

FRANCO LUAMBO ET LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

Introduction

Simon MONDO MUMBANZA,
Professeur à la
Faculté des Lettres et
Sciences Humaines
de l'Université
de Kinshasa.
mondopapy12@
yahoo.fr

Le management se définit comme « l'art et la manière de conduire l'organisation sous tous les aspects. C'est pour le chef la mise en œuvre des moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour accomplir sa tâche et atteindre ses objectifs »¹. Ce faisant, poursuit Guy Delaire, « il est amené à planifier, organiser, activer et contrôler, quatre activités qui se retrouvent dans toute entreprise privée ou publique et qui constituent les bases du management. Or, ces actions se mettent en place à partir des stratégies [...] du chef pour atteindre les objectifs fixés ».

Le concept « management participatif » désigne une manière de conduire les affaires en vue de trancher avec les méthodes du management paternaliste et autocratique qui caractérisait et freinait les entreprises familiales en Europe. Son avènement devait répondre aux nombreux problèmes survenus dans les entreprises en pleine croissance et en pleine extension géographique. Le management participatif repose sur des principes et des stratégies favorisant la réalisation des résultats optimaux. Ces principes accordent une place importante à l'administration des ressources humaines, parce que celles-ci jouent un rôle majeur dans l'entreprise, du fait que l'exécution des tâches prévues pour atteindre ses objectifs leur revient. Le comportement du manager vis-à-vis des employés est donc déterminant quant à la survie et au développement d'une entreprise.

En RD Congo, on a assisté à la naissance de plusieurs orchestres, depuis les années 1950 à ce jour. Cependant, bon nombre d'entre eux n'ont connu qu'une existence éphémère. L'orchestre Ok-Jazz de Franco Luambo Makiadi reste parmi ceux qui ont totalisé la plus longue durée de vie. À la mort de Franco, en 1989, le groupe était dans sa 33^e année

1 G. DELAIRE, *Commander ou motiver ?*, Paris, Ed. d'Organisation, 1985, p. 24.

d'existence. Ce fut un record à l'époque. La question que l'on peut se poser est de savoir comment Franco a réussi à maintenir son groupe en vie pendant autant d'années alors que la plupart de ses congénères n'ont pas réussi un tel exploit.

Le présent article se propose de faire une lecture de la gestion de Franco Luambo à la lumière des principes du management participatif. Nous commençons par énumérer d'abord les principes du management appliqués par Franco et développer ensuite quelques-uns d'entre eux se rapportant à l'administration du personnel. Cela permettra de comprendre comment Franco a réussi le maintien de son groupe dans le peloton des leaders de la rumba congolaise, 33 ans durant.

1. Les principes du management appliqués par Franco

Dans une étude précédente², il a été démontré que le succès du leadership de Luambo se justifiait par l'application de treize principes du management dynamique suivants :

1. Utiliser les meilleurs techniciens et savoir les garder ;
2. Posséder une organisation fiable ;
3. Appliquer une gestion participative ;
4. Pratiquer une bonne gestion des ressources humaines ;
5. Mettre le social au centre de ses préoccupations ;
6. Préparer la relève et revaloriser les compétences ;
7. Jouir d'une autonomie financière ;
8. Utiliser un outil de travail performant ;
9. Posséder un marché sûr ;
10. Avoir le sens des affaires ;
11. Savoir saisir les opportunités ;
12. S'adapter aux nouvelles situations ;
13. Recourir aux spécialistes en cas de besoin.

1.1. L'apport des meilleurs techniciens

Dans leur ouvrage, Salomon et Hasson affirment que la réussite d'une entreprise se mesure, entre autres, « à la capacité d'attirer, de former et de garder les gens talentueux, des techniciens résolument dévoués à la cause de l'entreprise »³. Le fonctionnement d'une entreprise suppose qu'une fois les objectifs définis, l'organisation conçue et les moyens disponibles, on puisse recruter les personnes devant exercer les fonctions prévues. Le choix des personnes à utiliser dans l'entreprise, nouvelle ou

2 MONDO MUMBANZA, « Luambo Franco, artiste et manager », Pensée Agissante, Kinshasa, Philosophat St Augustin, 2003, pp. 131-139.

3 R.C. SALOMON et K. R. HASSON, *La Morale en Affaires*, clé de réussite, Paris, Ed. d'Organisation, 1989, p. 41.

ancienne, est une étape très cruciale pour le dirigeant parce que devant parfois trancher entre plusieurs candidats dont certains peuvent avoir des relations avec lui mais techniquement moins intéressants. D'autres, par contre, bien qu'ayant des antécédents avec le dirigeant, ou n'étant pas liés à lui de près ou de loin, peuvent se révéler comme techniquement meilleurs. L'embarras dans lequel se trouve le manager peut lui faire commettre une erreur regrettable par la suite. Car, le bon élément dont la candidature est repoussée pourra être récupéré par son concurrent. Sur la prise de décision, Jean-Jacques Servan-Schreider écrit ce qui suit : « Le rôle du chef d'entreprise est de prendre sa décision en fonction de l'entreprise et non pas de la situation personnelle de celui qui est en cause »⁴.

Le choix du personnel par le dirigeant est d'autant plus important qu'il conditionne dans une large mesure le succès de l'entreprise. Car, vous pouvez beau être un grand leader, si les personnes devant traduire vos idées en actes sont incompetentes, aucun projet ne pourra mener à bon port. Beaucoup de dirigeants des grandes entreprises attribuent leur réussite à la prestation, dans leurs firmes, d'un personnel de qualité. François Dalle, PDG D'Oréal, le confirme en ces termes : « La raison de ce succès qui est un succès collectif, c'est d'avoir mis les meilleurs sur ce qui est le moteur de l'entreprise. À notre époque, ce sont les hommes qui constituent notre véritable capital »⁵.

Comme dans d'autres entreprises, on peut dire que Franco et l'OK-Jazz doivent leur succès à la collaboration, pendant de longues années, des meilleurs techniciens. Un regard sur les performances de certains d'entre eux, avant, pendant et après leur utilisation par Franco démontre que celui-ci s'était entouré des meilleurs artistes qui pouvaient exister dans la rumba congolaise au cours de la seconde génération. Ceux qui ne pouvaient pas travailler en permanence avec lui, Franco s'est contenté de leur collaboration ponctuelle, sous forme d'objectifs circonstanciels. On peut citer ses coopérations avec Rochereau, Mavatiku Michelino et le groupe de Kester Emeneya.

1.1.1. Les meilleurs chanteurs

L'orchestre OK-Jazz a utilisé comme chanteurs : Lando Rossignol, Edo Nganga, Vicky Longomba, Michel Boyibanda, Kwamy Munsu, Mujos Mulamba, Youlou Mabiala, Lola Djangi, Wuta Mayi, Sam Mangwana, Ndombe Opetum, Djo Mpoyi, Ntesa Daliens, Kiese Diambu, Lassa Carlito, Malage, Kiambukuta Josky, Madilu System, etc. À part quelques exceptions, chacun de ces chanteurs a brillé dans une série de chansons interprétées collectivement ou individuellement, mais dans lesquelles il a su au moins mettre ses performances vocales en exergue. Presque chacun

4 J-J. SERVAN-SCHREIDER, Directeur Général du Magasin EXPRESS, cité par R. PRIOURET, *La France et le Management*, Paris, Ed. Hommes et Techniques et Denoël, 1968, p. 50.

5 F. DALLES, cité par PRIOURET, *ibid.*, p. 105.

de ces noms rappelle une étape précise de la vie de l'OK-Jazz : Rossignol fut un chanteur célèbre vers la fin des années 50. Son nom est rattaché aux œuvres du groupe Loningisa, chantant avec Franco et / ou Edo et Vicky. Ce dernier incarne l'OK-Jazz de la période 60-70. Sa voix perçante, un ténor semblable à un soprano de femme, caractérise la majeure partie de chansons de la danse *Bouché* ainsi que les arrangements magnifiques tels que « Quand le film est triste », « Liwa ya Wetch », etc. En écoutant les chansons « Dit Tonton », « Likambo ekosua na motema », « Chéri Lovy », et autres, on s'aperçoit combien Vicky, chanteur exceptionnel, voix célèbre de l'OK-Jazz (mongongo ya Vicky mongongo ya Ok), savait donner le meilleur de lui-même. C'est grâce à lui et à sa voix que le groupe, profondément secoué par le départ du grand chanteur Kwamy dans le camp adverse, a pu retrouver le souffle et la confiance. Kwamy lui-même a apporté un élan nouveau dans l'OK-Jazz au début de la décennie 1960 avec des œuvres comme « Mivais témoin », « Bolingo ya bougie », « Liwa ya Champagne ». Ces compositions sorties sur disque en 1963, à un moment où l'orchestre se relevait difficilement de la crise provoquée par la désertion de Vicky (qui était parti avec Kallé animer la table-ronde en 1960) et le départ des musiciens de Brazzaville, ont constitué un véritable ballon d'oxygène. Kwamy, chanteur à la coiffe impressionnante, était tellement apprécié par le public et par Franco lui-même pour son élégance, sa voix et ses compositions, que sa défection fut un choc pour tout le monde. Youlou Mabiala qui a chanté avec Vicky et qui a remplacé celui-ci plus tard, constitue une autre valeur que l'OK-Jazz a brandie après le départ de Longomba comme « remplaçant valable ». Michel Boyibanda fut un élément non négligeable dans la section chant de l'OK-Jazz, aux côtés de Vicky Longomba et Mujos Mulamba. Sam Mangwana et Djo Mpoyi restent, peut-être, en dehors de Madilu et de Carlito, ceux qui ont le mieux chanté les poèmes de Simaro Lutumba. Ces chansons les ont rendus célèbres, et à leur tour, ils ont pérennisé la célébrité de Simaro et de l'OK-Jazz. Ces deux voix appuyées de Wuta Mayi, marquent la période 1970-1980. Ntesa Dalienst, quant à lui, a réussi à maintenir l'orchestre sur orbite autour des années 80 avant l'entrée en scène de Madilu System. Avec des tubes à succès tels que « Muzi », « Bina na ngai na respect », l'homme de Grands Maquisards a pu démontrer que 10 ans après sa sortie du maquis, il était encore en forme et pouvait le prouver dans une formation d'un style opposé à celui de Fiesta. Lassa Carlito impressionnera les mélomanes Kinois autour de 1984 avec « Maya de Lutumba ». Il y pleurait presque. Bien que les potentialités de sa voix se soient révélées limitées, il s'est montré bon chanteur et « Maya » fut une grande réussite artistique et économique. Elle marquait l'omniprésence du groupe de Franco sur deux continents différents. Madilu et Kiambukuta Josky à qui s'ajoute Ndombe Opetum sont les voix qui ont marqué la dernière décennie du grand Maître Luambo Makiadi. Ce dernier et Lutumba doivent en grande partie le succès de leurs

œuvres aux qualités vocales de ces trois chanteurs, mais aussi de Carlito. Les filles qui ont chanté dans l'OK-Jazz vers la fin de vie de Franco, à savoir : Faya Tess, Nana et Baniel, Jolie Detta, etc., méritent aussi d'être citées, car elles ont imprimé leur cachet particulier sur les produits du groupe. Leur participation en solo, en alternance ou en chœur a donné l'occasion à Luambo de réaliser son rêve de remettre à César ce qui revenait à César, à « féminiser » les rôles qui revenaient aux femmes. Et cette expérience donna d'excellents résultats : « Les on dit », « Flora », etc. Sachons que le succès d'une chanson ne repose pas uniquement sur les idées développées, encore moins sur la beauté de la mélodie, mais dans une large mesure sur la beauté de la voix ou des voix qui la matérialisent. On comprend alors la contribution de tous ces chanteurs et chanteuses à la promotion de Franco et l'OK-Jazz. La réception d'un message est facile lorsque le canal qui le véhicule est sain et pur. Bref, la manière de chanter attire ou mécontente le public.

1.1.2. Les meilleurs instrumentistes

La musique est un tout cohérent. Elle se pratique suivant certaines normes stylistiques. Elle plaît au public lorsque l'occupant de chaque poste observe strictement les subtilités de ce style. Un style qui doit demeurer dans l'esprit du groupe et s'adapter aux spécificités de chaque composition. En effet, le métier de musicien, d'apparence facile et amusante, reste l'un des plus difficiles qui soient. Il exige une reproduction satisfaisante, suivant un schéma bien défini, de diverses parties que renferme chaque morceau. Il n'est guère facile de pouvoir se remémorer tous les méandres d'une œuvre qui ne soit pas sa propre composition. Bien des fois, l'usage de plusieurs instruments de classes différentes, leurs interventions collectives ou individuelles mais aussi des modifications rythmiques internes rendent certaines œuvres très complexes. La rétention sans faille des éléments constitutifs de chaque étape nécessite parfois plusieurs semaines ou des mois de répétition. Surtout que plusieurs morceaux sont souvent orchestrés et exécutés à la même période. Lutumba disait qu'il a fallu trois mois à Madilu pour maîtriser la chanson « Merci bapesa na mbwa ». Aussi, juge-t-on les musiciens par leur capacité à maîtriser rapidement et à interpréter correctement les nouvelles compositions du groupe, les adaptations locales et étrangères, etc. On les juge aussi par leurs aptitudes à réagir habilement aux improvisations de leurs solistes.

Ainsi, les grands orchestres se distinguent des petits par leur capacité à présenter successivement au public et de la façon la plus spontanée, la plus naturelle qui soit, les performances collectives et les talents individuels qui font leur force du point de vue musical et scénique. Si les œuvres de Franco et compagnie ont pu atteindre le degré de perfection qu'on leur reconnaît, c'est en partie grâce au talent des bassistes Munyanya Roitelet,

Lubelo De la Lune, Chéri Bitsou, Tshamala Piccolo, Decca Mpudi ou Flavien Makabi. C'est grâce aux accompagnateurs de première force que furent successivement Brazzos Muango, Simaro Lutumba, Monongi et Makoso Kilulu. Hormis lui-même Luambo, c'est grâce aux solistes Mantuika Thierry, Dialungani Gerry, Moze Fanfan et Papa Noël. Chacun d'eux a imprimé son empreinte sur les produits minutieusement préparés.

L'apport des différents saxophonistes qui se sont succédé dans l'OK-Jazz, soutien à la guitare de Franco, n'est pas négligeable. Outre l'African Jazz dont la carrière fut très courte, aucun autre orchestre de Kinshasa n'a autant valorisé les fonctions du saxophone dans la rumba congolaise comme le fit OK-Jazz. À partir des années 60 jusqu'à la mort de Franco, l'orchestre a considérablement bénéficié du concours de qualité des saxophonistes tels que Isaac Musekiwa, Kiamwangana Verkys, Empompo Luhai, Max Matalanza, Vieux Pedro, etc. Il existe même des chansons de l'OK-Jazz dont le solo instrumental est à 70 % joué par le saxophone. Franco savait mettre cet instrument en exergue alors que dans d'autres formations il était soit absent soit négligé.

Notons qu'à part le saxophone, les trompettes ont également joué un rôle important dans les chansons de l'OK-Jazz. Car, si Franco recourait souvent au saxophone en tant qu'instrument soliste, parfois au même titre que la guitare, il avait l'habitude de marquer certains passages par une intervention collective et puissante des trompettes et clarinettes auxquelles se joignait le gros de l'effectif des saxophones. L'OK-Jazz possédait le nombre le plus élevé de souffles et sa musique se différenciait des autres par cet usage rationnel d'une classe d'instruments jugée moins importante ailleurs.

Au sujet des instrumentistes et des instruments en général, l'OK-Jazz demeure une école de musique où l'utilisation des meilleurs produits, ceux de ses propres laboratoires fut rationnelle. Il a su exploiter systématiquement les potentialités des instruments à souffle pour diversifier avantageusement ses œuvres.

1.1.3. Les meilleurs compositeurs

L'une des forces qu'on doit reconnaître à Luambo, c'est d'avoir réussi à rassembler autour de lui, à toutes les étapes de sa carrière artistique, un nombre important de compositeurs. Cette situation permettra à l'orchestre OK-Jazz de demeurer toujours présent sur le marché de disque. La magouille qui caractérise le monde musical congolais a empêché la plupart des groupes de conserver pendant plus de cinq ans une équipe soudée de compositeurs à la fois dynamiques et de haut niveau. Il faut savoir que l'essentiel de l'action artistique d'un groupe musical se déroule à travers les créations propres de ses membres. Bien que certains musiciens s'approprient occasionnellement, moyennant des billets de banque, des mélodies des tierces personnes

pour étoffer leur répertoire, et hormis les chansons tirées des répertoires d'autres groupes, généralement celles préférées par le public, le noyau de sa musique est constitué de ce que génère le groupe lui-même. Celui-ci est jugé par sa capacité à produire sur le marché, à un rythme considéré comme normal, un nombre d'œuvres qui justifient son maintien dans la catégorie dont il se réclame.

Ainsi, un groupe ne peut prétendre se trouver dans la première catégorie si au-delà de dix mois, par exemple, il n'a pas lancé des disques à succès. On a vu des mélomanes s'inquiéter de l'absence de telle ou telle formation, de tel ou tel artiste de renom sur le palier des meneurs au-delà de ces limites de temps. À moins que le groupe ou l'artiste concerné réapparaisse avec une œuvre colossale démentant toute mauvaise rumeur et le remettant ainsi en selle.

La présence des chansons sur le marché témoigne donc de la bonne santé du groupe. C'est pour répondre à ce critère que des artistes stratèges comme Papa Wemba ont tenu à maintenir à leurs côtés des compositeurs du rang de Reddy Amisi et Stino Mubi. Koffi Olomide a fait de même avec Fally Ipupa et Ferré Gola. Les grands noms rehaussent, par leurs prestations et leurs produits, l'image du groupe. Au-delà de l'image du groupe qui est rehaussée, la présence d'une équipe dynamique des compositeurs autour du manager principal permet, lorsque ce dernier est l'éditeur attitré du groupe, de pouvoir augmenter sa puissance économique de la façon la plus consistante qui puisse être.

D'où il convient de reconnaître que la richesse de Franco se justifie en grande partie par la commercialisation sur une très longue période du produit des compositeurs de qualité, en l'occurrence Simaro Masiya, Vicky Longomba, Kwamy Munsu, Kiamwangana, Michel Boyibanda, Youlou, Brazzos, Bavon Marie-Marie, Bolhen, Kiambukuta, Ntesa, Papa Noël, Sam Mangwana, Ndombe, Madilu, etc. À quelques exceptions près, chacun d'eux a marqué une tranche de la rumba congolaise de son cachet personnel en tant que compositeur. Les œuvres de ces compositeurs furent éditées par Epanza Makita, Boma Bango, Populaires, Edipop, Choc Choc, African Sun Music, appartenant toutes à Franco.

Comprendre les stratégies de Franco face à la réalité de la rumba congolaise

Les questions pouvant découler de ce qui précède sont celles de savoir comment François Luambo, qualifié dans les années 60 de musicien non instruit et ne sachant pas s'exprimer en français, a su attirer et garder pendant une durée de temps record, autant de musiciens de classe supérieure. On sait que Grand Kallé n'a pas pu retenir Nico Kassanda et Tabu Rochereau. Nico n'a pas pu à son tour garder Rochereau, Kwamy, Chantal et les autres perles rares pour lui. Franco avec Vicky à ses côtés,

malgré le va-et-vient des musiciens et même le départ d'un groupe de six musiciens en 1967, a réussi à redresser la barque et à garder les piliers qu'étaient Kiamwangana et Lutumba.

Comment expliquer, enfin, d'une façon globale, que Franco ait survécu au départ de certains piliers comme Vicky et Verkys, et ait réussi à attirer toute la crème de l'élite musicale de l'école African Jazz qu'étaient Sam Mangwana, Ndombe Opetum, Josky Kiambukuta, Michelino Mavatiku, Wuta Mayi, Ntesa Daliens, Kiese Diambu, (etc.), qui ont échappé facilement à l'autorité de Rochereau et des autres ? Comment comprendre son maintien à la surface et en première ligne de la compétition musicale – épreuve artistiquement et « managériale » difficile – alors que ses pairs, leaders des années 60 dont Grand Kallé, Nico, Rochereau, Kwamy, Vicky, Verkys, Johnny Bokelo, Bombenga, Ebengo Dewayon, (etc.), une fois les pièces maîtresses parties du groupe, semblaient définitivement, si pas dans l'immédiat, du moins dans les mois ou les années qui suivaient ?

Avant de chercher à répondre à ces questions, rappelons deux caractéristiques du monde musical congolais : la magouille d'un côté et la fragilité organisationnelle de l'autre. Il règne, en effet, un climat malsain dans le monde du business kinois tant sportif que musical. Cette situation justifie en partie l'instabilité des groupes musicaux. Beaucoup de Congolais, y compris les artistes eux-mêmes, passent une bonne partie de leur temps à fomenter des coups contre les formations en plein essor. À quelques exceptions près, cela explique la disparition prématurée des formules artistico-humaines telles que « Nico-Rochereau », « Nico-Chantal », « Franco-Kwamy », « Franco-Verkys », « Franco-Vicky », « Verkys-Mario-Djeskain-Sinatra », « Madjesi », « Grands Maquisards », « Zaïko Langa-Langa », « Isifi », « Yoka-Lokole », « Bella-Bella », « Shungu-Emeneya », « Rochereau-Sam Mangwana », « Langa-Langa-Stars », « Rochereau-Mbililia Bel », « Bozi Boziana-Mukanga Deess-Betty Bis », etc.

L'évocation des unités ainsi formées rappelle que si leur désintégration a porté chance aux uns, la plupart ont sombré. Parmi ceux qui ont survécu, on constatera que beaucoup connurent un succès éphémère. Pourtant nombre de Congolais déplorèrent la disparition de ces unions. Le mal, dans la sphère musicale congolaise, est que des gens, par inexpérience, par jalousie ou agissant au nom des détracteurs dans l'ombre, poussent les artistes engagés dans des projets en plein épanouissement à s'en détacher pour former d'autres organisations qu'on leur propose de diriger en vue de tirer grand profit du fruit de leur travail. Souvent, une fois le groupe défait et un nouveau créé, le prétendu leader ne tarde pas à se rendre compte de son incapacité à faire face à la concurrence combien virulente à laquelle il est exposé. Les exemples les plus probants sont le départ d'Adolphe de Wenge Maison-Mère, le départ d'Alain Mpela de Wenge BCBG, etc.

Quant à la fragilité organisationnelle, elle résulte de l'absence dans les orchestres congolais, de documents écrits régissant les rapports entre différentes composantes. Ces orchestres ont la forme d'associations entre des personnes qui se connaissent et qui veulent collaborer pour partager les intérêts découlant du travail commun. Ainsi, comme les règles du jeu ne sont pas clairement définies ou strictement observées, chaque artiste se sent dans une situation de mi-engagé mi-libre et n'hésite guère à aller dans le sens de ce qui lui semble être le bon vent.

Les artistes eux-mêmes ne cessent de répéter que leur métier est libéral. Un artiste ne doit pas se laisser enchaîner. Mais cette logique ne fait pas l'unanimité. Certains voudraient mener une vie stable, suivant la logique du groupe. On comprend dès lors qu'au milieu des esprits ainsi partagés, aucune alliance ne peut résister si le détenteur du pouvoir de décision n'est pas un stratège. Et le stratège dans le management, c'est le chef capable de concilier les intérêts de l'entreprise avec ceux du personnel. Ceci n'est possible que s'il existe une organisation fiable réglementant les rapports humains et les normes sur le déroulement du travail. En d'autres termes, le groupe doit posséder un règlement sur base duquel le personnel sera évalué. Et il faut aussi une politique de relations humaines permettant aux membres du groupe de se sentir professionnellement sécurisés.

1.2. Les avantages d'une organisation fiable

1.2.1. Entendement du concept « fiabilité »

Selon Larousse, la fiabilité est la « probabilité pour qu'un dispositif soit utilisé sans défaillance pendant une période de temps déterminée, dans des conditions opérationnelles spécifiées (...) »⁶. Mais pour avoir une idée claire de ce qui peut faire la fiabilité d'une organisation, nous nous tournons vers certains théoriciens de l'entreprise. Le sociologue allemand Max Weber⁷, inspiré des énoncés des principes des auteurs classiques comme Fayol, Gulick, (etc.), estime que le modèle d'organisation bureaucratique à l'état pur représenterait la forme idéale et parfaitement rationnelle du fonctionnement organisationnel. Aussi affirme-t-il que les organisations efficaces sont celles qui présentent les caractéristiques suivantes :

- *Spécialisation et division du travail ;*
- *Fonctions superposées hiérarchiquement ;*
- *Système impersonnel des règles ;*
- *Relations impersonnelles ;*
- *Compétence technique.*

D'après Max Weber, en effet, chaque individu doit occuper un poste spécifique au sein de l'organisation afin qu'il s'y perfectionne, et qu'il évite des frottements avec quelqu'un d'autre. Sa fonction doit être hiérarchisée

⁶ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fiabilité/33513>, consulté le 12 mars 2022.

⁷ Max WEBER cité par Soucie Daniel, in *Fondement théorique de l'Administration du Sport*, Boucheville, Gaëtan Morin, 1991, p. 98.

de façon qu'il sache de qui il dépend et qui dépendent de lui ; qu'il sente que son supérieur est techniquement plus compétent que lui. Tout le monde doit être égal devant le règlement. Les sentiments n'ont pas de place dans l'exercice des fonctions de chaque membre, et enfin, seules les qualifications techniques et l'ancienneté permettent le maintien de son emploi et la promotion.

Une organisation présentant de telles caractéristiques ne peut qu'inspirer confiance à ceux qui l'intègrent. Cependant, cela paraît insuffisant. L'être humain est très exigeant. Voilà pourquoi Franklin⁸ estime que les aspects ci-après sont importants :

- *L'organigramme doit permettre aux membres du personnel d'agir, de réussir et de développer leurs capacités ;*
- *Il doit assurer une meilleure utilisation des talents de chacun ;*
- *Il doit encourager les membres du personnel à la créativité ;*
- *Il doit favoriser une bonne communication interne et une bonne diffusion de l'information ;*
- *Il doit être en mesure d'offrir des horaires de travail flexibles.*

On comprend par-là que Franklin insiste sur le fait de voir la structure organisationnelle donner l'occasion à chaque membre de se sentir à l'aise et de travailler pour son épanouissement. Cela implique que chacun assume une responsabilité à la mesure de ses compétences et qu'il ne soit pas sous utilisé ; que sa position et sa fonction lui permettent de déployer son imagination créative en vue d'un rayonnement personnel, en vue également de se valoriser au sein du groupe. Aucune entrave ne doit bloquer la communication afin que tout soit connu de tous et permette une juste évaluation des membres ; éviter par exemple que se développe le malentendu, source des conflits. Les conditions de promotion doivent être connues de tous pour inciter les membres au travail. Les horaires sont à assouplir afin que personne ne se sente asphyxié.

Une organisation ainsi conçue, et menée comme prévu, ne peut que stimuler les membres du groupe au travail. Car, en effet, il ne suffit pas seulement de réglementer, encore faut-il être capable d'appliquer quotidiennement ce règlement. Aussi, l'étude des modes de gestion d'un manager doit-elle comporter deux grands volets :

- L'organisation et le fonctionnement interne ;
- L'ensemble d'attitudes et options prises vis-à-vis de l'environnement pour rester compétitif.

1.2.2. Fiabilité organisationnelle de l'Ok-Jazz et Tout Puissant Ok-Jazz

Dès lors, pour mieux comprendre ce que fut l'administration de l'OK-Jazz, il faut distinguer deux grandes périodes : celle de la Société OK-Jazz,

8 W.H. FRANKLIN, *Six Cristal Issues for the Eighties. Administrative Management*, XLIII (I) : 24-27 cité par Soucie Daniel, *ibid.*, 1982, p. 96.

avec une direction collégiale : Vicky, Franco et Edo [ce dernier étant parti très tôt, les deux autres ont dirigé le groupe pendant huit ans (1962-1970)], et celle du Tout Puissant OK-Jazz qui était une unité de production des Établissements UN-DEUX-TROIS. L'OK-Jazz aura un comité central servant d'organe de conception avec un président, un secrétaire général et trois vice-présidents. Il aura aussi un comité exécutif comprenant un chef d'orchestre et trois chefs adjoints. Chacun de ces responsables aura des attributions bien définies dans ce méga-orchestre composé de 35 musiciens.

Cette distinction s'impose parce que le fonctionnement d'une entreprise est toujours fonction de son statut et de sa structure. Dans une direction collégiale, les initiatives, d'où qu'elles viennent, sont d'abord discutées. Et cette étape est très capitale parce que la transformation des initiatives en décisions se fait en fonction des intérêts des uns et des autres. Y interviennent aussi les sentiments personnels des décideurs. Par exemple, les membres du directoire peuvent ne pas se mettre d'accord sur un droit ou une aide à accorder à un employé donné selon que l'un l'apprécie, l'autre pas. En outre, en cas de décision inefficace, personne n'en assume vraiment la responsabilité, celle-ci étant partagée. Par contre, dans une entreprise individuelle, le dirigeant-propriétaire a toute la liberté de transformer ses initiatives en décisions. Lorsque toutes les conditions sont réunies, sa décision peut être rapide. Ensuite, il en assume pleinement la responsabilité.

Toutefois, ces précisions sont nécessaires pour mieux saisir la comparaison qui suit :

- Une entreprise musicale de type orchestre est une organisation artistico-économique offrant des services (musique) et produisant des biens (disques, cassettes audio, cassettes vidéo).
- Lorsque les dirigeants des entreprises musicales sont eux-mêmes artistes, comme dans les cas qui nous concernent, ils adoptent deux types de comportement selon qu'ils sont au bureau en train de traiter affaires ou dans une salle ou encore en plein air en train de pratiquer l'art. Ceci est plus perceptible dans la nature des relations qu'ils entretiennent avec leurs coéquipiers qui sont à la fois employés de leurs entreprises. Ainsi, comme on peut le remarquer à travers les figures ci-dessous, chaque mode de fonctionnement avait, dans l'OK-Jazz, une structure organisationnelle différente. De même ces structures diffèrent selon qu'il s'agissait de la Société OK-Jazz ou du Tout Puissant OK-Jazz. On remarquera que, comme l'indiquent les flèches, contrairement à la structure administrative de forme pyramidale, laquelle semble éloigner du patron le subalterne de rang inférieur, la structure artistique, appliquée pendant les répétitions et les concerts, le lui rapproche. Toutefois, ce rapprochement était rendu encore plus facile par Franco au sein de son entreprise mono-personnelle. Notons que dans les deux situations (avant et après 1970),

les musiciens étaient répartis en quatre catégories selon les critères de compétence, d'ancienneté, de créativité et le sens de responsabilité.

Quant aux statuts de la Société OK-Jazz, ils ne concernaient que les sociétaires. Les musiciens étaient considérés comme des employés dont le service était rémunéré à la fin du mois, et avaient droit à un cachet spécial pour une prestation spéciale. Salaire et cachet étaient fonction de la catégorie à laquelle chacun appartenait et des fonctions de responsabilité assumées.

ORCHESTRE OK-JAZZ (AVANT 1970)

Figure 1 : Structure d'organisation administrative

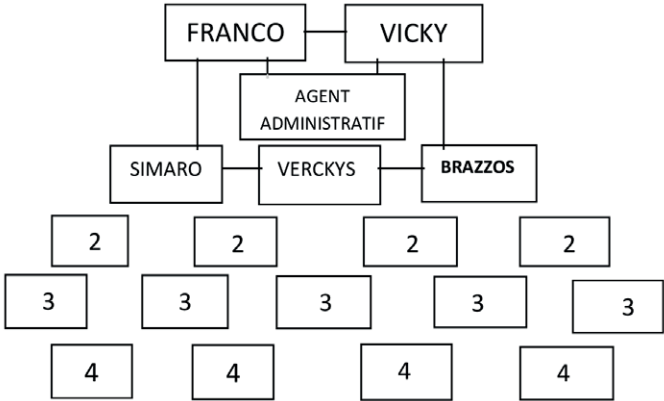
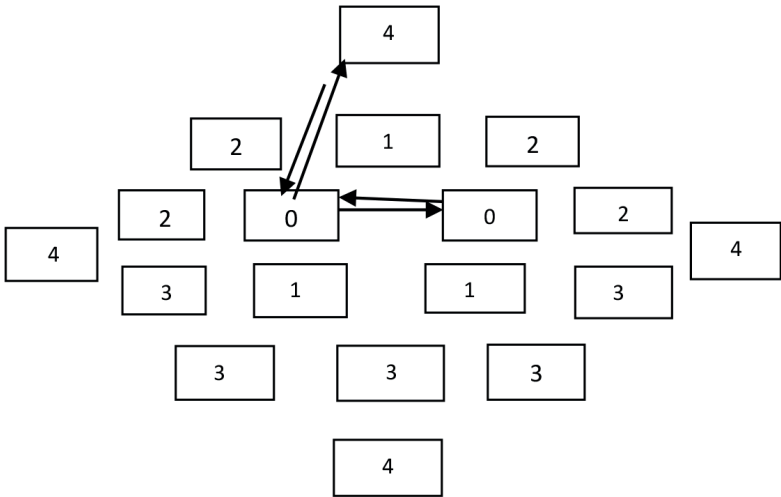


Figure 2 : Structure d'organisation artistique



Légende :

- * Chaque case représente un musicien ;
- * Les chiffres indiquent la catégorie de chaque musicien ;
- * Les flèches indiquent la communication ;
- * La figure 1 montre l'écart existant entre chaque musicien et ses patrons ;
- * La figure 2 montre la modification de cet écart pendant les répétitions et les concerts.

TABLEAUX CARACTÉRISTIQUES DES DEUX PÉRIODES DE L'OK-JAZZ

1956-1970 : Type = Entreprise sociétaire

1. Direction collégiale
2. Communication et interaction moins faciles
3. Existence d'artistes-piliers
4. Nombre limité de musiciens
5. Musiciens d'une même école
6. Nombreux conflits
7. Nombreuses défections
8. Perte d'artistes-piliers

1970-1989 : Type = Entreprise personnelle

1. Direction personnalisée
2. Communication et interaction faciles
3. Existence d'artistes-piliers
4. Nombre élevé de musiciens
5. Musiciens de deux écoles différentes
6. Moins de conflits
7. Peu de défections
8. Aucune perte importante

Constat

La Société OK-Jazz est née en 1962 pour mettre fin aux conflits au sein de l'orchestre qui mourra moins de dix ans plus tard à la suite d'un conflit entre les deux copropriétaires, Franco et Vicky. Entre temps, beaucoup d'autres conflits ont provoqué le départ de nombreux artistes. La plus importante défection fut celle de 6 musiciens Brazzavillois en 1967. Mais d'autres départs encore plus déplorables sont ceux des pions majeurs comme Kwamy et Verkys puis Vicky lui-même.

Ces départs étaient d'autant plus regrettables qu'ils devaient, à chaque fois réduire l'efficacité du groupe. Encore fallait-il que celui-ci résiste à la concurrence lui imposée par chaque dissident qui créait son propre groupe ou composait des chansons de qualité si pas des quolibets. Or, la concurrence est plus dangereuse lorsqu'elle provient de son propre camp. Le danger réside dans le fait que ceux qui vous affrontent sont ceux-là mêmes qui connaissent vos secrets : vos forces et peut-être même vos limites. C'est pourquoi il est toujours déconseillé aux managers de laisser partir un membre très important de l'entreprise, sauf cas de force majeure.

Une fois resté seul maître à bord, Franco n'a pas été à l'abri des perturbations. Il a connu d'autres départs, mais qui n'ont pas été aussi importants et aussi spectaculaires que par le passé. Brazzos et Youlou, deux musiciens instables et véritables oiseaux voyageurs, sont partis. Ont aussi quitté le groupe Mavatiku et Mangwana qui n'étaient pas moins voyageurs que les premiers. Les deux avaient d'autres ambitions : Mavatiku visait l'Europe et Mangwana l'Afrique de l'Ouest. Cependant, ils ont continué à collaborer avec Franco dans ses albums ultimes dits "Coopérations". Toutefois, sachons que Franco n'était pas du tout irréprochable en matière d'argent. Il savait « dribbler » comme une souris qui vous ronge l'orteil en soufflant sur la plaie.

1.2.3. Causes possibles de la différence entre les deux périodes

- *La lourdeur dans la gestion ;*
- *Les lacunes des statuts et des règlements d'ordre intérieur ;*
- *Le manque d'affectio societatis.*

1.2.3.1. Lourdeur dans la gestion de la société OK-Jazz (avant 1970)

Par lourdeur de gestion nous entendons la lenteur que peut connaître la prise d'une décision et les difficultés de communication qui peuvent exister entre les artistes et les décideurs. En effet, dans la première période, la réponse aux problèmes des musiciens devait être recherchée dans une réunion "des patrons". Cette concertation, comme toutes les concertations, devait être programmée. Elle était conditionnée par la disponibilité des décideurs. On peut aussi parler d'une certaine lourdeur dans la communication en ce sens que l'interaction n'était pas directe. Le membre du groupe qui était dans le besoin devait attendre la concertation puis la décision des sociétaires. Et la décision devait être communiquée par la voie administrative. C'est dire que même s'il était facile de poser un problème par des voies informelles, à la fin d'une répétition ou d'un concert, par exemple, la réponse, puisque consensuelle, devait parvenir par la voie officielle. Et, pour respecter les normes administratives, dans pareil cas, l'intéressé devait écrire, solliciter l'aide, sur la base d'un document. Lorsqu'on sait que les musiciens sont une catégorie d'agents quelque fois rêveurs, qui posent souvent leur problème à la dernière minute, on peut comprendre ce que pareil fonctionnement pouvait susciter comme frustrations, surtout chez des artistes d'un rang plus ou moins élevé.

1.2.3.2. Lacunes des documents de base

Les difficultés provenaient aussi des statuts et règlements d'ordre intérieur aux clauses mal définies. Les pistes de solution pour des questions spécifiques n'étaient pas clairement tracées. Sachons que certains gestionnaires profitent de l'absence de leur cogestionnaire pour se dérober de leur responsabilité, même pour des cas mineurs. Ceux qui ont un certain charisme s'assument. Pour prouver que tous les cas n'étaient pas prévus dans l'OK-Jazz⁹, épinglons l'affaire des douze voitures distribuées par Franco aux musiciens en l'absence de Vicky. Elle généra un conflit entre les deux co-sociétaires. Vicky estima que Franco n'aurait pas dû remettre ces voitures aux artistes avant son retour au pays (il venait de l'Europe). Franco dira que cette affaire ne concernait pas Vicky, parce qu'il n'avait pas participé aux prestations ayant permis à l'orchestre de bénéficier de ces voitures. Comme on peut le constater, les statuts et règlements régissant leurs rapports et les modalités de répartition des droits et avantages étaient lacunaires.

9 Il est à noter que la société Ok-Jazz fonctionnait avec des statuts et un règlement d'ordre intérieur.

1.2.3.3. *Manque d'affectio societatis*

La troisième raison pouvant expliquer la persistance d'un climat conflictuel au sein de la société OK-Jazz, en dépit du succès de l'orchestre, était l'absence chez plusieurs Congolais de cette disposition psychologique caractérisant généralement les associés. L'*affectio societatis* est le sentiment de franche collaboration qui anime les associés.

En effet, comme cela se remarque dans pratiquement tous les domaines des affaires, de nombreux Congolais manquent souvent la culture de regroupement de type « société commerciale ». Il est vrai qu'ils forment facilement des associations sans but lucratif pour l'entraide, les divertissements et la défense des intérêts communs. Mais, lorsqu'il s'agit d'œuvrer ensemble dans la réalisation des projets communs dont il faut se partager équitablement le profit, les difficultés surgissent. Soit que les règles du jeu sont mal définies, soit que leur application est défailante. Chacun voulant tirer la couverture de son côté.

Le cas de Zaïko Langa-Langa (formule initiale) illustre bel et bien cet état de choses. Première formation musicale du pays à réunir en une fois une pléiade de chanteurs-compositeurs très talentueux, elle n'a pas pu fonctionner au-delà de six ans. Chacun, ivre de succès, voulut privilégier ses propres intérêts au détriment de ceux du groupe. Le boycott du rappel à l'ordre lancé par Nyoka Longo provoqua un éclatement spectaculaire et regrettable de l'orchestre.

Le cas de Langa-Langa Stars, vers 1980, est un autre exemple de la faiblesse des Congolais, surtout des musiciens, en matière d'esprit de corps. Formé entre amis au talent incontestable, l'orchestre appelé « les 7 PATRONS » n'a pas tardé à se désintégrer. La cause en fut la tendance manifeste d'Evoloko à vouloir se comporter en meneur. Un leadership que les autres n'ont pas voulu lui reconnaître. Exactement comme ce fut cinq ou six ans auparavant pour Nyoka Longo dont l'autorité fut méconnue. À la seule différence que Nyoka Longo était un chef d'orchestre élu, donc chargé de préserver les intérêts du groupe. C'est à croire que le musicien congolais aime trop de liberté. Pourtant la mort prématurée de l'admirable formation de Langa-Langa Stars marquera le début d'une errance perpétuelle pour beaucoup de ses membres.

Concernant spécifiquement l'OK-Jazz, en dépit de l'organisation mise sur pied, de l'existence des statuts pour les sociétaires et des règlements d'ordre intérieur pour les musiciens, documents sur lesquels reposait ladite organisation, la société n'a pas duré. Ceci en partie pour les raisons ci-haut évoquées. La cogestion semble poser problème : lutte d'influence, manque de confiance, influence extérieure accrue, esprit d'aventure de certains membres, absence de structures d'organisation solides et crédibles, gestion chaotique, amateurisme, inadaptation aux nouveaux phénomènes environnementaux, manque de démocratie, impatience des membres, etc.

Un constat est certain ici : les affaires « monopatronales » marchent relativement bien. Peut-être parce que pour éviter certaines faiblesses reprochées aux entreprises sociétaires, les patrons-propriétaires recourent à des stratégies purement psychologiques. Celles-ci découragent toute idée d'abandonner le groupe parce que les membres se sentent totalement intégrés. Cette intégration est le résultat d'une bonne politique des relations humaines appliquées par la direction.

Nos investigations¹⁰ ont permis de comprendre que la politique des relations humaines menée par Luambo dans l'organisation du travail et dans la recherche des solutions aux problèmes des musiciens présente deux aspects : la participation et le social dans les préoccupations du patron.

1.3. L'apport d'une gestion participative

Selon Mucchielli, la participation est un :

engagement personnel des membres d'un groupe dans le groupe ou dans l'organisation sociale. Le niveau de participation est proportionnel au degré de cohésion affective du groupe, et au degré d'adhésion des membres au groupe. La participation multiplie les interactions¹¹.

La plupart des groupes musicaux congolais connaissent des difficultés de gestion parce qu'on y privilégie la communication horizontale au seul niveau de la direction (décision des patrons à imposer aux subalternes). Pourtant le ou les patrons étant eux-mêmes artistes, œuvrent de longues heures à côté des subalternes, dans un climat d'interaction continue. D'où, la non-adoption par ces artistes-patrons d'un comportement conséquent doit inévitablement frustrer les autres membres. Cette frustration constitue un blocage, un frein au progrès du groupe.

En effet, contrairement aux entreprises de forme exclusivement pyramidale, dans un orchestre, du fait de leur présence constante : aux heures de répétition et de concert, les membres estiment que les patrons sont facilement informés de leurs préoccupations et doivent vite y apporter solution. Agir autrement est interprété comme de la mauvaise foi.

D'autre part, du fait de ce double statut, beaucoup d'artistes tant du côté des patrons que de celui des simples musiciens éprouvent des difficultés de comportement. Ils ne savent à quel moment la communication doit être descendante (patron, chef à subalterne) ou ascendante (subalterne au chef, patron) et à quel moment elle doit être horizontale (entre collègues). C'est lorsqu'on ne sait pas concilier les deux statuts en voulant rester statique, réglementaire au lieu d'être souple et dynamique qu'on débouche

10 Les investigations sur le management de Franco ont eu lieu entre 1996 et 1999. Furent interrogés : Lutumba Simaro, Kiamwangana, Josky, Brazzos, Makoso, Decca, Ndombe, Marie-Louise Ekanga, Jean Kunda, Youlou Mabiala, Chéri Bitshou et de nombreux tenanciers des bars à Matonge, Kasavubu, Kinshasa et Lingwala.

11 R. MUCCHIELLI, *La dynamique des groupes*, Paris, E.S.F., 1995, p. 105.

sur des situations conflictuelles. La preuve est que le conflit est quasi permanent dans les orchestres. Pourtant, comme affirme Philippe Cruellas, « Le manager est une carapace qui crée les conditions internes pour que la vie naissante de son groupe se développe »¹². Une fois la Société OK-Jazz dissoute, Franco a résolu cette difficulté en inculquant à tout le groupe l'idée selon laquelle le matin, aux heures de bureau, on avait affaire à Luambo Makiadi, le patron des Établissements UN-DEUX-TROIS ; l'après-midi et le soir, aux heures de répétition et du concert, ils avaient devant eux Franco de Mi Amor, le musicien de l'OK-Jazz, un musicien au même titre que tous les autres. Cette auto-identification était suivie d'effet : pour le voir au bureau, on devait passer par le protocole et le secrétariat, tandis que le soir on pouvait le voir avant comme après la répétition ou le concert.

Ce rapprochement a permis à Franco de mieux connaître ses hommes et à ces derniers de mieux connaître leur patron et collègue. En outre, à la grande satisfaction des musiciens, Luambo était très ouvert aux conseils, suggestions et critiques. Il a encouragé la créativité par la promotion des compétents. Il a évité de s'opposer aux initiatives privées, a récompensé tout celui qui le méritait, a reconnu la valeur et la liberté de chaque membre et, enfin, Franco a déployé à l'endroit de ses collaborateurs un humanisme qui leur a fait comprendre que le chef n'était pas différent d'eux ou loin d'eux. En retour, il a obtenu l'adhésion de tous les membres aux projets du groupe.

1.3.1. Ouverture aux conseils et suggestions

Concernant la disposition de Luambo aux conseils et suggestions, tous ses collaborateurs – d'avant comme d'après 1970 – sont unanimes à le reconnaître : il demandait toujours conseil avant de mettre en pratique une idée personnelle. Brazzos, collègue et ami de longue date, reconnaît avec une admiration profonde que malgré sa richesse et sa célébrité, Franco accordait toujours une attention particulière aux avis des autres. Lutumba précise que : « dans 80 % des cas, Luambo suivait les conseils de ses collègues et amis ». D'autres ajoutent que chaque fois que Franco devait apprécier un nouvel élément, il sollicitait l'avis d'un plus proche collaborateur. À titre d'exemple, lors de la construction de l'immeuble UN-DEUX-TROIS, il lui arrivait de faire démolir une partie réalisée la veille, et qui n'a pas été appréciée par un ami le matin.

Sachons que dans la conduite des groupes, le conseil constitue pour le meneur une étape importante parce que, dans la plupart des cas, il sert de test. C'est une étape intermédiaire entre la conception et l'application d'une décision. En soumettant son projet de décision à l'appréciation d'une personne d'un palier inférieur au sien, le manager procède à un véritable tamisage qui lui évite de prendre des mesures pouvant s'avérer préjudiciables à l'entreprise.

12 P. CRUELLAS, *Caochine, un nouveau style de management*, Paris, E.S.P., 1993, p. 74.

L'autre vertu du conseil est la confiance qu'il tisse entre le chef et ses collaborateurs : une personne consultée sur un problème se sent plus proche de celui à qui il rend ce service. Elle est consciente de sa confiance et cela la réconforte. En conséquence, la confiance devient réciproque.

La personne consultée sait que le chef ne dirige pas seul mais y associe ses subalternes. Ce sentiment de la part d'un subordonné est très avantageux pour le leader parce qu'il lui permet d'avoir des personnes sûres dans le groupe, d'autant plus que les avis qu'il reçoit traduisent la position de ceux qui se trouvent en face de lui. Le conseil est une forme de sondage, une des techniques efficaces de la gestion participative.

Concernant les suggestions, les anciens de l'OK-Jazz racontent que pendant des répétitions, bien que patron, Franco accueillait de bon cœur tous les jugements des membres du groupe sur ses initiatives personnelles. Sur avis, il modifiait ou supprimait un motif de solo prévu pour une chanson. De même, il acceptait des motifs qui lui étaient dictés par ses coéquipiers, propriétaires ou pas des compositions concernées.

1.3.2. Respect du pouvoir délégué

En management, il y a conflit de compétence lorsque deux services assument une même responsabilité ou exercent une même fonction. Au niveau des chefs, le conflit résulte d'une définition confusionniste des postes et des fonctions ou de la méconnaissance du pouvoir d'autrui.

Dans la plupart des organisations, les conflits naissent lorsque le chef ne respecte pas le pouvoir délégué à autrui. Le chef voulant protéger certains membres du groupe ou prêtant l'oreille aux colportages, passe outre les fonctions attribuées par lui-même ou par l'État à un subalterne. Il décide en toute souveraineté, générant des frustrations dans son entourage. Car, en agissant ainsi, le chef dilue l'autorité de son subalterne. Cette erreur de gestion est courante en RD Congo. Les chefs enjambent le pouvoir de leurs subalternes.

On reconnaît en Franco des qualités particulières en matière de respect du pouvoir délégué. Ses anciens collaborateurs racontent qu'il se pliait aux directives de son chef d'orchestre. Au concert, il attendait d'être programmé avant de jouer. S'il ne l'était pas, il s'abstenait jusqu'à la fin. L'OK-Jazz avait en son sein un chargé de discipline qui veillait au déroulement normal des répétitions. Lorsqu'un musicien n'avait pas répété, il ne pouvait pas se produire dans les concerts ultérieurs. Et Franco, bien que patron, se soumettait à cette discipline.

Le cas le plus frappant dont se souvient l'ancien chef d'orchestre Makoso est celui de Djo Mpoyi. Ce fut à une époque où ce chanteur était une grande étoile dans l'OK-Jazz. Sûr de lui-même, Djo Mpoyi s'est permis, un certain samedi, d'arriver en retard au concert. Le chef d'orchestre Makoso l'interdit

de se produire et le renvoie à la maison. Croyant que Franco allait l'autoriser à chanter, vu sa position (c'est à une époque où il chantait merveilleusement *Kadima*), le chanteur-étoile fut déçu d'entendre le patron dire qu'on devait s'en tenir à la décision du chef d'orchestre. Le lendemain, un dimanche, Djo Mpoyi se présenta de bonne heure au concert. La leçon avait donc porté.

Ainsi, en se disciplinant soi-même, Luambo a réussi à discipliner tout son personnel. Il savait partager son pouvoir avec les autres, appliquant une démocratie qui devait garantir le bon fonctionnement du groupe. Il s'abstenait d'entraver l'exercice normal de leurs fonctions à tous ceux qui détenaient une parcelle d'autorité. Guy Delaire dit que « lorsque la responsabilité est remise en question, l'éthique est en danger. Le pire des cas est donc celui du cadre ou du dirigeant qui assume une responsabilité sans détenir l'autorité nécessaire pour la faire exécuter »¹³.

1.3.3. Des égards à l'endroit d'autres leaders

Les artistes comme Lutumba, Kiambukuta, Madilu et Ntesa, faisaient partie des plus grands du monde musical congolais. Luambo l'a compris. C'est pourquoi il leur laissait la liberté de concevoir et de réaliser leurs albums à leur guise, sans aucune injonction de sa part.

Cette forme de gestion par objectifs qui laisse au propriétaire des œuvres la latitude de sélectionner les ressources humaines et matérielles adéquates pour réaliser un résultat donné constitue pour le manager principal une marque de respect, une reconnaissance des compétences d'un chacun. Pour l'artiste concerné, c'est une expérience à la direction artistique. Ainsi, l'homme porte toute la responsabilité de la réussite ou de l'échec des œuvres programmées.

Quoi de plus rassurant pour un grand talent que d'être reconnu comme tel par celui-là même qui est chargé de le gérer. Servan Schreider écrit ce qui suit : « Plus les hommes sont instruits, informés, plus se fait cette synthèse entre la démocratie et l'efficacité »¹⁴.

La grande preuve de cette démocratie pour Luambo réside dans la création du Conseil Supérieur, organe de conception du groupe. La nomination de trois de ses collaborateurs dans cet organe avait pour but de les associer à la prise de décisions. Le nombre de postes prévus au Comité Directeur, organe d'exécution, témoigne aussi de sa volonté de mieux partager son pouvoir.

À propos de la considération de la valeur d'un chacun par Franco, c'est avec joie que Brazzos s'est rappelé le jour où son collègue et lui qui se trouvaient dans la première catégorie des musiciens, furent très agréablement surpris de recevoir des sommes importantes de la part de

¹³ G. DELAIRE, *op. cit.*, p. 143.

¹⁴ SERVAN SCHREIDER, *op. cit.*, p. 201.

leur patron. Ces gestes, Franco qui, en tout point de vue se trouvait déjà haut-placé, les posait à l'endroit de ses collaborateurs immédiats pour leur prouver qu'il restait toujours à leurs côtés. Il tenait ainsi à rappeler qu'il dirigeait le groupe avec eux, à travers leur travail et leurs conseils et qu'ils avaient droit à une part importante du gâteau. C'était une façon de les motiver. Frédéric Winslow Taylor écrivait que : « Pour obtenir le maximum de rendement de la main-d'œuvre, il faut, entre autres, une cordiale coopération des ouvriers et de la direction (...). Pour supprimer les frottements entre ouvriers et patrons, il faut mettre de l'huile aux points délicats (...)»¹⁵ ».

Franco n'entendait plus continuer à considérer des artistes de la trempe de Simaro, Ntesa, Madilu, Kiambukuta déjà devenus de grandes vedettes, comme devant encore agir sur commandement. Car, le commandement a un seuil au-dessus duquel il devient inefficace. D'où, il doit céder la place à la collaboration, au risque de voir l'autorité se diluer. Les grands doivent être traités comme tels ; ils ont droit aux égards.

1.4. Le social au centre des préoccupations du patron

À propos du marketing social, Octave Gelinier affirme qu'une « mauvaise politique sociale conduit à des résultats de plus en plus désastreux »¹⁶. Le trait le plus caractéristique du management de Luambo est sa disponibilité vis-à-vis de son personnel. C'est sa disposition à venir en aide à ceux qui se trouvaient en difficulté.

Il se fait pourtant que c'est sur ce point que très souvent le torchon brûle entre les patrons-collègues et leur personnel dans des groupes musicaux. Car, la tendance des musiciens lorsqu'ils sont employés, c'est de se faire prendre en charge intégralement ou presque. Or, bon nombre de dirigeants, faute de moyens financiers ou par simple ignorance, perdent de vue cet aspect des choses. D'où la multitude de conflits et l'instabilité des groupes, les artistes se sentant dans l'insécurité.

Franco avait certes compris combien l'aspect social primait sur tout et il a adopté à cet égard une attitude favorable à son personnel. Quelques traits de cette politique sont : le transport des musiciens, les soins médicaux, l'assistance multiforme.

1.4.1. Le transport des musiciens

Il est ennuyeux, décourageant, pour un musicien de devoir se rendre au service par ses propres moyens. Le service pour lui, ce sont les répétitions ordinaires d'au moins 3 fois par semaine, ou spéciales en vue de la

15 F. W. TAYLOR, cité par H. DECHATELIER, in *De la méthode dans les sciences expérimentales*, Paris, Hommes et Techniques, 1947, p. 301.

16 O. GELINIER, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Paris, Hommes et Techniques, 1986, p. 176.

réalisation des objectifs spécifiques et ponctuels tel qu'un album, un clip, une tournée ou un concert à préparer. Les répétitions spéciales peuvent être programmées chaque jour pendant 10, 15 voire 30 jours de suite, en dehors des jours de concert. Le service c'est aussi le concert. Il a lieu 3 ou 4 fois par semaine. Il arrivait, pour l'Ok-Jazz, que l'orchestre se produise en matinée et en soirée le même jour.

Comment peut-on utiliser ses propres moyens pour prendre part à toutes ces séances ? C'est la question qui souvent suscite la polémique au sein des groupes musicaux. Si dans des formations jugées encore « petites », les artistes peuvent consentir à des sacrifices, il n'en est pas le cas dans des formations géantes. Les musiciens sont exigeants, conscients qu'ils produisent de l'argent.

L'OK-Jazz est l'une des formations qui savaient résoudre ce genre de problèmes en octroyant des moyens personnels (voitures) aux musiciens. Brazzos Muango reconnaît avoir reçu 4 voitures : la première en 1962 avec Kwamy, la seconde en 1971, la troisième en 1972 et la dernière en 1973. Lutumba affirme que l'OK-Jazz était le premier groupe en matière de transport des musiciens.

Ces voitures se donnaient soit à crédit, quitte à récupérer sur les recettes de la vente des œuvres du bénéficiaire, soit comme fruit d'une prestation spéciale ; ce fut le cas en 1969 et 1971. Dans ce dernier cas, la voiture restait une propriété de l'orchestre, récupérable en cas de départ de l'intéressé. Outre les moyens personnels, tout un bus était mis à la disposition des musiciens.

1.4.2. Les soins médicaux

Tous les anciens collaborateurs de Franco reconnaissent que ce dernier, chaque fois qu'il était nécessaire, prenait en charge les soins médicaux de ses hommes et de leurs familles. Notons à ce sujet que la générosité de Franco en matière d'aide aux musiciens ne s'arrêtait pas seulement à son entreprise. Par exemple, même après leur séparation, il a beaucoup aidé Vicky Longomba pour ses soins médicaux en Europe. Non seulement il a entrepris les démarches auprès des autorités de la RD Congo en vue de sa prise en charge, mais il l'a aussi assisté avec ses propres moyens.

Enfin, à une certaine époque, Franco avait mis à la disposition de ses musiciens et d'autres groupes une ambulance pour les secourir en cas d'urgence.

1.4.3. L'assistance multiforme

La plupart des gens qui ont côtoyé Franco vante sa générosité. Ses contemporains disent qu'il avait « la main facile » (loboko pete). C'est ce qui se dégage des témoignages des journalistes tels que Kitutu Oleontwa et

Lukunku Sampu. Le premier affirme que « Luambo n'était pas un simple éditeur mais un grand mécène de la presse. Il a, en 1980, remis une grosse enveloppe pour la promotion de la presse de Kinshasa »¹⁷. Le second parle de Franco avec admiration en soutenant « qu'il était d'une fraternité sans pareil. Il aimait beaucoup ses amis et sa famille. Il savait mettre les gens à l'aise et je n'oublierai jamais l'accueil dont je fus l'objet de sa part en Europe pour cette interview ultime¹⁸ ».

Les musiciens de l'OK-Jazz et l'ensemble du personnel affirment que Luambo ne restait jamais insensible aux difficultés des autres. Chaque fois qu'un problème lui était soumis, il s'employait à y apporter une solution. Sa petite sœur, Marie-Louise Ekanga, a affirmé à ce propos : « Yaya ne voulait surtout pas entendre quelqu'un dire : mes enfants ont été chassés de l'école, les enfants n'ont rien mangé hier, nous sommes frappés d'un deuil, nous venons de perdre ... »¹⁹. La magnanimité de Franco, sa sensibilité aux malheurs d'autrui – individus et organisations – sont restées légendaires, loin au-delà du monde musical, comme l'ont prouvé ces témoignages. Cette ouverture de Luambo à tout le monde, et surtout sa compassion aux malheurs de ses musiciens, lui a attiré l'adhésion totale de ces derniers, à tel point qu'ils considéraient son entreprise comme leur propre famille. Une famille dans laquelle chacun d'eux se sentait intégré. Enfin, interrogé au sujet des rapports entre Franco et ses musiciens, Simaro Lutumba a répondu : « ils étaient ceux d'un papa avec ses enfants ».

Conclusion

Cette étude partielle du management de Franco Luambo visait à connaître ce que furent ses méthodes et stratégies dans la conduite de son orchestre, lesquelles ont permis à l'OK-Jazz de garder la tête haute pendant 33 ans. Elle nous a appris que la survie et le développement d'une entreprise dépend de la qualité du travail fourni par les employés. Cependant, pour que ce travail soit réellement de qualité, il faut que les employés se sentent engagés. L'engagement s'entend comme une disposition de l'esprit à croire et à s'attacher à quelque chose. Cet attachement entraîne la participation des employés aux objectifs de l'entreprise. Et c'est ce que recherche tout leader.

Mais cela nécessite de la part de ce dernier une attitude jugée appréciable par tous les membres. En effet, pour que tout marche dans l'entreprise, celle-ci doit posséder un règlement définissant les relations entre les différents membres et les modalités de fonctionnement. Mais ce règlement doit être

17 Propos tenus le 14/07/1999 au 1-2-3 à l'occasion des préparatifs du 10^e anniversaire de la mort de Franco.

18 Propos recueillis le 11/10/1999 au 1-2-3 lors de la célébration du 10^e anniversaire de la mort de Franco.

19 Entretien à domicile sur rue Bosobolo, dans la commune de Kasavubu, en 1998.

respecté par le leader lui-même parce qu'il faut qu'il serve d'exemple. L'application d'une politique sentimentale et discriminatoire au sein d'une organisation ne fera que fragiliser celle-ci et compromettre son succès. Franco l'a compris et a pratiqué un management participatif qui a garanti le succès de son groupe jusqu'à la fin de sa vie. Le management appliqué par Franco dans la gestion du Tout Puissant OK-Jazz constitue pour les Congolais une série de leçons à mettre en pratique pour garantir la survie des organisations qu'ils administrent. Les principes sur lesquels repose ce management doivent servir aussi aux leaders des groupes musicaux pour leur stabilité et leur succès. ■



Disponible à la librairie du CEPAS

Au sommaire

LA PAIX DANS L'ENSEIGNEMENT DE L'ÉGLISE
ANALYSE DE 10 ANS DES CONFLITS (2003 - 2013)
ET INITIATIVES DE PAIX
ENGAGEMENT DE PAIX DE L'ÉGLISE CATHOLIQUE
AXES DE CONSTRUCTION DE LA PAIX EN RDC