rigoureuse des relations entre pratiques.

Dans le cadre de l'OPMA, cette méthode donne donc une lecture plus robuste des pratiques observées. Elle permet de ne pas réduire le management à une collection de notes. Elle le considère comme un ensemble interdépendant de comportements, où certaines pratiques jouent un rôle structurant. **Cette approche permet de transformer les résultats en orientations concrètes de développement managérial. Elle aide à définir les priorités de formation, de coaching, d'accompagnement du changement ou de transformation culturelle à partir de leviers objectivés.** Le SEM ne prétend pas expliquer toute la réalité managériale. Il reste un modèle statistique, fondé sur les données disponibles et sur les hypothèses retenues. Mais il apporte une discipline essentielle : il oblige à formuler clairement les relations supposées entre les fondamentaux, puis à les tester empiriquement.

Les indicateurs de référence de l'OPMA

L'une des limites fréquemment rencontrées dans les études sur le management réside dans la difficulté à transformer une grande quantité de données en informations directement exploitables pour la décision. L'édition 2026 de l'Observatoire des Pratiques Managériales en Afrique repose sur l'analyse détaillée de 36 comportements managériaux regroupés en 6 fondamentaux. Cette richesse analytique constitue une force majeure de l'OPMA. Elle permet d'identifier précisément les points forts, les angles morts et les leviers de progression du management observé. Cependant, à mesure que l'Observatoire s'inscrit dans une logique longitudinale, une question devient centrale : **Comment suivre simplement l'évolution de la maturité managériale africaine dans le temps ?** Pour répondre à cette exigence, l'OPMA complète son dispositif d'analyse par une série d'indicateurs synthétiques permettant de résumer les enseignements clés de l'étude tout en préservant la profondeur des analyses détaillées.

IPMA : Indice des Pratiques Managériales Déclarées

Quel est le niveau actuel des pratiques managériales déclarées ?

IMR : Indice de Maturité Réflexive

Dans quelle mesure les managers adoptent-ils des comportements favorisant l'apprentissage ?

IHR : Indice d'Humilité Réflexive

Dans quelle mesure les managers sont-ils capables de s'évaluer avec lucidité ?

ICR : Indice de Capacité Réflexive

Dans quelle mesure le management observé est-il capable d'apprendre de lui-même ?

ICM : Indice de Cohérence Managériale

La capacité d'apprentissage est-elle cohérente avec le niveau observé de pratiques ?

IMMA: Indice de Maturité Managériale Africaine

Les organisations africaines ont-elles la maturité managériale pour porter leurs ambitions ?

Comprendre les indicateurs OPMA

Afin d'offrir une vision complète de la maturité managériale, l'OPMA introduit six indicateurs complémentaires. Chacun éclaire une dimension spécifique du management observé : les pratiques, l'apprentissage, la lucidité réflexive, la cohérence du système et la maturité globale. Pris ensemble, ces indicateurs constituent le tableau de bord de référence de l'Observatoire.

IPMD – Indice des Pratiques Managériales Déclarées

L'IPMD mesure le niveau global des pratiques managériales observées à travers les six fondamentaux du référentiel OPMA. Il synthétise les comportements liés à la posture du leader, à la clarté des objectifs, à l'engagement des équipes, au feedback, à la mobilisation au changement et à l'auto-gestion. L'IPMD répond à une question simple : « **Quel est le niveau actuel des pratiques managériales observées ?** » Il constitue la photographie globale du management à un instant donné et permet de suivre son évolution d'une édition à l'autre.

IMR – Indice de Maturité Réflexive

L'IMR mesure la présence des comportements qui favorisent l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel. Cet indice repose sur cinq comportements clés :

1. reconnaître ses erreurs et ses limites
2. demander du feedback sur sa pratique managériale
3. accueillir les feedbacks reçus
4. créer des espaces d'échange et d'apprentissage collectif
5. capitaliser sur les enseignements tirés des changements vécus

L'IMR répond à la question : « **Dans quelle mesure les managers adoptent-ils des comportements favorisant leur propre progression ?** » Il permet d'évaluer la capacité du management à apprendre de l'expérience.

IHR – Indice d'Humilité Réflexive

La réflexivité ne dépend pas uniquement des comportements déclarés. Elle dépend également de la capacité à porter un regard lucide sur soi-même. L'IHR mesure cette dimension de lucidité. Il prend en compte à la fois les comportements d'humilité managériale et certains indicateurs statistiques révélateurs de la qualité de l'auto-évaluation, notamment l'effet plafond observé dans les réponses.

L'IHR répond à la question : « **Dans quelle mesure les managers sont-ils capables d'évaluer leurs pratiques avec réalisme et humilité ?** » Cet indicateur apporte une lecture complémentaire de la maturité réflexive en intégrant la qualité du regard porté sur soi.

ICR – Indice de Capacité Réflexive

L'ICR combine l'Indice de Maturité Réflexive (IMR) et l'Indice d'Humilité Réflexive (IHR). Il mesure la capacité réelle du système managérial à apprendre, à se remettre en question et à progresser durablement.

L'ICR répond à la question : « **Dans quelle mesure le management observé est-il capable de tirer des enseignements de ses pratiques et de s'améliorer dans le temps ?** » Il constitue l'un des indicateurs les plus stratégiques de l'Observatoire car il renseigne davantage sur le potentiel futur du management que sur son niveau actuel.

ICM – Indice de Cohérence Managériale

Un système managérial performant n'est durable que si sa capacité d'apprentissage progresse au même rythme que ses pratiques. L'Indice de Cohérence Managériale mesure l'alignement entre :

1. le niveau des pratiques observées (IPMD) ;
2. la capacité réflexive du système (ICR).

L'ICM répond à la question : « **Les mécanismes d'apprentissage sont-ils suffisamment développés pour soutenir durablement le niveau de management observé ?** » Un score élevé traduit un système équilibré, capable d'améliorer ses pratiques tout en maintenant sa performance.

IMMA – Indice de Maturité Managériale Africaine

L'IMMA constitue l'indicateur de synthèse de l'Observatoire. Il combine :

1. la qualité des pratiques observées ;
2. la capacité réflexive du système ;
3. la cohérence entre performance et apprentissage.

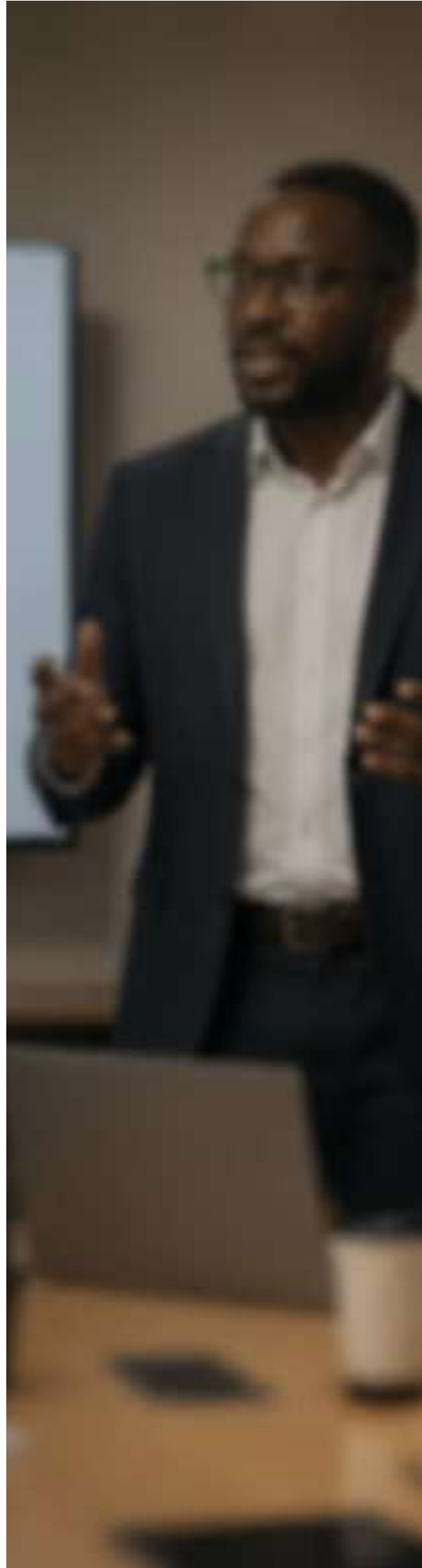
L'IMMA répond directement à la question fondatrice de l'OPMA : « **Les organisations africaines disposent-elles de la maturité managériale nécessaire pour soutenir leurs ambitions de développement, de transformation et de performance durable ?** » L'IMMA n'évalue pas uniquement ce que les managers font aujourd'hui. Il évalue également leur capacité à continuer de progresser demain.

À ce titre, il constitue l'indicateur de référence de l'Observatoire et le principal repère permettant de suivre l'évolution de la maturité managériale en Afrique francophone au fil des éditions.



Ce que le panel 2026 révèle du management africain

Le profil des managers du panel
Le panel à la lecture des indicateurs
L'interprétation des résultats globaux



Le profil des Managers du panel

Cette section offre un aperçu des caractéristiques des managers qui ont participé à l'édition inaugurale de l'Observatoire des Pratiques Managériales en Afrique (OPMA 2026). Comprendre le profil de ces répondants est essentiel pour contextualiser les résultats et apprécier la diversité des perspectives recueillies. .

188

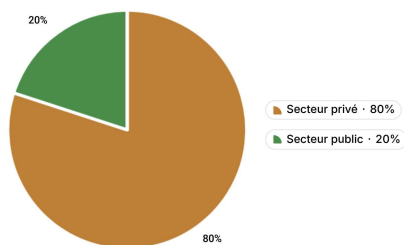
Managers dans 7 pays

80%

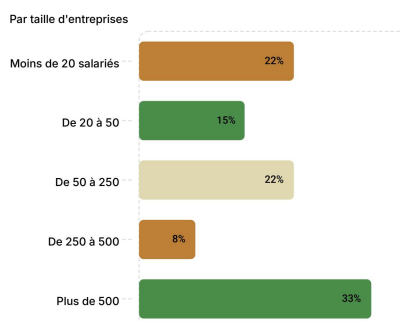
Part du secteur privé dans le panel

8 ans

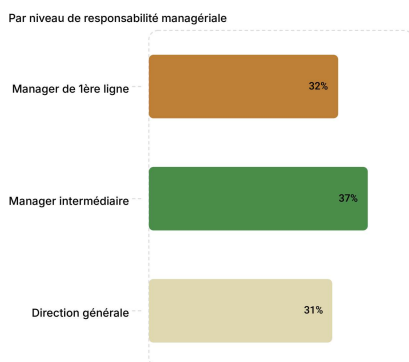
Moyenne d'expérience managériale



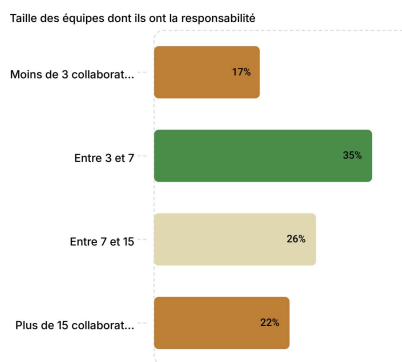
Source: Panel OPMA 2026



Source: Panel OPMA 2026

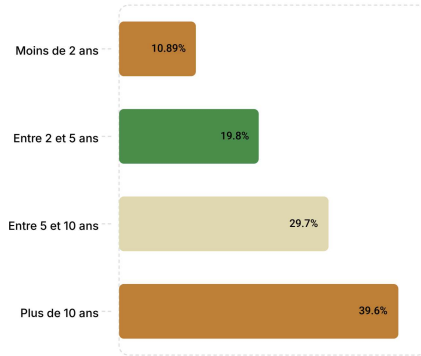


Source: Panel OPMA 2026



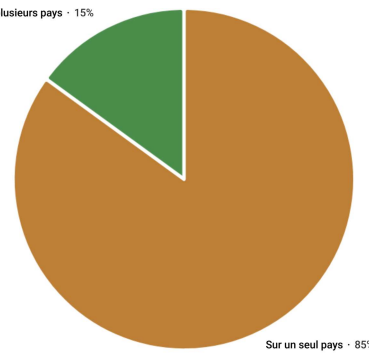
Source: Panel OPMA 2026

Par expérience à la fonction de Manager



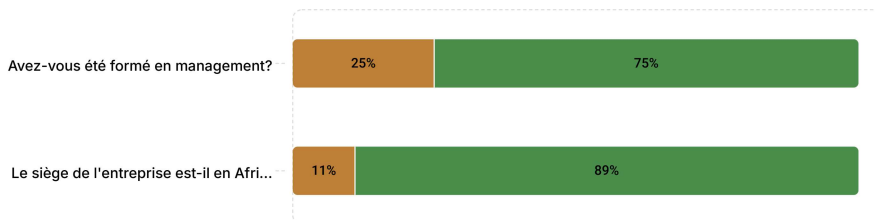
Source: Panel OPMA 2026

Sur plusieurs pays - 15%



Source: Panel OPMA 2026

NON OUI

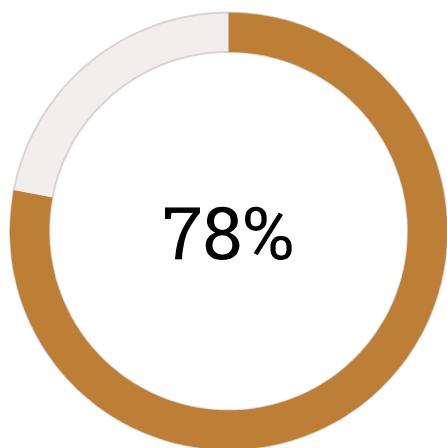


Source: Panel OPMA 2026

“ Le panel OPMA 2026 est principalement composé de managers issus du secteur privé, disposant d’une expérience managériale d’environ 8 ans dans la fonction. La majorité des répondants encadre des équipes de taille intermédiaire et a déjà bénéficié d’une formation en management. Le profil dominant est celui d’un manager opérationnel, confronté aux enjeux quotidiens de coordination, de performance, d’engagement des équipes et de conduite du changement. Le panel se caractérise également par une forte proportion de managers exerçant dans un environnement organisationnel unique, ce qui reflète des pratiques souvent construites dans un contexte professionnel relativement homogène. ”

Les résultats du panel à la lecture des 6 indicateurs de référence OPMA

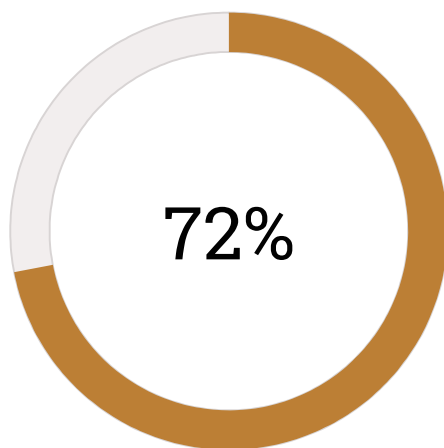
Les résultats de l'édition 2026 peuvent être interprétés à travers les six indicateurs stratégiques de l'OPMA, qui doivent être lus comme un système cohérent et complémentaire. Pris ensemble, ces indicateurs permettent de dépasser la simple observation des pratiques pour évaluer la capacité du système à apprendre, à se remettre en question et à progresser durablement. Ils offrent ainsi une vision à la fois descriptive, analytique et prospective de la maturité managériale observée au sein du panel 2026.



78%

IPMD

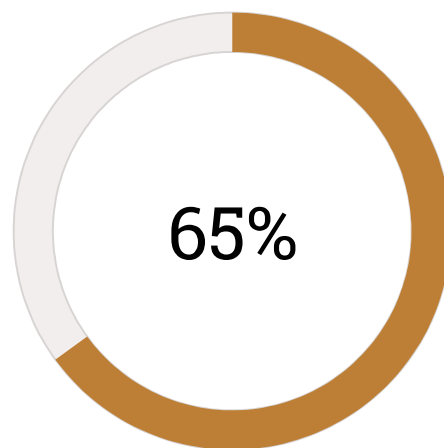
Quel est le niveau actuel des pratiques managériales déclarées ?



72%

IMR

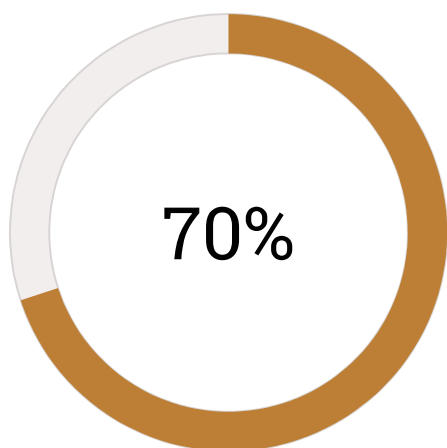
Dans quelle mesure les managers adoptent-ils des comportements favorisant l'apprentissage ?



65%

IHR

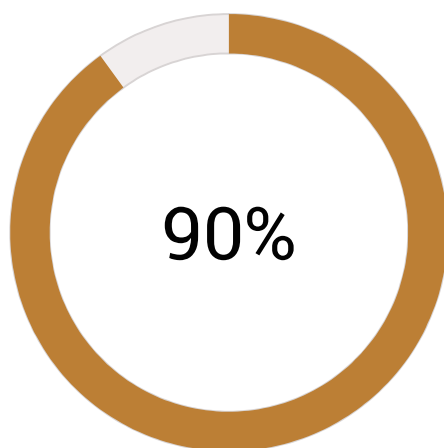
Dans quelle mesure les managers sont-ils capables de s'évaluer avec lucidité ?



70%

ICR

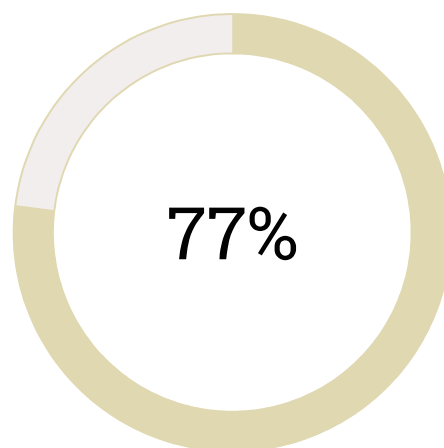
Dans quelle mesure le management observé est-il capable d'apprendre de lui-même ?



90%

ICM

La capacité d'apprentissage est-elle cohérente avec le niveau observé de pratiques ?



77%

IMMA

Les organisations africaines ont-elles la maturité managériale pour porter leurs ambitions ?

Ce que traduisent les indicateurs

L'interprétation des indicateurs OPMA doit être réalisée en tenant compte des caractéristiques du panel interrogé. Les résultats présentés ne décrivent pas une population de managers débutants ou faiblement exposés aux responsabilités managériales. Ils reflètent les pratiques d'un panel composé majoritairement de managers expérimentés, largement formés au management, exerçant principalement dans le secteur privé et occupant fréquemment des fonctions de management intermédiaire ou de direction. Cette réalité confère une signification particulière aux scores observés.

IPMD – 78/100

Des pratiques managériales globalement solides

Le niveau élevé de l'Indice des Pratiques Managériales Déclarées est cohérent avec le profil du panel. La forte proportion de managers expérimentés et formés explique la solidité observée sur les dimensions liées à la posture du leader, à la clarté des objectifs et à la conduite du changement. Les répondants maîtrisent globalement les fondamentaux attendus du management moderne. Ce résultat suggère que les organisations représentées dans l'Observatoire ont largement engagé leur professionnalisation managériale et disposent désormais d'un socle de pratiques relativement robuste.

IMR – 72/100

Une volonté d'apprendre plus forte que les mécanismes d'apprentissage

Le niveau de maturité réflexive apparaît plus modéré que celui des pratiques managériales. Ce résultat est particulièrement significatif compte tenu du niveau d'expérience et de formation du panel. Les managers observés manifestent une réelle disposition à apprendre, mais les comportements favorisant l'apprentissage continu demeurent inégalement développés. Les difficultés observées autour de la demande de feedback, des rituels collectifs d'apprentissage ou de la capitalisation des expériences suggèrent que les organisations ont davantage investi dans le développement des compétences managériales que dans la construction de véritables systèmes apprenants.

IHR – 65/100

Une lucidité managériale encore perfectible

L'Indice d'Humilité Réflexive révèle l'un des enseignements les plus originaux de cette première édition. Malgré leur expérience et leur niveau de responsabilité, les répondants présentent une tendance marquée à l'auto-évaluation positive. L'effet plafond observé dans les réponses suggère que les managers identifient plus facilement leurs forces que leurs zones de progrès. Cette situation ne traduit pas nécessairement un manque d'humilité, mais plutôt une culture managériale encore peu habituée aux démarches d'auto-questionnement systématique et aux mécanismes de confrontation constructive des pratiques.

ICR – 70/100

Une capacité réflexive réelle mais encore incomplète

L'Indice de Capacité Réflexive montre que le management observé dispose d'un potentiel d'apprentissage significatif. Toutefois, cette capacité réflexive reste en retrait par rapport au niveau des pratiques managériales elles-mêmes. Les résultats indiquent que les managers savent généralement quoi faire pour manager efficacement, mais qu'ils disposent encore de marges importantes pour apprendre plus rapidement de leurs succès, de leurs erreurs et des retours de leur environnement. Cette situation est caractéristique des organisations qui ont développé leurs capacités d'exécution plus rapidement que leurs capacités d'apprentissage collectif.

ICM – 90/100

Un système globalement cohérent

L'Indice de Cohérence Managériale constitue l'une des bonnes surprises de l'étude. Malgré certaines fragilités identifiées en matière de feedback et de réflexivité, le niveau de cohérence reste élevé. Cette situation s'explique probablement par le profil du panel lui-même. Les managers interrogés disposent d'une forte culture de responsabilité, d'un engagement élevé dans leur développement professionnel et d'une réelle volonté de progresser. Le système apparaît donc davantage confronté à un déficit de structuration des mécanismes d'apprentissage qu'à un déficit d'intention ou de motivation.

IMMA – 77/100

Une maturité managériale solide mais encore en consolidation

L'Indice de Maturité Managériale Africaine dresse le portrait d'un management en phase de consolidation avancée. Les organisations représentées dans le panel disposent manifestement des capacités nécessaires pour piloter la performance, accompagner le changement et mobiliser les équipes. Les principaux défis ne résident plus dans l'acquisition des fondamentaux du leadership mais dans le renforcement des mécanismes qui permettent au système de progresser durablement. Cette lecture suggère que la prochaine étape de développement du management africain ne consistera pas seulement à former davantage de managers, mais à construire davantage d'organisations apprenantes.

Ce que les managers voient pour eux et pour l'Afrique : Les priorités exprimées

Les priorités exprimées par les managers constituent un matériau d'analyse particulièrement révélateur. Au-delà des scores observés, elles permettent de comprendre comment les répondants perçoivent les défis du management et où ils situent les leviers de progrès. Quatre enseignements majeurs émergent.

PRIORITE	FONDAMENTAUX	Managers du panel	Pour l'Afrique selon le panel	Ecart
1	F3 – Engagement des équipes	42 %	18 %	-23 pts
2	F2 – Clarté des objectifs	23 %	17 %	-6 pts
3	F5 – Accompagnement du changement	13 %	16 %	+3 pts
4	F1 – Posture managériale	11 %	21 %	+10 pts
5	F6 – Management de soi	6 %	7 %	+1,0 pt
6	F4 – Feedback	5 %	20 %	+14 pts

1. Les managers cherchent d'abord à résoudre les conséquences plutôt que les causes

L'engagement des équipes apparaît comme la première priorité personnelle pour 42 % des répondants. Mais l'analyse SEM montre que le vrai levier structurant est la clarté des objectifs et du sens donné à l'action collective. Ce décalage révèle que les managers identifient d'abord les symptômes visibles, plus rarement les causes profondes.

2. Les managers identifient plus facilement les fragilités du système que leurs propres angles morts

Le feedback est peu cité comme priorité personnelle, mais il est jugé essentiel pour le management africain. Ce décalage révèle un biais d'attribution : les managers voient clairement les lacunes collectives, sans toujours reconnaître les leurs.

3. Les managers privilégient la transformation de leur environnement à leur propre transformation

Les priorités personnelles portent surtout sur la mobilisation des équipes, la clarification des objectifs et l'accompagnement du changement, alors que le management de soi et le feedback restent en retrait. Cette hiérarchie montre que la transformation managériale est encore pensée comme un enjeu externe, alors que les principales fragilités concernent aussi la régulation de soi.

4. Une conscience collective des enjeux existe. Pas encore la responsabilité individuelle

Les priorités collectives convergent avec les faiblesses identifiées. L'enjeu est désormais de convertir la prise de conscience en responsabilité individuelle et en pratiques concrètes. Au final, les managers perçoivent les défis du système mais peinent encore à s'y inclure comme partie de la solution.

Le panel composé de managers expérimentés invite à la prudence.

L'ambition de l'OPMA n'est pas de produire une vérité définitive sur l'ensemble du management africain, mais de construire progressivement une connaissance robuste et documentée des pratiques managériales observées au sein des organisations du continent. Cette première édition constitue ainsi une étape fondatrice dans un processus d'observation appelé à s'enrichir au fil du temps.

Comme toute étude reposant sur un échantillon de répondants, les résultats de l'édition 2026 doivent être interprétés à la lumière des caractéristiques du panel interrogé. L'une des caractéristiques majeures du panel 2026 réside dans son niveau élevé d'expérience et d'exposition aux responsabilités managériales. La majorité des répondants exerce depuis plusieurs années des fonctions d'encadrement, souvent au sein d'organisations structurées. Une part importante occupe des postes de management intermédiaire ou de direction générale. Les trois quarts des participants ont également bénéficié d'une formation au management. Ces caractéristiques confèrent une forte crédibilité aux résultats observés. Elles permettent de considérer que les répondants disposent d'une expérience réelle des enjeux de management et d'une connaissance suffisante des pratiques évaluées.

Cependant, elles introduisent également une limite importante :

⚠ Le panel 2026 ne peut être considéré comme représentatif de l'ensemble des managers africains. Il représente davantage les organisations les plus structurées, les plus professionnalisées et les plus engagées dans les démarches de développement managérial.

Les résultats de cette première édition doivent donc être compris comme la photographie d'un segment spécifique de l'écosystème économique africain. Les entreprises représentées dans l'Observatoire sont majoritairement des organisations ayant déjà investi dans le développement de leurs managers, dans la structuration de leurs pratiques et dans la professionnalisation de leurs processus de gestion. Les niveaux de maturité observés reflètent donc davantage l'état du management au sein de ces organisations avancées que celui de l'ensemble du tissu économique africain.

Cette nuance est essentielle. Elle signifie que les scores obtenus ne peuvent être extrapolés directement aux petites entreprises, aux organisations informelles, aux structures en forte croissance ou aux organisations n'ayant pas encore engagé de démarches formelles de développement managérial. Les indicateurs présentés dans ce rapport ne doivent donc pas être interprétés comme une mesure définitive de la maturité managériale africaine. Par conséquent, les résultats doivent être lus comme une indication des tendances observées au sein des organisations les plus avancées du panel plutôt que comme une représentation exhaustive de l'ensemble des réalités managériales du continent.

Une maturité à relativiser au regard des fragilités observées

Si le profil du panel conduit à interpréter les résultats avec prudence, il serait tout aussi excessif d'en conclure que les organisations représentées ont atteint un niveau de maturité managériale exempt de fragilités. L'analyse détaillée des six fondamentaux met en évidence plusieurs pratiques qui interrogent directement l'efficacité managériale, y compris au sein de ce panel pourtant composé de managers expérimentés, formés et exerçant dans des organisations relativement structurées.

Les résultats révèlent notamment des fragilités persistantes dans les domaines du feedback, de l'apprentissage collectif, de la sollicitation du regard critique, de la capitalisation des expériences ou encore de la capacité à transformer les changements vécus en apprentissages durables. Ces comportements ne constituent pas des dimensions périphériques du management. Ils correspondent au contraire aux mécanismes qui permettent à une organisation de s'adapter, de progresser et de maintenir sa performance dans la durée. Cette observation renforce l'intérêt des résultats obtenus.



IMPORTANT A NOTER

Si ces difficultés apparaissent déjà au sein d'organisations ayant investi dans le développement de leurs managers, elles suggèrent que les défis liés à la réflexivité, au feedback et à l'apprentissage organisationnel demeurent largement sous-estimés dans de nombreuses entreprises.



Autrement dit, les limites de représentativité du panel ne réduisent pas la portée des enseignements observés. Elles invitent simplement à les interpréter différemment. Les résultats ne permettent pas d'affirmer que l'ensemble des organisations africaines ont atteint le niveau de maturité observé. En revanche, ils permettent de considérer que certaines fragilités identifiées constituent probablement des enjeux structurants du management contemporain en Afrique, y compris dans ses segments les plus avancés.

Cette distinction est essentielle. L'OPMA ne révèle pas seulement ce qui fonctionne dans les organisations les plus matures. Il met également en lumière les défis qu'il leur reste à relever. À ce titre, les résultats de cette première édition doivent être perçus autant comme un signal d'encouragement que comme une invitation à poursuivre les efforts de transformation managériale engagés depuis plusieurs années.



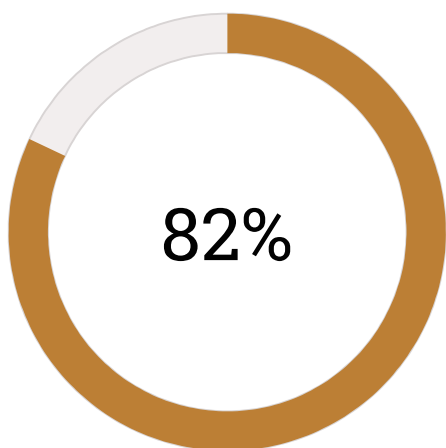
Résultats détaillés des pratiques managériales

Résultats globaux par fondamental
Analyse des constats et risques par
fondamental managérial étudié.

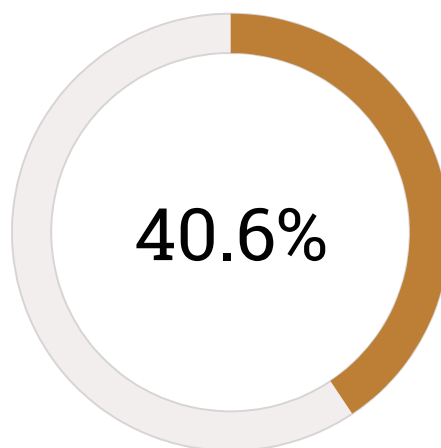


Une surprise de taille: la manière dont les managers se perçoivent

L'une des découvertes les plus marquantes de cette première édition ne concerne pas directement les pratiques managériales elles-mêmes, mais la manière dont les managers se perçoivent.



Des évaluations se situaient à 4 ou 5/5



Des évaluations sont à 5/5

Cette distribution a constitué une surprise analytique : elle aurait, prise au pied de la lettre, suggéré une maîtrise déjà très élevée des comportements évalués, alors même que cela restait difficilement compatible avec les réalités de terrain. Cette concentration des notes dans le haut de l'échelle correspond à un « effet plafond », qui réduit la capacité de l'outil à distinguer les niveaux réels de pratique et masque certaines fragilités. Elle peut aussi traduire la forte confiance des managers africains francophones dans leur rôle, ainsi que des biais bien connus comme la désirabilité sociale ou l'auto-complaisance.

Loin d'être un simple biais, cette observation a conduit l'OPMA à développer un modèle de correction des biais déclaratifs pour obtenir une image plus fidèle des pratiques. Ce travail a révélé des écarts invisibles dans les scores bruts, notamment sur le feedback, la réflexivité managériale et l'apprentissage collectif.

Cette première édition rappelle ainsi que mesurer le management ne consiste pas seulement à recueillir des réponses, mais aussi à comprendre comment les managers se perçoivent.

⚠ L'effet plafond observé en 2026 est déjà un résultat en soi : il montre que le défi du management est autant comportemental que réflexif.

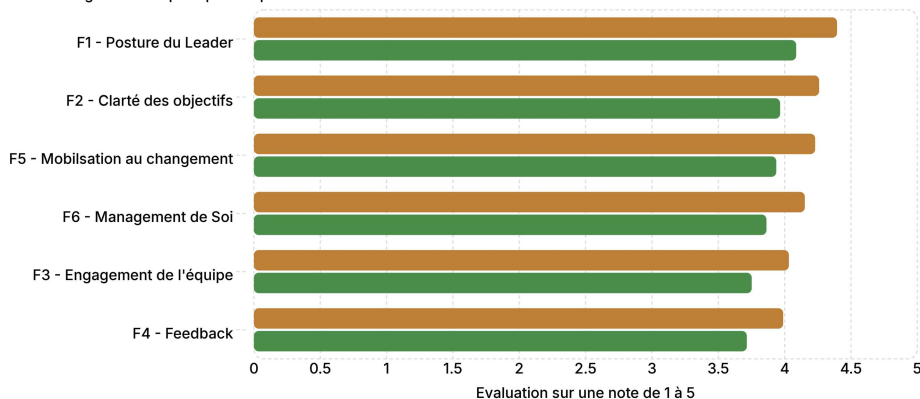
La première lecture: un management en construction plus qu'en difficulté.

Le panel OPMA 2026 donne une première photographie du management dans plusieurs pays d'Afrique francophone. Il ne prétend pas représenter toute l'Afrique, mais ouvre une base sérieuse d'observation sur la durée.

4.2 **3.9**

■ Avg. Déclaré ■ Avg. Corrigé

Evaluation globale des pratiques du panel 2026



Source: Panel OPMA 2026

La photographie globale du panel révèle un enseignement majeur : le management observé présente davantage un enjeu de consolidation que de redressement. Les 6 fondamentaux se situent à des niveaux globalement satisfaisants, témoignant de pratiques managériales déjà présentes et relativement installées. Cette première lecture invite toutefois à dépasser la simple hiérarchie des scores. Derrière les moyennes se dessine une réalité plus nuancée, faite de points d'appui solides, de fragilités persistantes et de tensions parfois invisibles à première vue. Certaines pratiques semblent bien ancrées dans le quotidien des managers, tandis que d'autres apparaissent moins structurées ou moins régulières dans leur mise en œuvre. Cette photographie d'ensemble constitue donc un point de départ.

Pour comprendre ce que ces résultats révèlent réellement, il est nécessaire d'examiner chaque fondamental dans le détail, d'analyser les comportements qui le composent et d'identifier les forces, les angles morts et les risques organisationnels qui lui sont associés. Les pages suivantes proposent cette lecture approfondie des six dimensions qui structurent l'efficacité managériale observée au sein du panel.

FONDAMENTAL 1 - CONSTATS

Le leadership est présent, mais suffit-il encore ?

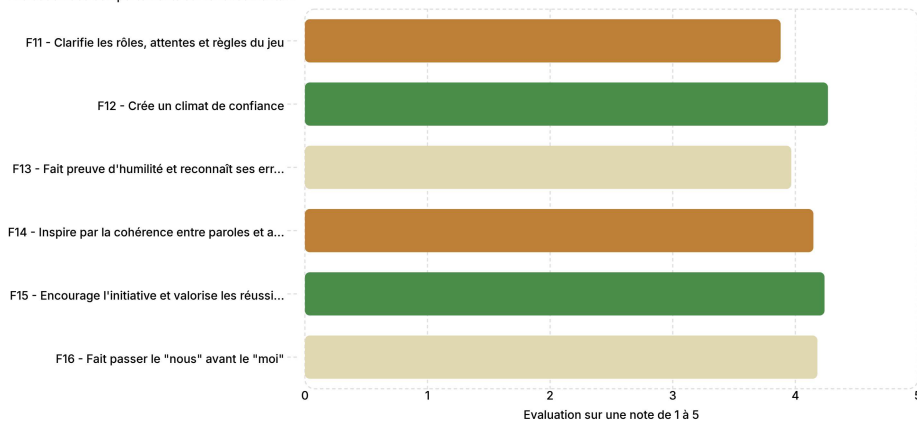
Depuis plusieurs années, le discours sur le management en Afrique met en avant la figure du leader inspirant, proche de ses équipes, capable de créer la confiance et de mobiliser dans l'incertitude. Les résultats de l'OPMA confirment largement cette perception. Les managers interrogés obtiennent leurs meilleurs scores sur les dimensions liées à la posture, à l'exemplarité et à la qualité de la relation humaine. Pourtant, une question demeure : un leadership fort est-il encore suffisant pour répondre aux défis de transformation des organisations africaines ? Car si la posture constitue le socle du management, elle ne garantit pas à elle seule l'efficacité collective. Cette première analyse explore les forces d'un leadership largement installé, mais aussi les limites d'une approche qui risque parfois de privilégier l'inspiration au détriment de la structuration.

Voici ce que révèlent les comportements observés sur le fondamental 1: La posture du Leader.

4.1

Average Corrigé

Evaluation des comportements sur le fondamental 1



Source: Panel OPMA 2026

FORCES

F12 (Crée un climat de confiance, 4,266) et F15 (Encourage l'initiative, 4,238). Ces scores témoignent d'un leadership ancré dans la sécurité psychologique et la valorisation des équipes. La cohérence paroles/actes (F14 : 4,147) et le sens du collectif (F16 : 4,180) complètent un profil de leadership crédible.

ZONE DE VIGILANCE

F11 – Clarifie les rôles, les attentes et les règles du jeu – obtient 3,880, le score le plus faible du fondamental et le seul en retrait significatif. La posture est forte dans sa dimension relationnelle et symbolique mais insuffisamment traduite en cadre opérationnel pour les équipes.

FONDAMENTAL 1 - RISQUES

Les risques organisationnels identifiés

La posture du Leader est le fondamental le plus fort du panel. C'est aussi, paradoxalement, celui qui porte le risque le moins visible, précisément parce qu'il est fort. Quand un manager inspire confiance, encourage l'initiative et incarne une posture collective, les équipes ont tendance à combler elles-mêmes les vides qu'il laisse. Elles supposent que le cadre existe parce qu'elles font confiance à celui qui devrait le poser. Ce mécanisme de compensation masque une réalité structurelle : **un leadership fort sans architecture claire est un système qui tient par la grâce d'une personne, non par la solidité de ses fondations**. Les risques de F1 ne sont donc pas des risques de défaillance, ce sont des risques de fragilité invisible sous une apparence de robustesse.

1 UN MANAGER QUI INSPIRE MAIS NE CADRE PAS

Un bon climat de confiance sans clarté des rôles expose l'organisation à trois pathologies simultanées : 1) chevauchement de responsabilités, 2) sur-dépendance au charisme du manager, et 3) difficulté à développer les collaborateurs juniors qui ont précisément besoin de cadre pour progresser.

2 UN FONCTIONNEMENT QUI REPOSE SUR UNE SEULE PERSONNE

Quand le cadre vient de la personnalité du manager plutôt que de règles partagées, l'équipe fonctionne bien mais uniquement en présence du manager. Dès qu'il part en déplacement, change de poste, ou est absent pour quelques semaines, des tensions émergent, des décisions ne se prennent plus, les collaborateurs se paralysent ou se marchent dessus. L'organisation a construit une dépendance à une personne là où elle aurait dû construire une capacité collective. C'est un risque de continuité opérationnelle réel, particulièrement dans des organisations qui grandissent vite et qui ont besoin que plusieurs équipes fonctionnent en parallèle avec le même niveau d'autonomie.

3 UN LEADERSHIP FORT QUI NE SUFFIT PLUS A FAIRE PROGRESSER

Le panel montre que deux comportements de F1 plafonnent au-dessus de 4,20. Ces scores ne progresseront plus significativement (ils sont déjà au maximum de ce qu'une auto-évaluation peut mesurer). Le leadership est acquis. Le problème est que les dirigeants et DRH qui veulent améliorer la performance managériale pourraient continuer d'investir dans la posture alors que le vrai levier serait ailleurs : dans la qualité du feedback, la structuration de l'engagement, la durabilité des managers. Continuer à renforcer ce qui est déjà fort, c'est ne pas traiter ce qui est fragile.

FONDAMENTAL 2 - CONSTATS

Le véritable moteur de la performance n'est pas celui que l'on croit.

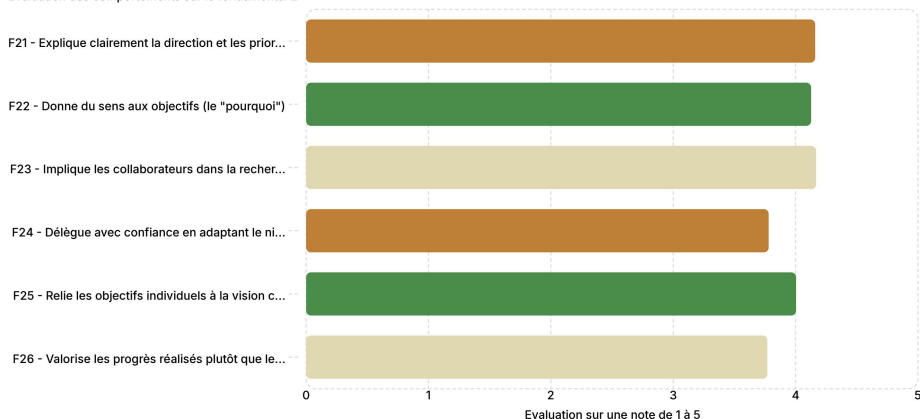
Lorsque les organisations cherchent à améliorer leurs résultats, elles se concentrent souvent sur l'engagement des collaborateurs, la motivation ou encore la qualité des relations internes. Pourtant, les analyses de l'OPMA révèlent une réalité différente. Derrière les comportements visibles se cache un levier beaucoup plus puissant : la clarté des objectifs. Donner une direction, expliquer les priorités, relier les actions quotidiennes à une vision commune semblent constituer le véritable point d'appui du système managérial. Plus qu'un simple exercice de communication, la clarté apparaît comme un facteur structurant qui influence directement l'engagement, le feedback et la capacité à conduire le changement. Cette section met en lumière un levier souvent sous-estimé mais déterminant pour la performance collective.

Voici ce que révèlent les comportements observés sur le fondamental 2: La clarté des objectifs.

4.0

Average Corrigé

Evaluation des comportements sur le fondamental 2



Source: Panel OPMA 2026

FORCES

Trois comportements dépassent 4,10 : F21 (Explique la direction, 4,160), F22 (Donne du sens, 4,127), F23 (Implique dans les solutions, 4,167). Ce noyau solide décrit un management communicationnel fort, orienté sens et participation.

ZONE DE VIGILANCE

F24 (Délègue avec confiance, 3,780) et F26 (Valorise les progrès intermédiaires, 3,769) sont les deux comportements les plus faibles. Ces items partagent une logique commune : ils exigent du manager qu'il relâche le contrôle absolu sur l'exécution et les résultats.

FONDAMENTAL 2 - RISQUES

Les risques organisationnels identifiés

F2 est le fondamental le plus influent du système managérial selon l'analyse SEM. Ce que les managers font ici, ou n'y font pas, se répercute directement sur l'engagement des équipes et la qualité du feedback. La solidité du score global (4,0) ne doit pas cacher l'essentiel : les comportements forts de F2 sont tous des comportements d'émission: expliquer, donner du sens, impliquer. Les comportements fragiles sont tous des comportements de lâcher-prise: déléguer, reconnaître la valeur du chemin plutôt que du seul résultat. Cette asymétrie n'est pas anodine. Elle dessine un management qui dirige bien mais contrôle trop, et dont les risques se mesurent moins dans la qualité de la direction que dans la capacité de l'organisation à fonctionner sans lui.

UN MANAGER QUI EXPLIQUE TOUT, DECIDE DE TOUT

1

Les managers africains observés sont très bons pour expliquer où l'équipe va et pourquoi c'est important. Ils donnent du sens, ils impliquent, ils communiquent. Mais quand il s'agit de laisser un collaborateur décider lui-même de la façon d'atteindre l'objectif, sans lui imposer la méthode, sans valider chaque étape, la délégation se grippe. En pratique, cela donne des équipes informées mais sous tutelle. Le collaborateur sait ce qu'on attend de lui mais ne peut pas agir sans l'aval du manager.

DES BONS ELEMENTS QUI POURRAIENT SE DESENGAGER

2

Les collaborateurs à haut potentiel ne cherchent pas seulement de la reconnaissance. Ils cherchent de l'espace. Un espace pour expérimenter, pour se tromper, pour trouver leur propre façon de faire. Quand la délégation est faible et que les progrès intermédiaires ne sont pas valorisés, ces collaborateurs reçoivent un message implicite : *"ici, on te dit quoi faire et on t'évalue sur le résultat final."* Ce message pourrait les pousser vers des organisations qui leur offrent davantage d'autonomie réelle. L'organisation ne perd pas ces collaborateurs dans le conflit. Elle les perd dans l'ennui et la frustration d'un management trop serré.

DES EQUIPES QUI POURRAIENT MANQUER D'INITIATIVES

3

Une équipe à qui on explique très bien la destination mais à qui on n'apprend pas à choisir son chemin devient dépendante des instructions. Tant que le contexte est stable et que les objectifs ne bougent pas, tout va bien. Mais dès qu'une priorité change, qu'un client réoriente une demande en cours de mission, qu'une contrainte imprévue surgit, l'équipe se tourne vers le manager plutôt que de s'ajuster. Elle attend qu'on lui redise quoi faire, plutôt que d'adapter d'elle-même. Ce n'est pas un manque de compétence: c'est le résultat prévisible d'un management qui n'a jamais entraîné l'initiative.

FONDAMENTAL 3 - CONSTATS

Des équipes écoutées, mais pas toujours mobilisées

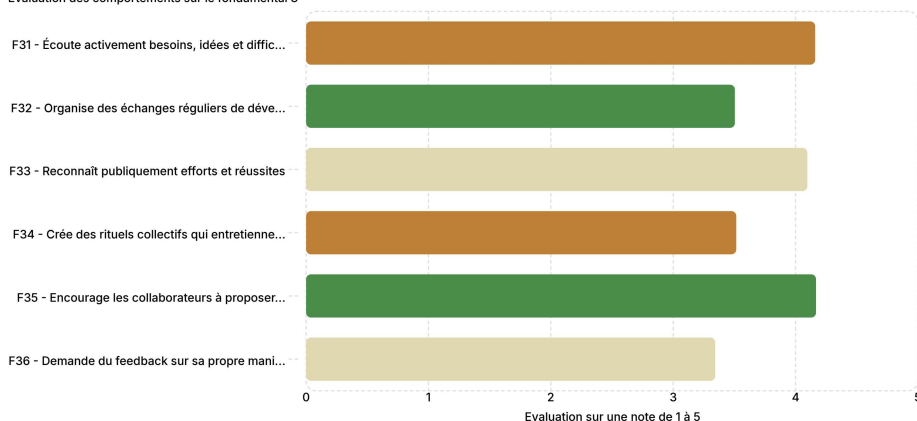
L'écoute est souvent présentée comme l'une des qualités majeures du manager moderne. Les résultats de l'OPMA montrent effectivement que les managers africains accordent une place importante au dialogue, à l'attention portée aux collaborateurs et à la prise en compte de leurs idées. Pourtant, écouter ne suffit pas à créer durablement l'engagement. Derrière des scores globalement positifs apparaissent des fragilités plus profondes : manque de rituels collectifs, faiblesse des échanges de développement et faible sollicitation du feedback ascendant. Le constat est clair : la relation existe, mais elle n'est pas toujours transformée en dynamique collective durable. Cette analyse met en évidence l'écart entre proximité relationnelle et mobilisation effective des équipes.

Voici ce que révèlent les comportements observés sur le fondamental 3: L'engagement de l'équipe.

3.8

Average Corrigé

Evaluation des comportements sur le fondamental 3



Source: Panel OPMA 2026

FORCES

F31 (Écoute active, 4,160) et F35 (Encourage les idées, 4,167) sont les deux points forts. Ils décrivent un manager présent, ouvert et valorisant. F33 (Reconnaissance publique, 4,096) soutient la motivation de l'équipe. Ces trois comportements forment une posture d'engagement solide.

ZONE DE VIGILANCE

F36 (Demande du feedback sur sa propre manière de manager, 3,343) est l'angle mort absolu du panel sur 36 comportements. F32 (Échanges de développement individuel, 3,504) et F34 (Rituels collectifs, 3,515) sont également en zone critique.

FONDAMENTAL 3 - RISQUES

Les risques organisationnels identifiés

F3 présente le profil interne le plus contrasté de tout le référentiel : l'écart entre son item le plus fort et son item le plus faible atteint 0,824 point. Ce contraste n'est pas le signe d'un fondamental incohérent mais le signe d'un fondamental fracturé entre deux régimes d'engagement que les managers confondent trop souvent. Il y a l'engagement de façade, chaleureux et visible : écouter, encourager, féliciter. Et il y a l'engagement structurant, moins spectaculaire mais bien plus durable : organiser, ritualiser, s'exposer. Les managers observés excellent dans le premier et délaissent le second. Les risques de F3 sont les risques d'un management qui ressemble à de l'engagement sans en avoir les effets organisationnels réels.

UN ENGAGEMENT QUI REPOSE SUR LA RELATION

1

L'engagement existe, mais il est relationnel et fragile. Il tient à la qualité de la relation avec une personne, pas à des habitudes collectives installées dans le temps. Quand la relation se tend sous la pression d'un objectif raté, d'une promotion non obtenue, d'une période de surcharge, l'engagement s'effondre parce qu'il n'a pas d'autre fondation que le lien affectif.

DES TALENTS QUI PARTENT SANS QU'ON L'AIT VU VENIR

2

Les départs qui surprennent le plus les managers sont souvent ceux de collaborateurs qui n'avaient rien dit. Derrière ce type de départ, il y a presque toujours la même histoire : ce collaborateur avait des envies d'évolution, des questions sur sa trajectoire, un besoin d'être accompagné dans sa progression mais il n'a jamais trouvé l'espace pour en parler vraiment. L'absence d'échanges structurés de développement individuel ne signifie pas que le manager ne s'intéresse pas à ses collaborateurs. Cela signifie qu'il n'a pas créé le cadre formel dans lequel ces conversations pouvaient avoir lieu régulièrement, sans attendre une crise ou une évaluation annuelle.

UN MANAGER QUI NE SAIT PAS VRAIMENT CE QUI NE VA PAS

3

F36 (demander du feedback sur sa propre manière de manager) est le score le plus bas de tout le panel. Ce chiffre a une traduction très concrète : les collaborateurs n'ont jamais été explicitement invités à dire ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans la façon dont ils sont managés. Ils se font une opinion mais cette opinion ne circule pas, ne remonte pas, ne nourrit pas l'amélioration du manager. Les dysfonctionnements managériaux persistent donc non pas parce que personne ne les voit, mais parce qu'il n'existe pas de moment institué, sécurisé et habituel pour les nommer. Le manager corrige en réaction aux crises plutôt qu'en prévention par le dialogue continu.

FONDAMENTAL 4 - CONSTATS

L'angle mort principal du management africain

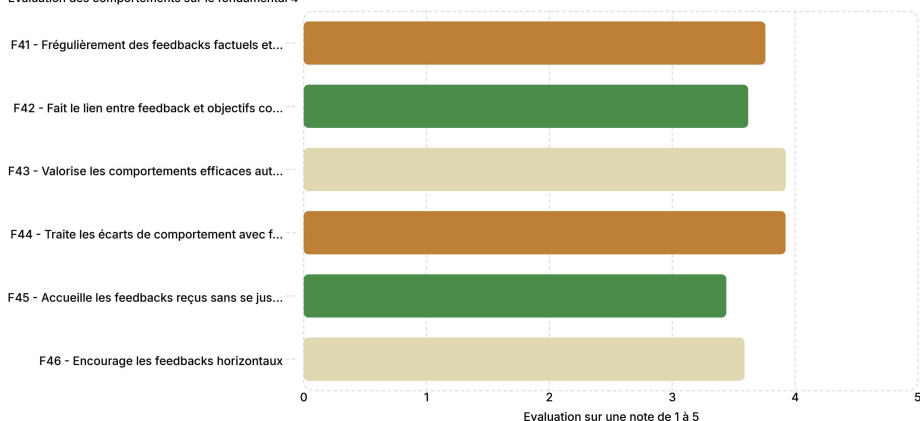
Les organisations apprennent, progressent et s'adaptent grâce à leur capacité à produire et à utiliser du feedback. Pourtant, cette compétence essentielle apparaît comme la plus fragile de l'ensemble du référentiel observé. Les managers déclarent savoir reconnaître les réussites et corriger les écarts, mais les mécanismes de retour d'information restent insuffisamment installés, notamment lorsqu'il s'agit de recevoir eux-mêmes des feedbacks ou d'encourager les échanges entre collaborateurs. Cette faiblesse n'est pas anodine. Elle limite la capacité d'apprentissage des équipes, ralentit les ajustements nécessaires et réduit l'efficacité des transformations. Les résultats présentés dans cette section révèlent l'un des principaux défis managériaux mis en évidence par l'édition 2026 de l'OPMA.

Voici ce que révèlent les comportements observés sur le fondamental 4: Le feedback.

3.7

Average Corrigé

Evaluation des comportements sur le fondamental 4



Source: Panel OPMA 2026

FORCES

F43 (Valorise les comportements efficaces, 3,924) et F44 (Traite les écarts avec fermeté et respect, 3,922) constituent la base d'un management de la performance qui existe. Ils décrivent un manager qui sait évaluer et corriger.

ZONE DE VIGILANCE

4 items sur 6 sont sous 3,76. F45 (Accueille les feedbacks reçus, 3,440) et F42 (Lien feedback/objectifs, 3,618) sont les deux points les plus fragiles. F46 (Feedbacks horizontaux, 3,588) confirme que le feedback est vécu comme un outil hiérarchique vertical, non comme un mécanisme de régulation distribuée.

FONDAMENTAL 4 - RISQUES

Les risques organisationnels identifiés

F4 est le fondamental le plus faible du panel et c'est le plus lourd de conséquences pour les organisations. Le feedback n'est pas une pratique parmi d'autres : c'est le mécanisme central par lequel une organisation se corrige, s'ajuste et s'améliore. Quand ce mécanisme est fragile, l'organisation continue d'avancer mais sans système de correction en temps réel. Elle accumule des problèmes qu'elle ne détecte pas, des tensions qu'elle ne régule pas, des dysfonctionnements qu'elle ne nomme pas. Les risques de F4 ne sont pas des risques de mauvais management : ce sont des risques d'organisation aveugle: une organisation qui ne voit pas ce qui ne va pas parce qu'elle n'a pas installé les canaux pour que cette information circule librement.

DES PROBLEMES QUI S'ACCUMULENT EN SILENCE

1

Dans une organisation où le feedback ne circule pas régulièrement et dans les deux sens, les problèmes ne disparaissent pas, ils se taisent. Un comportement contre-productif persiste parce que personne n'a créé le moment pour le nommer. Une décision managériale mal vécue par l'équipe n'est jamais évoquée parce que le manager n'a pas démontré qu'il pouvait l'entendre sans se braquer. Une tension entre deux collaborateurs s'enkiste parce que le feedback horizontal n'existe pas. Tout cela reste sous la surface. Jusqu'au jour où un collaborateur-clé démissionne, où une équipe rate une livraison critique, ou où un conflit éclate en réunion devant un client. Ce que les managers perçoivent alors comme une crise soudaine est en réalité le résultat prévisible de mois d'accumulation silencieuse.

DES RECADRAGES MAL COMPRIS QUI DEMOTIVENT

2

Dire à quelqu'un ce qu'il a mal fait sans le relier à un enjeu collectif, c'est faire du feedback une correction individuelle plutôt qu'un outil de régulation organisationnelle. En pratique, cela produit des collaborateurs qui évitent les erreurs par peur du feedback négatif plutôt que par compréhension de l'enjeu. Ils deviennent prudents, peu créatifs, enclins à sous-déclarer les problèmes pour ne pas être exposés. C'est l'effet pervers d'un feedback qui sanctionne sans contextualiser.

UN MANAGER QUI POURRAIT PERDRE SA CREDIBILITE

3

Un manager qui donne du feedback mais refuse d'en recevoir ou, qui accueille le feedback par des justifications et des contre-arguments, envoie un signal très clair : *les règles que j'applique ne s'appliquent pas à moi*. Cette asymétrie est visible. Les collaborateurs la voient, la commentent entre eux, et finissent par traiter le feedback descendant comme une formalité plutôt que comme un outil de progression réel. À mesure que les équipes gagnent en expérience et en maturité professionnelle, cette asymétrie devient de moins en moins acceptable. L'autorité du manager qui ne s'expose pas se vide progressivement de son sens.

FONDAMENTAL 5 - CONSTATS

Le changement est accompagné, mais peu capitalisé

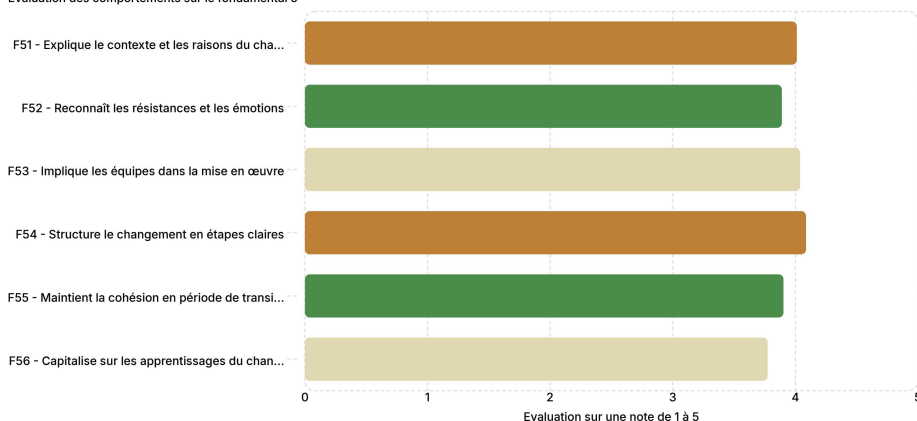
Les organisations africaines évoluent dans un environnement marqué par l'incertitude, les mutations économiques et les transformations technologiques. Dans ce contexte, la capacité des managers à accompagner le changement devient une compétence stratégique. Les résultats de l'OPMA montrent que les managers savent expliquer les transformations, structurer les étapes et maintenir la cohésion durant les périodes de transition. Cependant, un maillon essentiel demeure plus fragile : la capacité à apprendre du changement lui-même. Les expériences sont vécues, les projets sont menés, mais les enseignements sont encore insuffisamment formalisés et réutilisés. Cette analyse révèle ainsi un management capable de traverser les transformations, mais pas toujours de les convertir en apprentissages durables.

Voici ce que révèlent les comportements observés sur le fondamental 5: La mobilisation au changement.

4.0

Average Corrigé

Evaluation des comportements sur le fondamental 5



Source: Panel OPMA 2026

FORCES

F54 (Structure le changement, 4,087) et F53 (Implique les équipes, 4,039) sont les points forts. Ils décrivent un management du changement méthodique et participatif. F51 (Explique le contexte, 4,012) complète un profil solide sur la dimension communicationnelle amont.

ZONE DE VIGILANCE

F56 (Capitalise sur les apprentissages du changement, 3,774) est le maillon le plus faible. Une fois la transition franchie, l'organisation ne tire pas explicitement les enseignements de ce qu'elle vient de traverser. F55 (Maintient la cohésion, 3,903) signale une fragilité en fin de cycle de transformation.

FONDAMENTAL 5 - RISQUES

Les risques organisationnels identifiés

F5 est le fondamental le plus homogène du panel : aucun angle mort critique, aucun point fort exceptionnel, tous les items dans une fourchette étroite. Cette régularité est rassurante car elle signale un management du changement consistant, qui ne s'effondre pas sous la pression. Mais l'homogénéité peut aussi masquer une limite : F5 est fort dans la gestion du changement comme événement, et faible dans le traitement du changement comme expérience à capitaliser. Les risques de F5 sont donc moins des risques d'incapacité à changer que des risques d'une organisation qui traverse sans apprendre, qui change sans mûrir, et qui aborde chaque nouvelle transformation avec les mêmes ressources limitées que la première fois.

ON N'APPREND PAS DES CHANGEMENTS VECUS

1

Les managers africains interrogés savent gérer un changement. Ils expliquent, ils structurent, ils impliquent. Ils font traverser. Mais une fois l'autre rive atteinte, on passe à la suite. Il n'y a pas de moment dédié à regarder en arrière et à se demander : *qu'est-ce qu'on a appris de cette transformation ?* La conséquence est très concrète : la même organisation traverse plusieurs transformations et à chaque fois elle repart de zéro. Les mêmes résistances, les mêmes erreurs de communication, les mêmes incompréhensions réapparaissent. Non pas parce que les équipes n'apprennent pas mais parce que personne n'a organisé l'apprentissage.

UNE COHESION QUI SE FISSURE QUAND ON EN A BESOIN

2

Les périodes de transition sont celles où les équipes ont le plus besoin d'être soudées et celles où elles sont le plus exposées à l'éclatement. Le maintien de la cohésion pendant la transition n'est pas un luxe managérial : c'est une condition de survie opérationnelle. Or c'est précisément ce comportement qui montre une fragilité dans le panel. Non pas parce que les managers ne s'y intéressent pas, ils le valorisent fortement en déclaratif, mais parce qu'en pratique, la cohésion est la première chose sacrifiée quand la pression s'intensifie. On court après les objectifs du changement et on oublie de regarder si l'équipe tient.

UNE PROBABLE PERTE DE COMPETITIVITE ORGANISATIONNELLE

3

Une organisation qui ne capitalise pas sur ses expériences de changement reste, à chaque nouvelle transformation, aussi peu experte qu'à la première. Elle ne développe pas de mémoire collective du changement, pas de réflexes éprouvés, pas de langage partagé pour anticiper et gérer les turbulences. Elle réapprend à chaque fois ce qu'elle aurait pu ne faire qu'une fois. Dans un contexte africain où les transformations s'accélèrent, cette absence de capitalisation est un désavantage compétitif structurel.

FONDAMENTAL 6 - CONSTATS

Des managers qui se développent plus qu'ils ne se préservent

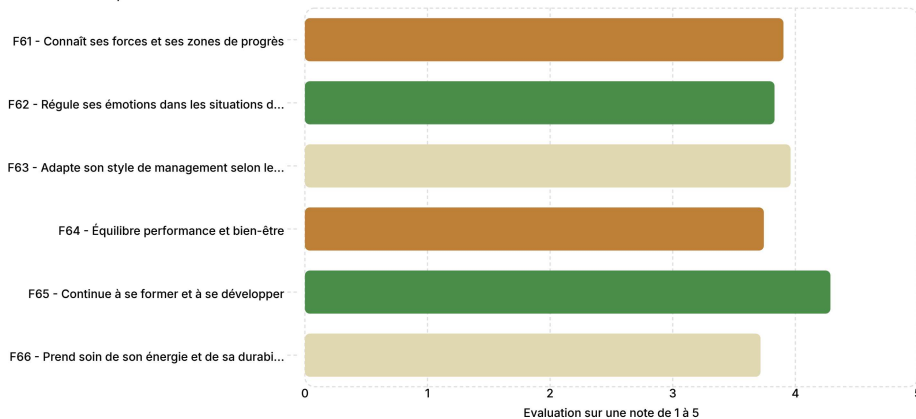
L'une des caractéristiques les plus marquantes du panel OPMA 2026 est la forte volonté des managers de progresser. Formation continue, développement des compétences et apprentissage permanent figurent parmi les comportements les mieux évalués de l'étude. Cette dynamique est encourageante pour l'avenir des organisations africaines. Elle révèle une population managériale consciente de la nécessité d'évoluer. Mais derrière cette ambition se cache une fragilité plus discrète. Les comportements liés à la gestion de l'énergie, à l'équilibre personnel et à la durabilité de l'engagement apparaissent nettement moins développés. Autrement dit, les managers investissent dans leurs compétences plus qu'ils n'investissent dans leur propre capacité à durer. Cette section explore ce paradoxe et les risques qu'il peut faire peser sur la performance à long terme.

Voici ce que révèlent les comportements observés sur le fondamental 6: Le management de soi.

3.9

Average Corrigé

Evaluation des comportements sur le fondamental 6



Source: Panel OPMA 2026

FORCES

F65 (Continue à se former, 4,286) est le 3e score le plus élevé du panel entier. Il témoigne d'un fort appétit pour le développement intellectuel et professionnel: une culture d'apprentissage individuel réelle, et un signal positif pour l'investissement dans la compétence managériale.

ZONE DE VIGILANCE

F66 (Prend soin de son énergie, 3,716) et F64 (Équilibre performance et bien-être, 3,743) figurent parmi les huit angles morts du panel. F62 (Régulation émotionnelle, 3,830) constitue un signal complémentaire de fragilité.

FONDAMENTAL 6 - RISQUES

Les risques organisationnels identifiés

F6 présente la tension interne la plus frappante de tout le référentiel : le score le plus élevé du fondamental (F65 – se former et se développer, 4,286) et deux des scores les plus bas du panel entier (F66 – prendre soin de son énergie, 3,716 et F64 – équilibrer performance et bien-être, 3,743) coexistent dans le même fondamental, chez les mêmes managers. Cette tension n'est pas une contradiction statistique mais plutôt un portrait. Celui d'un manager qui investit intensément dans ce qu'il fait mais néglige ce qui lui permet de continuer à le faire. Les risques de F6 ne sont pas des risques de compétence mais des risques de durabilité: les risques d'un système humain qui tourne à plein régime sans maintenance, et dont l'usure progressive menace l'ensemble de l'édifice managérial que les autres fondamentaux ont contribué à construire.

DES MANAGERS QUI S'ÉPUISENT SUR LA DUREE

1

Le panel révèle une contradiction frappante dans F6 : les managers africains sont engagés dans leur développement professionnel: ils se forment, ils cherchent à progresser, ils investissent dans leurs compétences. Mais ils ne prennent pas soin de l'énergie qui alimente tout cela. En pratique, cela donne des managers qui font beaucoup, dorment peu, ne délèguent pas assez, annulent leurs congés, répondent aux messages le dimanche soir, et se racontent que c'est temporaire. Ce n'est pas temporaire. C'est un mode de fonctionnement qui s'installe, qui s'intensifie à mesure que les responsabilités augmentent, et qui se termine dans l'un de ces deux scénarios : un départ soudain ou une dégradation progressive de la qualité des décisions et des relations. Les deux sont coûteux pour l'organisation.

UNE NORME DESTRUCTIVE QUI S'INSTALLE

2

Les équipes n'écoutent pas ce que leur manager dit, elles regardent ce qu'il fait. Un manager qui prêche l'équilibre en réunion mais envoie des messages à 23h, qui valorise le bien-être dans les discours mais ne prend jamais ses congés, qui dit aux collaborateurs de se protéger mais ne se protège pas lui-même. Ce manager installe une norme silencieuse bien plus puissante que n'importe quel discours RH. Cette norme dit : *pour être pris au sérieux ici, il faut être disponible en permanence et ne jamais montrer sa fatigue*. L'organisation en paie un coût invisible mais réel.

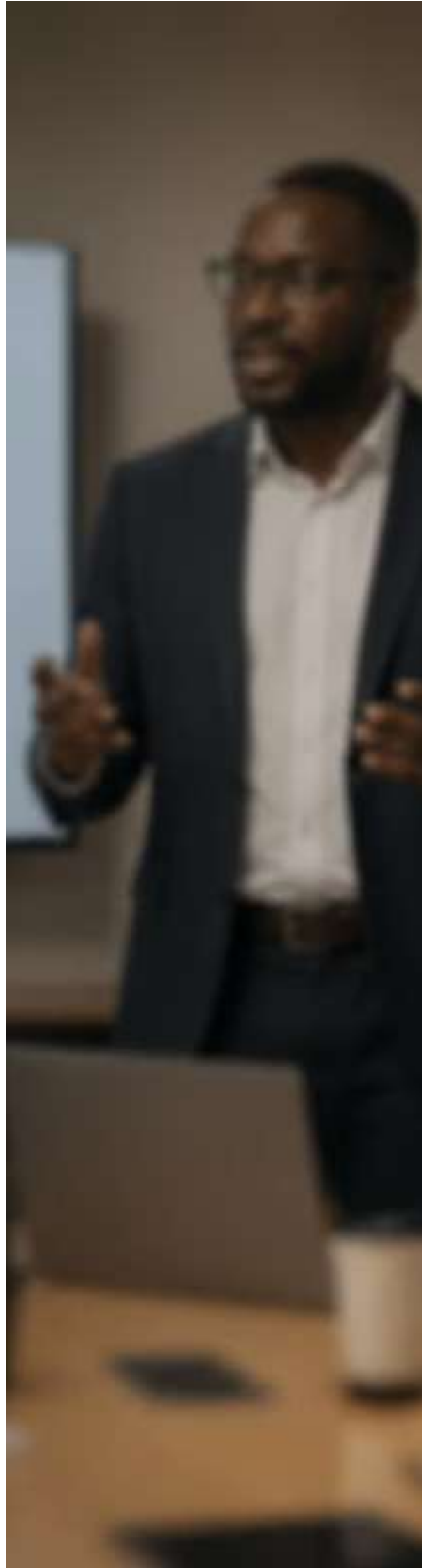
DES MANAGERS PERFORMANTS QUI PARTENT

3

Quand un manager confirmé quitte l'organisation après cinq ans d'investissement en formation et en développement, la perte n'est pas seulement humaine : c'est une perte de capital managérial difficilement remplaçable. Recruter et former son successeur coûte en moyenne entre six mois et deux ans de productivité perdue. Un manager durable vaut bien plus qu'un manager brillant à court terme.



Paradoxes et risques pour l'organisation africaine



Un management solide ... mais sous tension: Les 5 paradoxes observés

1 **Une posture forte, mais une régulation faible**

Les managers inspirent et mobilisent, mais mettent insuffisamment en place les mécanismes qui permettent de corriger, apprendre et progresser.

2 **Les managers écoutent, mais ne s'exposent pas personnellement**

L'ouverture est davantage tournée vers les autres que vers soi-même. La maturité relationnelle progresse plus vite que la maturité réflexive.

3 **Les managers créent du lien, mais peu de structure**

L'engagement repose encore largement sur la qualité des relations plutôt que sur des pratiques collectives durables.

4 **Les managers cherchent l'engagement, mais la cause est la clarté**

Les managers cherchent à renforcer l'effet visible sans toujours agir sur le levier qui le produit réellement.

5 **Les managers se développent, mais se préservent peu**

Les managers investissent dans leurs compétences plus vite que dans leur durabilité, créant un risque d'épuisement à moyen terme.



Les fragilités qui pourraient freiner l'ambition des organisations africaines

Les résultats de l'OPMA 2026 ne révèlent pas un management en difficulté. Ils révèlent un management en transition. Les organisations représentées dans cette première édition disposent de nombreux atouts : des managers expérimentés, largement formés, capables de donner une direction, de créer la confiance et d'accompagner le changement. Pourtant, derrière cette photographie globalement positive apparaissent plusieurs fragilités qui méritent l'attention des dirigeants et des directions des ressources humaines.

1. Une dépendance excessive aux individus clés

Les résultats de l'OPMA révèlent un management fortement porté par la qualité individuelle des managers. La posture du leader constitue le fondamental le plus robuste du panel, traduisant une capacité réelle à inspirer, orienter et créer la confiance. Cependant, certaines pratiques plus structurantes, comme la clarification des rôles, les rituels collectifs ou les mécanismes de feedback, demeurent moins développées. Cette situation crée un risque de dépendance aux personnes plutôt qu'aux systèmes. Lorsque la performance repose principalement sur l'engagement, le charisme ou l'expérience de quelques managers, l'organisation devient vulnérable aux départs, aux mobilités ou aux absences prolongées. Les savoir-faire restent dans les individus au lieu d'être intégrés dans les processus collectifs. À terme, l'organisation peut continuer à fonctionner efficacement tant que ses leaders sont présents, mais rencontrer des difficultés importantes lors des transitions ou des changements de gouvernance.

2. Une faible capacité d'apprentissage collectif

Le comportement le plus faible du panel concerne la capacité des managers à demander du feedback sur leur propre manière de manager. Ce résultat constitue un signal fort. Il révèle un système où le feedback circule principalement du manager vers les collaborateurs, mais plus rarement dans l'autre sens. Or les organisations les plus performantes ne sont pas celles qui commettent le moins d'erreurs. Ce sont celles qui apprennent le plus rapidement de leurs erreurs. Lorsque les mécanismes de remise en question sont faibles, les dysfonctionnements persistent plus longtemps, les angles morts se multiplient et les opportunités d'amélioration sont moins bien exploitées. Le risque est celui d'une organisation capable d'agir, mais insuffisamment capable d'apprendre de ses propres expériences.

3. Des transformations qui peinent à s'ancrer

Les managers du panel obtiennent de bons résultats dans leur capacité à expliquer le changement, à donner du sens et à accompagner les équipes pendant les périodes de transition. En revanche, les pratiques liées à la capitalisation des apprentissages après le changement demeurent plus fragiles. Cette situation expose les organisations à un phénomène fréquent : la transformation permanente sans apprentissage durable. Les mêmes difficultés réapparaissent lors de chaque projet, les mêmes résistances se reproduisent et les mêmes erreurs sont répétées. À long terme, cette situation réduit considérablement la capacité de l'entreprise à développer une véritable agilité organisationnelle.

4. Une usure progressive des managers

Le management de soi apparaît comme un fondamental relativement solide. Pourtant, deux comportements ressortent parmi les plus faibles du panel : l'équilibre entre performance et bien-être, ainsi que la capacité à préserver son énergie dans la durée. Cette tension traduit un risque souvent invisible : celui de l'épuisement managérial. Dans de nombreuses organisations, les managers deviennent les principaux régulateurs des tensions, des changements, des conflits et des urgences. Ils compensent les faiblesses du système par leur engagement personnel. À court terme, cette situation permet souvent de maintenir la performance. À moyen terme, elle génère de la fatigue décisionnelle, une baisse de la qualité des arbitrages, une perte d'engagement et parfois le départ des talents managériaux les plus sollicités.

5. Une difficulté à préparer la relève

Les résultats mettent en évidence une faiblesse des pratiques liées au développement individuel, à la délégation et à la responsabilisation progressive des collaborateurs. Lorsque les managers disposent de peu d'espaces structurés pour développer leurs équipes, les organisations produisent davantage d'exécutants que de futurs leaders. Les collaborateurs progressent techniquement, mais développent plus difficilement leur autonomie, leur capacité d'initiative et leur leadership. Le risque est stratégique. Une organisation peut afficher de bons résultats aujourd'hui tout en fragilisant sa capacité à renouveler ses talents demain. L'absence de relève constitue souvent une faiblesse silencieuse qui ne devient visible qu'au moment des successions ou des phases de croissance.

6. Une intelligence collective sous-exploitée

Enfin, les résultats montrent que les pratiques de feedback horizontal, de co-construction et de rituels collectifs restent insuffisamment installées. Cette situation limite la circulation des idées, l'apprentissage mutuel et la résolution collective des problèmes. L'organisation continue alors de fonctionner selon une logique verticale où les décisions, les informations et les solutions transitent principalement par la hiérarchie. Ce modèle peut produire de bons résultats dans des environnements stables. Il devient beaucoup plus fragile lorsque l'incertitude augmente ou lorsque les transformations s'accroissent. Le risque est celui d'une organisation performante dans l'exécution mais moins performante dans l'innovation, l'adaptation et la mobilisation de l'intelligence collective.

Le risque central révélé par l'OPMA

Pris individuellement, aucun de ces risques ne menace immédiatement la performance des organisations observées. Pris ensemble, ils dessinent cependant un enjeu majeur : celui d'organisations capables de fonctionner efficacement aujourd'hui, mais encore insuffisamment équipées pour apprendre, se renouveler et se transformer durablement. La question posée par l'OPMA n'est donc pas de savoir si les organisations africaines disposent de managers compétents. Les résultats montrent qu'elles en disposent. **La véritable question est désormais de savoir si ces organisations sauront transformer ces compétences individuelles en capacités collectives durables, capables de soutenir leurs ambitions de croissance, d'innovation et de développement dans les années à venir.** L'infographie qui suit synthétise les principaux risques organisationnels mis en évidence par cette première édition de l'Observatoire.



Le management est solide sur la posture et la clarté, mais fragile sur la régulation, l'apprentissage et les rituels collectifs. Ces fragilités créent des risques majeurs pour l'organisation.

1

DÉPENDANCE AUX INDIVIDUS



La performance repose sur l'énergie de certains managers. Le départ d'un manager clé peut fragiliser fortement l'organisation.

2

FAIBLE CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE COLLECTIF



Peu de feedback sur les pratiques managériales = erreurs répétées, angles morts culturels et faible capacité d'adaptation.

3

TRANSFORMATIONS SUPERFICIELLES



Les changements restent portés par des discours et quelques leaders, mais pas ancrés dans les pratiques quotidiennes.

4

USURE SILENCIEUSE DES MANAGERS



Charge mentale élevée, manque de soutien systémique et équilibre personnel fragilisé entraînent fatigue, désengagement et turnover.

ORGANISATION EXPOSÉE
si ces fragilités ne sont pas corrigées

5

DIFFICULTÉ À FAIRE ÉMERGER LA RELÈVE



Moins de responsabilisation et de développement des autres = moins de leaders prêts à prendre le relais demain.

6

CULTURE DE CONFORMITÉ PLUS QUE DE RESPONSABILITÉ



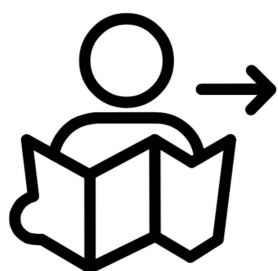
Les équipes exécutent mais participent peu à l'amélioration, à l'innovation et à la co-construction. Moins d'intelligence collective, moins de résilience.



LE RISQUE CENTRAL

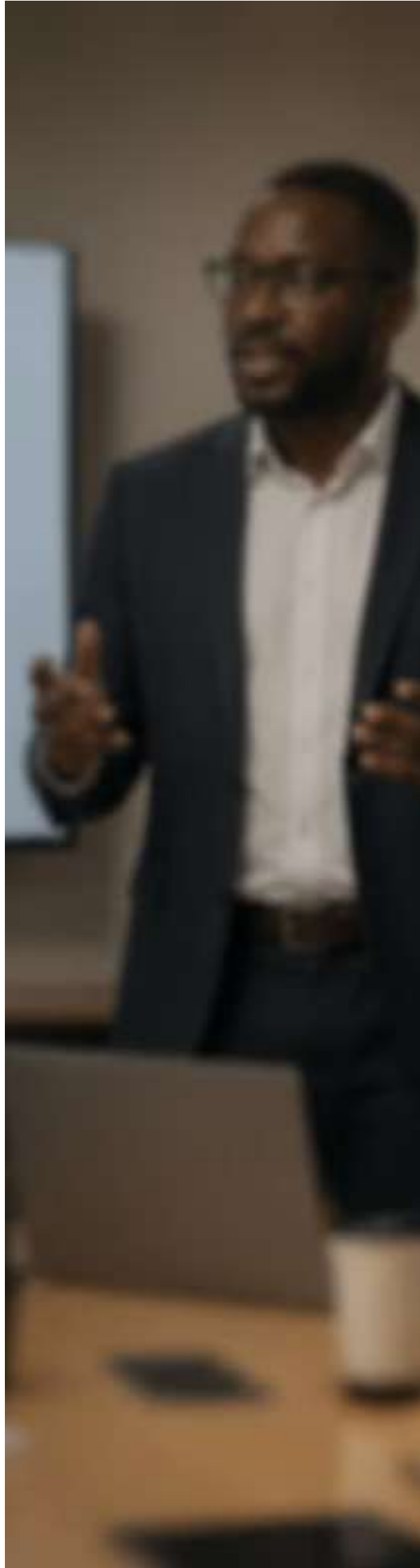
Des organisations capables de fonctionner aujourd'hui, mais encore insuffisamment capables d'apprendre sur elles-mêmes. Dans un environnement en transformation rapide, l'apprentissage collectif est la clé de la pérennité.





Ce que l'OPMA recommande aux décideurs

Recommandations
Bilan et conclusion



Passer des paradoxes aux leviers de transformation

Comment convertir les tensions du système en progrès managérial durable.

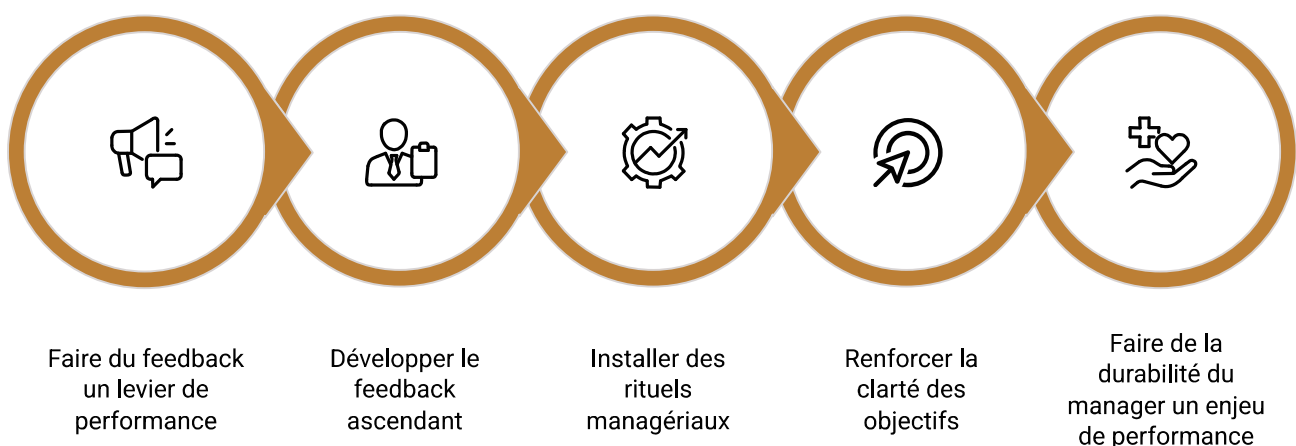
L'enjeu n'est pas de renforcer la posture du leader, mais de la convertir en mécanismes de pilotage. Des rituels simples de feedback et la formation à ces pratiques doivent permettre au manager d'évoluer d'un rôle d'inspiration vers une régulation continue de la performance collective.

Le développement de la maturité réflexive doit devenir une compétence managériale à part entière. Les organisations peuvent instaurer des dispositifs de feedback ascendant anonymes, des revues d'équipe périodiques ou des enquêtes de climat ciblées sur les pratiques managériales. L'objectif n'est pas d'évaluer le manager mais de lui permettre d'apprendre en continu à partir de son environnement.

Les organisations doivent aider les managers à passer d'un management relationnel à un management relationnel structuré. Cela passe par des rituels simples et réguliers : réunions d'équipe, points hebdomadaires, rétrospectives, entretiens de développement et revues de progression. La cohésion doit s'appuyer sur des pratiques reproductibles qui survivent aux changements de personnes et de contexte.

La première action consiste à renforcer la qualité du cadrage managérial en clarifiant les priorités, le sens des décisions et l'alignement entre objectifs individuels et vision collective. Les formations axées uniquement sur la motivation des équipes gagneraient à être complétées par des compétences de communication stratégique, de délégation et d'alignement des objectifs : l'engagement doit être vu comme un résultat du management, non comme un objectif isolé.

Les organisations doivent reconnaître la préservation de l'énergie, la gestion de la charge mentale et l'équilibre durable comme des compétences professionnelles. Les programmes de développement devraient intégrer la gestion de l'énergie, la récupération et la prévention de l'épuisement, tandis que les dirigeants doivent montrer qu'exigence et durabilité peuvent aller de pair.



Recommandations 1 à 3

1. Faire du feedback une compétence stratégique

Les organisations ont intérêt à passer d'une logique d'évaluation ponctuelle à une culture du feedback continu, intégrée aux routines managériales. Cela implique de former les managers à donner et à recevoir des retours constructifs, mais aussi de créer les conditions psychologiques qui rendent cet échange possible : confiance, bienveillance et exemplarité. Le feedback doit cesser d'être perçu comme un outil de contrôle pour devenir un levier de développement individuel et collectif. Les organisations qui y parviennent renforcent durablement leur capacité d'adaptation et leur performance.

2. Développer la maturité réflexive des managers

Les dispositifs de développement devraient renforcer la réflexivité par le coaching, le co-développement, le feedback ascendant et les communautés d'apprentissage. La maturité réflexive ne s'acquiert pas en salle de formation : elle se construit dans l'action, par la confrontation régulière de ses pratiques à celles des pairs et au regard de tiers bienveillants. Les organisations ont donc intérêt à créer des espaces structurés où les managers peuvent s'interroger sur leur propre fonctionnement, sans jugement. C'est à cette condition que le développement managérial cesse d'être un événement ponctuel pour devenir un processus continu.

3. Structurer les pratiques collectives de management

Les organisations devraient systématiser des rituels simples comme les réunions d'équipe, les points individuels, les rétrospectives et les bilans de projet. Ces pratiques collectives ne sont pas des contraintes administratives : elles constituent le socle sur lequel se construit une culture managériale cohérente et partagée. Leur régularité crée les conditions d'une coordination fluide, d'une meilleure circulation de l'information et d'un sentiment d'appartenance renforcé. Les organisations qui négligent ces rituels s'exposent à des dysfonctionnements silencieux qui fragilisent progressivement la cohésion et la performance collective.

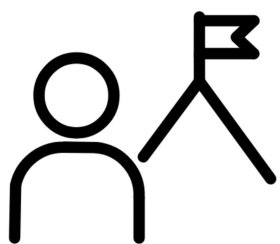
Recommandations 4 et 5

4. Repenser les investissements en formation managériale

Il faut compléter la transmission de connaissances par des dispositifs d'ancrage comportemental : expérimentation, accompagnement dans la durée et mesure régulière des progrès. Trop souvent, les investissements en formation managériale se concentrent sur l'acquisition de savoirs théoriques, sans suffisamment s'assurer que ces savoirs se traduisent en comportements observables dans le quotidien professionnel. Or, c'est dans l'écart entre ce que les managers savent et ce qu'ils font réellement que résident les principales fragilités identifiées par l'OPMA. Repenser la formation, c'est donc passer d'une logique de contenu à une logique de transformation durable des pratiques.

5. Faire de la durabilité managériale un enjeu stratégique

Dans un contexte d'accélération des transformations, la prévention de l'épuisement managérial et l'intégration du bien-être deviennent des enjeux organisationnels majeurs. Les managers sont en première ligne des changements : ils absorbent les pressions de la direction, gèrent les résistances des équipes et doivent simultanément maintenir leur propre efficacité. Ignorer leur charge émotionnelle et cognitive, c'est fragiliser le maillon central du système managérial. Les organisations qui investissent dans la durabilité de leurs managers construisent un avantage compétitif durable.

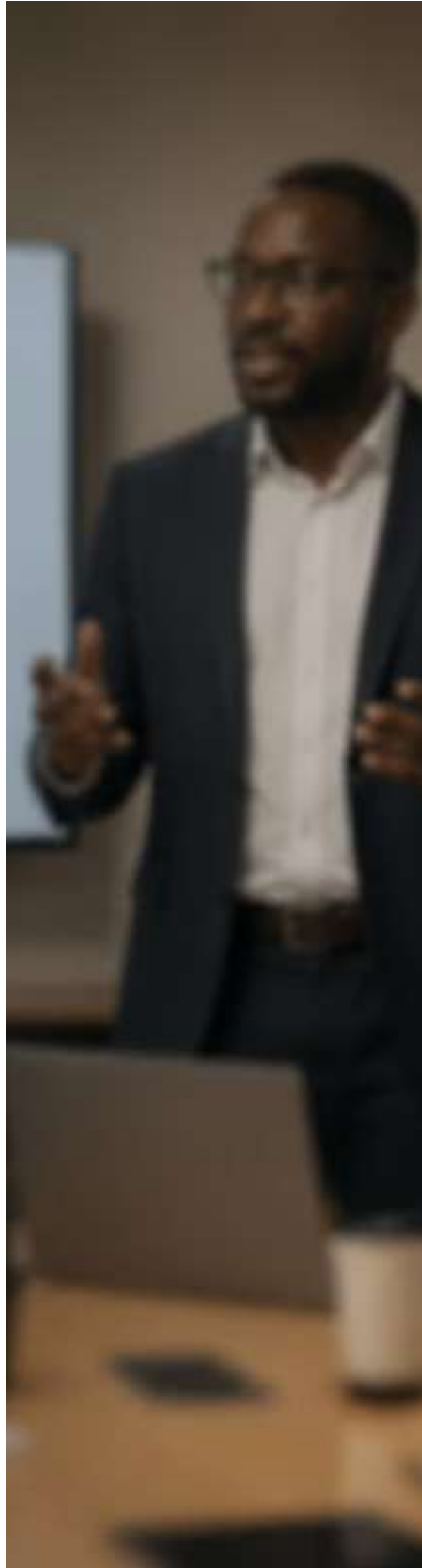


Conclusion

Bilan de l'édition inaugurale

Ce que l'édition 2027 devra confirmer

Remerciements aux partenaires



L'Afrique managériale face à son miroir: Quel bilan de la 1ère édition de l'OPMA?

Lorsque nous avons lancé l'Observatoire des Pratiques Managériales en Afrique, notre ambition était simple : apporter un regard plus objectif sur une réalité dont tout le monde parle mais que peu de personnes mesurent réellement. Le management est aujourd'hui au cœur des enjeux de transformation des organisations africaines. Pourtant, les débats qui l'entourent reposent souvent sur des perceptions, des convictions ou des modèles importés. Nous avons la conviction qu'il était temps de disposer d'un cadre d'observation fondé sur des comportements observables, des données comparables et une lecture rigoureuse des pratiques.

Cette première édition nous permet d'affirmer que cette ambition était pertinente. Avec 188 managers issus de sept pays africains francophones, l'OPMA a réussi à constituer un premier panel de référence et à produire une photographie inédite des pratiques managériales observées. Pour une édition inaugurale, cette mobilisation constitue un signal encourageant. Elle démontre l'intérêt des managers, des dirigeants et des professionnels des ressources humaines pour une démarche qui cherche à comprendre avant de juger et à éclairer avant de prescrire. Au-delà des chiffres, cette édition valide surtout la faisabilité de l'Observatoire. Nous avons pu tester notre référentiel, éprouver notre méthodologie, appliquer nos modèles d'analyse et produire des enseignements suffisamment robustes pour nourrir la réflexion collective sur le management en Afrique.

Les résultats eux-mêmes sont riches d'enseignements. Ils révèlent un management africain qui dispose de réelles forces. Les managers observés se distinguent par leur capacité à créer la confiance, à donner du sens, à mobiliser autour d'une vision et à accompagner les transformations. Ces résultats témoignent d'un leadership profondément humain, largement orienté vers la relation et le collectif. Mais cette première édition révèle également des fragilités qui méritent toute notre attention. Les mécanismes de feedback, la capacité des managers à solliciter des retours sur leur propre pratique, la création de rituels collectifs ou encore l'apprentissage à partir de l'expérience apparaissent comme des zones de vigilance majeures.

L'un des enseignements les plus marquants de cette étude est sans doute que les principales limites du management observé ne se situent pas dans la capacité à agir, mais dans la capacité à apprendre de son action. Cette conclusion mérite d'être soulignée. Car elle apparaît au sein d'un panel composé majoritairement de managers expérimentés, souvent formés au management et exerçant dans des organisations relativement structurées. Si ces fragilités sont visibles dans ce type d'environnement, elles invitent naturellement à la prudence lorsqu'il s'agit d'interpréter la réalité des organisations moins matures ou moins équipées.

Cette première édition nous a également appris quelque chose d'essentiel sur l'Observatoire lui-même. Les données ont confirmé l'existence d'un effet plafond important dans les déclarations des répondants. Autrement dit, les managers ont naturellement tendance à évaluer leurs pratiques de manière plus favorable que ne le suggèrent certaines analyses comportementales. Ce constat a conforté la pertinence de notre choix méthodologique d'intégrer un modèle de correction des biais déclaratifs afin de produire une lecture plus réaliste des résultats.

Enfin, je retiens un élément particulièrement encourageant : l'engagement manifesté par les participants. Une très grande majorité d'entre eux a exprimé son souhait de continuer à contribuer à l'Observatoire dans les années à venir. Cette adhésion dépasse largement la simple participation à une enquête. Elle traduit l'émergence progressive d'une communauté de managers désireux de mieux comprendre leurs pratiques et de contribuer à la progression collective du management africain.

L'OPMA 2026 n'apporte pas toutes les réponses. Il apporte quelque chose de plus précieux : un point de départ. Pour la première fois, nous disposons d'une photographie structurée, documentée et assumée des pratiques managériales d'un panel significatif de managers africains. L'objectif de l'Observatoire n'a jamais été de distribuer des bons ou des mauvais points. Notre ambition est de créer les conditions d'un regard lucide sur le management afin de contribuer à son amélioration durable. Car nous restons convaincus d'une chose : **Les organisations africaines ne transformeront durablement leur performance que lorsqu'elles accepteront de regarder leurs pratiques managériales avec autant d'exigence qu'elles regardent leurs résultats financiers, leurs processus ou leurs stratégies.**

Cette première édition marque donc moins l'aboutissement d'un projet que le commencement d'une aventure collective. L'OPMA a démontré qu'il était possible de mesurer les pratiques managériales en Afrique avec rigueur, objectivité et humilité. Il a également confirmé l'intérêt des managers, des dirigeants et des organisations pour une démarche qui privilégie les faits aux opinions et l'analyse aux jugements.

Naturellement, cette première photographie comporte ses limites. Aucun observatoire ne prétend capturer toute la complexité d'une réalité dès sa première édition. Mais les enseignements recueillis, la qualité des échanges suscités et l'engagement manifesté par les participants nous donnent des raisons d'aborder la suite avec confiance. L'édition 2027 s'ouvrira sur des bases solides. Un panel élargi, une représentativité renforcée et l'accumulation progressive de données permettront d'approfondir les analyses et de mieux comprendre les dynamiques de transformation du management africain.

Plus encore, nous espérons voir émerger au fil des années une véritable communauté de décideurs, de managers et de professionnels des ressources humaines désireux de contribuer ensemble à l'amélioration des pratiques managériales sur le continent. Car la vocation de l'OPMA n'est pas seulement d'observer le management africain. Elle est de contribuer à son progrès.

Et si cette première édition nous a appris une chose essentielle, c'est que l'Afrique dispose déjà des talents, des ressources et de la volonté nécessaires pour faire émerger un management à la hauteur de ses ambitions. C'est avec cette conviction que nous donnons rendez-vous à l'ensemble des participants, partenaires et lecteurs pour l'édition 2027.

L'histoire de l'OPMA ne fait que commencer.



Ce que l'édition 2027 devra confirmer

□ L'édition inaugurale de l'OPMA a permis de dresser une première photographie des pratiques managériales africaines. Comme toute première mesure, elle soulève davantage de questions que de certitudes. Sa valeur principale est d'avoir fait émerger plusieurs hypothèses structurantes à éprouver dans le temps.

L'édition 2027 devra d'abord confirmer la place du feedback comme principal point de fragilité du système. Si cette tendance se confirme sur un panel élargi, elle révélera un défi majeur : apprendre non seulement à diriger, mais à créer les conditions d'un apprentissage collectif continu. Elle devra également vérifier la faible capacité des managers à solliciter un regard critique sur leur propre pratique – le comportement le moins bien évalué de tout le référentiel.

Les analyses devront aussi confirmer le rôle central de la clarté des objectifs dans l'efficacité managériale, ainsi que le paradoxe de l'expérience : les managers de deux à cinq ans obtiennent des scores supérieurs à ceux des plus expérimentés sur plusieurs dimensions. Enfin, le faible écart entre managers formés et non formés soulève une interrogation légitime sur la capacité des dispositifs actuels à transformer durablement les comportements.

Au fond, l'édition 2027 devra répondre à une question simple : **les organisations africaines sont-elles capables de transformer la prise de conscience en évolution réelle des pratiques ?** La première édition a révélé une réalité. Les suivantes devront mesurer une trajectoire. Car c'est la capacité du management africain à progresser dans le temps que l'OPMA a désormais pour mission d'observer et de comprendre

Remerciements

Cette première édition de l'Observatoire des Pratiques Managériales en Afrique n'aurait jamais vu le jour sans la confiance, l'engagement et la contribution de nombreuses personnes et organisations qui ont accepté de croire en cette initiative dès ses premiers pas.

Nous souhaitons tout d'abord adresser notre profonde gratitude aux 188 managers qui ont consacré du temps à répondre au questionnaire de l'OPMA. En partageant leurs pratiques, leurs perceptions et leur expérience du management, ils ont accepté de contribuer à une démarche qui dépasse les intérêts individuels pour servir une ambition collective : mieux comprendre les réalités managériales africaines afin de les faire progresser.

Nous remercions également les entreprises, institutions, associations professionnelles et réseaux qui ont relayé l'initiative auprès de leurs collaborateurs et de leurs membres. Leur mobilisation a permis de constituer un panel diversifié et d'assurer la qualité des données recueillies. Leur confiance témoigne de l'importance accordée au développement du management comme levier de performance durable des organisations africaines.

Notre reconnaissance s'adresse tout particulièrement aux partenaires institutionnels qui ont accepté d'associer leur image et leur crédibilité à une démarche encore naissante. Leur soutien a contribué à donner à l'Observatoire la visibilité nécessaire pour atteindre sa première ambition : exister et produire une première photographie des pratiques managériales en Afrique francophone.

Nous remercions également les experts, chercheurs, praticiens du management, professionnels des ressources humaines et dirigeants qui ont accepté de partager leurs analyses, leurs questionnements et leurs retours tout au long de cette première édition. Leurs contributions ont enrichi les réflexions et renforcé la qualité des interprétations proposées dans ce rapport.

Enfin, nous adressons un remerciement particulier à toutes celles et ceux qui ont choisi de poursuivre l'aventure en exprimant leur volonté de rejoindre durablement le panel de l'OPMA. Cet engagement constitue sans doute le signal le plus encourageant pour l'avenir de l'Observatoire. Il traduit la naissance progressive d'une communauté de professionnels convaincus que le progrès managérial commence par un regard lucide sur les pratiques.

Cette première édition est le fruit d'un effort collectif. Elle appartient désormais à tous ceux qui souhaitent contribuer à l'émergence d'un management africain plus efficace, plus responsable et plus durable.

Au nom de toute l'équipe de l'OPMA, merci pour votre confiance.





Observatoire des Pratiques Managériales en Afrique

ECLAIRER, OUTILLER ET CONTRIBUER À L'EFFICACITÉ MANAGÉRIALE EN AFRIQUE

