

PRÉFACE
JE SUIS AFRICAINE ET VOUS ?

Nabou FALL

Qui ne veut pas qu'on raconte cette Afrique qu'on nous disait illusion et illusoire, cette Afrique où les possibles se réalisent, où les référents sont enracinés dans notre héritage, où l'espoir est permis et surtout où des pôles de création, d'invention, de recherches et de développement essaient. Certainement comme moi vous avez désespéré de voir un jour le soleil se lever sur l'inventivité africaine. En effet, élevée et influencée par un narratif décrivant le continent comme incapable de se réaliser, de s'affranchir et de s'auto-suffire, j'ai longtemps cru que New York, Londres ou Paris étaient le centre de l'univers. Ces croyances limitantes entretenues par tout ce que j'absorbais : média, presse, cinéma. Tout dans l'univers où j'évoluais me renvoyait vers une image misérabiliste et repoussante de ma terre natale. Je me voyais vivre à Paris ou New York aveuglée par les attributs du développement occidental : consumérisme, capitalisme, et tous les « ismes » d'une pensée unique qui pose une ligne de démarcation claire entre eux et nous. Les civilisés et les sous-développés, ceux qui vivent d'aides et de dons avec des économies sous perfusion qu'on sauve à coups de plans structurels, de réunions de club de créanciers et de conférences aux relents paternalistes. Je sais, vous étiez comme moi face à un mur, incapable d'aimer un continent qui semblait aimer se vautrer dans un marasme de coups d'État, de scandales de corruptions et de pillages orchestrés par les élites pourtant dites civilisées.

Au lendemain de l'obtention de mon diplôme de fin d'études universitaires, une mouche africaniste m'a piquée. Agitée, enthousiaste et subitement pleine d'espoir je n'avais qu'une seule phrase en tête : je veux rentrer en Afrique travailler, que ce soit à Casablanca où Addis Abeba, peu m'importait le point de chute ou le pays qui m'accueillerait, j'avais faim et soif d'Afrique. Étaient-ce ces livres d'Ahmadou Kourouma découverts un peu tard vers 23 ans : Soleil des Indépendances ainsi que Monnè Outrages et Défis qui m'ont ouvert les yeux et le cœur à une autre perspective. Possible. L'appel de pieds se faisait pressant se transformant en une obsession. Une question me taraudait : « Que pouvais-je faire pour mon Afrique ? »

N'avais-je pas fait mon mémoire de 3^e cycle sur les bénéfiques pour le continent de favoriser la coopération Sud-Sud. Un voyage d'études en Asie m'avait convaincu d'une chose : nous devons créer nos propres modèles. Arpentant les rues de Tokyo où traditions et modernité cohabitaient en toute harmonie sans dissonance, j'ai eu une révélation : et si notre problème se trouvait dans ce copier-coller raté qui constituait nos modèles ? De la Malaisie de Mahatir Mohamed au Singapour de Lee Kwan Yu, la recette du miracle asiatique se résumait en 2 mots : authenticité et créativité. Rester soi, garder sa voix et exprimer sa créativité en fonction de sa perspective culturelle et identitaire. Ce modèle était très éloigné de « nos ancêtres les Gaulois » enseigné à nos parents.

Des années après, visitant l'Inde et la Corée j'ai revécu les mêmes sensations. Et heureusement que la conscience collective africaine s'est éveillée à partir de symboles forts tels que la réappropriation identitaire, l'émergence d'une créativité locale résonnant de plus en plus auprès d'une jeunesse consciente. C'est dans cet élan que s'inscrit cet ouvrage. Ce concentré éclectique d'histoires de créativité, de recherches, de réflexions disruptives et de témoignages pleins de foi et d'espoir est un facteur de guérison pour moi. L'Afrique y retrouve sa place. La grandeur de ses royaumes louée par les griots prend son sens à chaque chapitre. La diversité

de son patrimoine se révèle à travers les idées et accomplissements novateurs que vous découvrirez avec fierté. Ce sont les réalités de chaque pays, les défis de chaque environnement qui ont permis à chacun de pousser au-delà de ses limites en trouvant des solutions endogènes adaptées. Ce présent dynamique va bâtir le devenir d'une Afrique qui renoue sans complexe avec ses valeurs intrinsèques : solidarité, authenticité et créativité.

Ces personnes qui transforment nos rêves en réalité sont des sources d'inspiration qui me motivent à dire avec fierté : je suis Africaine !

Nabou FALL
Romancière
Directrice Générale de Vizeo
Co-fondatrice d'Impact hub Abidjan
Philanthrope Coordinatrice de la fondation Wimnet
Auteur du roman *Evasion*

INTRODUCTION

AFRIQUE : LE PASSÉ DES AUTRES
N'EST PAS TON AVENIR !

Soufyane FRIMOUSSE

Penser les impacts positifs des organisations africaines est complexe tant sont tenaces les clichés et les pseudo-certitudes qui entourent sa réalité. Les afro-pessimistes ont ainsi parlé d'un continent mal parti et à la dérive inscrivant les échecs, les déficits ainsi que les handicaps dans l'imaginaire collectif faisant croire que l'Afrique était un monde à part ! Plus récemment, une rhétorique optimiste et parfois euphorique a émergé présentant l'Afrique comme le futur de notre planète devenant ainsi un nouvel eldorado. Dans les deux cas, la plupart des discours sont émis et produits à l'extérieur de l'Afrique ou plutôt des Afriques¹ par des *homo economicus* alimentés par la doxa économique et managériale ultra-libérale ayant formé et trouvé des hommes relais² pour qui la quantité doit régner au détriment de la qualité³. Il n'est pas certain que les Africains partagent le rapport à l'économie d'un ordre mécaniste, rationaliste, positiviste pour lequel l'exploitation et la domination sont des moyens de maximiser les profits et ce peu importe le prix que doit en payer la planète.

S'interroger sur les impacts des organisations d'Afrique revient à ne pas tomber dans le piège des mots-valises que sont : développement, émergence, progrès, raison, ordre, croissance, aide, lutte contre la pauvreté... Des concepts souvent importés d'ailleurs ! Ces concepts se heurtent à la complexité des réalités africaines qu'ils n'appréhendent guère. Les dynamiques en cours ainsi que les réelles avancées et innovations ne sont jamais intégralement restituées. Comme le souligne Sarr (2016), ces concepts sont quantophréniques, c'est-à-dire qu'ils s'efforcent à tout dénombrer et évaluer. Or, même si quantifier est utile, l'aventure humaine ne peut être réduite à une dimension statistique. Les indicateurs ne disent rien du vivant, des rapports sociaux, du lien social, des échanges, du vivre-ensemble, de la *téranga* (hospitalité), de la *kersa*, *hchouma* (honte) et des relations spirituelles. Ils ne renseignent pas sur les raisons de l'existence. Les dimensions immatérielles de la vie ne sont pas quantifiables ni mesurables. La vie est expérience. Elle est encore plus dans les pays d'Afrique. Déambuler dans les rues de Casablanca, de Tunis, du Caire, de Dakar, de Cotonou, de Douala... provoque des sensations rythmées par le mouvement, l'agitation et le choc de la coexistence des temporalités. Des sensations qui nous révèlent les limites des indicateurs qui ne prennent pas le pouls de la société.

L'Afrique a toujours été sommée de se civiliser, puis de se développer en suivant des normes indiscutables. Une seule trajectoire était possible et c'était celle imposée de l'extérieur par les grandes puissances de ce monde puisqu'elle était considérée comme sans histoire, sans civilisation autre que dans sa partie nord. Elle n'avait pas de réponses propres à apporter aux défis qui se posaient à elle.

-
1. Ce continent est tellement vaste et varié qu'il est difficile de le concevoir comme un bloc homogène. Toutefois, nous tenons à parler d'Afrique au singulier, car nous considérons que l'Afrique est un projet, avec une vision d'avenir.
 2. La plupart des dirigeants et des décideurs sont des purs produits des organismes internationaux (Banque mondiale, FMI.). Ils reprennent les discours de la doxa internationale sans prise sur le réel. Ils ne rendent compte qu'à l'extérieur puisqu'ils en tirent leur légitimité ! Une légitimité qui n'est donc pas endogène (Nubukpo, 2019).
 3. Parler en tant qu'Africain ne garantit pas pour autant une parole authentique. Les discours sont comme partout ailleurs, c'est-à-dire divergents et contradictoires.

Les modèles dominants allant jusqu'à disqualifier ses formes d'organisation sociales et économiques. Ainsi, toutes sociétés différentes du modèle dominant étaient traitées de sous-développées et de Tiers Monde. En fait, il fût proposé aux Africains un prêt à porter sociétal avec un bras armé économique-managérial produit ailleurs.

C'était un enveloppement et non un développement. L'Afrique a été condamnée à rattraper en étant assujettie au complexe du bon élève systématiquement évalué.

Entre fascination et répulsion, l'Afrique a été condamnée à suivre les recommandations des grandes instances internationales, des cabinets conseil vendant leurs prêt-à-penser...

Pour quels résultats ?

- Des économies peu productives et faiblement transformatrices de matières premières ! Trop souvent, l'application de la médecine libérale fût un désastre. Échec trop souvent expliqué par l'absence de bonne gouvernance et la corruption. Sans nier l'importance de ces deux facteurs, ils ne peuvent constituer les seules causes. En fait, ce fût un échec car il est impossible de se réaliser en imitant et en oubliant ses réalités. Toute société repose sur des récits, des valeurs, des normes qui enracent les pratiques économiques et sociales. Les pays africains doivent produire, transformer et exporter. Ce qui suppose une insertion judicieuse dans les chaînes de valeur nationales et internationales.
- Des exploitations prédatrices des ressources avec externalités négatives auprès des populations locales au détriment de l'inclusion tant affichée. À cela il convient d'ajouter la déstructuration des économies et des tissus locaux parfois multiséculaires.

D'où la nécessité d'élaborer des projets à partir des réalités locales, régionales, transnationales et des dynamiques globales avec l'intention de générer des impacts sociaux et environnementaux en parallèle d'un retour financier. Se pose ici la problématique de l'articulation du convergent et du contingent, de l'enracinement de l'économie dans la réalité sociale⁴. Obéir aux injonctions des autres ou imiter revient à obtenir une mauvaise contrefaçon d'un autre modèle. Or comme le soulignait Césaire (1982), il est toujours préférable d'être en enfer que d'avoir une version ratée du paradis.

Certes le continent africain regroupe 54 états et donc une diversité de cultures, de contextes et de temporalités. Mais malgré cette variété, il est possible de parler d'un éthos commun, une sorte d'africanité. Par exemple, les Africains savent tous qu'ils ne sont ni les maîtres ni en possession de la planète. Senghor avait déjà pensé l'africanité à partir de l'arabité et la négritude en opposition à Hegel qui lui posa le Sahara comme une frontière séparant l'Afrique favorisant ainsi les prémices de la colonisation et du séparatisme. Senghor (1977) et Cheikh Anta Diop (1981) ont toujours affirmé que le Sahara n'était pas un mur mais une zone de passage et de partage citant Tombouctou comme le carrefour des échanges.

4. Cf. Polanyi K. (1983).

Les Afriques sont hybrides. Citons pour exemple les cultures Gnawa au Maroc qui renvoient à une déformation du mot « Guinée »⁵. L'ancêtre et la tradition alimentent encore l'enchantement de ces mondes au sens wébérien. Ce qui ne signifie nullement que l'Afrique est archaïque et non moderne comme le laissent entendre de nombreux scientifiques, penseurs, philosophes et écrivains. Citons notamment Hume, Hegel et Kipling pour lesquels l'Afrique est immobile et réfractaire à la marche de l'Histoire et du progrès⁶.

La tradition peut regrouper les valeurs essentielles qui donnent du sens à la vie ! Dans ce cas, elle est une tradition vivante qui se fonde sur le refus du passé non actualisé. Elle n'est pas l'évocation des choses mortes. Elle est réappropriation d'un élan créateur (Berger, 1962). La tradition est un capital symbolique à réinterroger et à réinjecter dans un devenir à condition d'en retenir ce qui est fécond. Pour faire œuvre de civilisation, il faut de la transmission (Sarr, 2016). L'Africain contemporain est déchiré entre une tradition qu'il ne connaît plus vraiment et une modernité déstructurante et déshumanisante.

Quiminal (1991) parle de contemporanéité multiple correspondant à une juxtaposition au sein d'un même territoire de temporalités et d'épistémès différents avec plusieurs systèmes de référence qui cohabitent et/ou s'entrechoquent. Les Africains sont donc à la fois dans des temps traditionnel, moderne et hypermoderne. Il s'agit de transversalité de plusieurs mondes (domestique, marchand, technique...) telle que proposée par Boltanski et Thévenot (1991). Les systèmes de pensée, les visions du monde, les épistémologies issues des cultures africaines agissent toujours sur leurs sociétés. Au niveau économique et managérial, le formel et l'informel coexistent. Les piliers de la vie africaine demeurent la réciprocité, la redistribution et l'échange. Nier ces réalités revient à avoir une pensée hors sol ! Comment peut-on minorer les dimensions anthropologiques, culturels, historiques... ! Il est impossible d'ignorer la majorité des pratiques, des comportements et des actions réelles des Africains. L'économie et le management sont charpentés par un enracinement social. L'économie demeure subordonné à des finalités socio-culturelles. Obadia (2012) parle d'économie relationnelle différente de l'économie matérielle à visée utilitariste au sens de Bentham. L'objectif de l'économie relationnelle est de produire des relations de qualité entre les personnes. Relations qui représentent en elles-mêmes des valeurs. L'argent pouvant en être une des conséquences.

L'Afrique peut proposer une sortie aux crises actuelles de nos sociétés humaines en perte de sens en offrant un dépassement d'une civilisation purement technique par un retour aux équilibres fondamentaux. Il s'agit de la combinaison de

5. Durant le Moyen Âge africain, cette séparation n'existait pratiquement pas. Les biens, les personnes, les idées circulaient. Le Nord de l'Afrique était peuplé de Maures et de Négroïdes. Son arabisation et sa perception de lui-même comme étant blanc sont venues bien plus tard. De nos jours le Maghreb se perçoit toujours comme une entité à part tournée vers la Méditerranée. Le clivage demeure alimentant cette frontière imaginaire et les problèmes de racisme. Notons toutefois la volonté de certains pays comme le Maroc de s'orienter économiquement et politiquement vers le sud du continent.

6. Valentin Yves Mudimbé (2013) regroupe les œuvres de ces auteurs dans ce qu'il désigne comme la bibliothèque coloniale !

valeurs matérielles et spirituelles. L'objectif n'est pas de refuser les leçons et les apports extérieurs mais de trier ce qui est fécondité et ce qui absurdité. L'Afrique ne doit pas se contenter d'imiter mais proposer et innover afin de contribuer à la marche du monde. Dans cette optique, il est essentiel de prendre conscience que les Afriques n'ont personne à rattraper et doivent sortir de la temporalité du manque (de pensée, de connaissances, de victoires...) !

L'Afrique peut permettre cette interaction entre conditions (économiques, écologiques) et significations d'existence (raison d'être, finalités...), entre ordre économique et dynamique sociale. Il faut que le continent africain cesse de croire que le passé des autres est son avenir. D'ailleurs, le continent n'est-il pas un laboratoire d'où émergent des innovations sociales, économiques, culturelles et managériales portées par des associations, des organisations et des institutions (Frimousse, 2019) ? Ce sont ces voix neuves et originales que cet ouvrage souhaite valoriser. Les contributions traduisent cette vélocité de créativité qui interroge nos anciens paradigmes. Rassemblés, les différents chapitres dessinent une manière d'envisager la production de savoir des Afriques à travers des *succes stories* à impacts positifs. Il s'agit d'affirmer la présence des Afriques dans le monde tant au niveau économique que managérial. Il n'est jamais question de repli mais de sortie de la doxa économique et managériale attachée aux schémas linéaires et progressistes de l'histoire et de son maître récit ultra-libéral. Les situations décrites sont des expérimentations, des réalisations et des réinventions. Elles participent aux récits sur les Afriques et s'inscrivent dans les types de société que les Africains veulent établir. Elles permettent de prendre conscience de la possibilité de plusieurs mondes dans le monde.

Les chapitres montrent que l'Afrique dispose des atouts de sa réinvention et que l'on peut procéder différemment. C'est probablement en Afrique que s'esquissent les figures du monde à venir.

Cet ouvrage souhaite comprendre comment les Afriques se sont engagées dans un véritable processus de transformation tout en insistant sur les clés du succès (partie 1). Il s'agit notamment de comprendre comment les acteurs sont engagés dans une dynamique porteuse de significations. Le modèle dominant a réussi dans sa version instrumentale et technologique, mais, sur le plan éthique et moral, il a échoué faute d'assigner du sens à son projet. À l'heure actuelle, il est en grande partie responsable des impacts négatifs qui pèsent sur la planète et menacent jusqu'à l'existence humaine sur Terre. Quelles alternatives ? Doit-on suivre la voie chinoise qui consiste à accélérer ce processus sur une échelle inédite ? Ou faut-il imaginer d'autres formes, radicalement différentes, de formation de la valeur ? De ce point de vue, les *succes stories* présentées dans cet ouvrage recèlent d'immenses gisements de possibles, que l'humanité a tout intérêt d'explorer. Il s'agit de valoriser les productions et les innovations d'Afriques qui ont une résonance profonde avec ses systèmes de valeurs et de sens (partie 2). Nous voulons saisir les dynamiques positives qui s'esquissent dans les organisations africaines et d'en comprendre les moteurs/rouages. Il est donc essentiel d'engager ce processus en créant, une plateforme plurielle de contributeurs du continent, de ses diasporas et d'ailleurs. Beaucoup des contributeurs font des allées et venues entre l'Afrique et l'extérieur favorisant une pensée en mouvement. Nous pensons le continent à

partir d'Afrique et d'autres lieux avec l'impératif de décentrer les regards et les approches. La pensée la plus vivante est le produit de toutes sortes de circulations.

61 experts, enseignants-chercheurs, experts et consultants, dirigeants d'entreprise, de 20 pays, ont contribué à cet ouvrage.

Merci à Mohamed AIT BENZAITER, Omar AKTOUF, Jean-Dominique ASSIÉ, Zeyneb ATTYA, Sofiane BABA, Mohamed BACHIRI, Ahmed BELGAID, Mohamed BENABID, Sami BEN MANSOUR, Maher BEN MBAREK, Chafik BENTALEB, Marc BIDAN, François BIMOGO, Adil CHERKAoui, Annie CORNET, Patrick DAMBRON, Salima DEBBARH MOUNIR, Michelle DUPORT, Nicola EHLERMANN, Comlan Félix FAGNIBO, Malick FAYE, Yassine FOUAD, Soufyane FRIMOUSSE, Seydou GUEYE, Taieb HAFSI, Omar HEMISSI, Jacques IGALENS, Kadr IGHIRRI, Abdelilah JENNANE, Jérémie KASONGO, Amina KCHIRID, Pascal KENGUE MAYAMOU, Bertin Léopold KOUAYEP, Ralf KREHER, Motiâ-Eddine LAKHDAR, Julie LANCKRIET, Alain LEMPEREUR, Eric LETELLIER, Abdenbi LOUITRI, Laki Maurice MUSEWA M'BAYO, Élias Perrier NGUEULIEU, Raphaël NKAKLEU, Joseph NZONGANG, Dieu-Donné OKALAS OSSAMI, Viviane ONDOUA BIWOLÉ, Gwenaëlle ORUEZABALA, Ditiil Moussa PALENFO, Sylvia Volafeno PARFAIT, Jean-Marie PERETTI, Marie PERETTI-NDIAYE, Simon G. PETER, Jean-Michel PLANE, Elie RAFIDINARIVO, Faliarimino RAKOTOMANANA, Yda Njaka Rindrasoazanany RAZANAMAHERY, Doha SAHRAoui BENTALEB, El Hadji SARR, Pascal SEM, Alain TAKOUDJOU NIMPA, Jean-Paul TCHANKAM et Raja TEMNATI dont les chapitres sont une traversée permettant de déceler le multiple et le divers, le potentiel et le non-encore-exprimé pour laisser place aux réalisations émancipatrices.

Dans la première partie de l'ouvrage, **Soufyane FRIMOUSSE** évoque cette Afrique des possibles en s'intéressant à certaines organisations africaines qui proposent des produits et des services dépassant le mimétisme ou le clonage de leurs homologues internationaux. Ces organisations reposent sur de véritables caractéristiques managériales au niveau de l'innovation qui impactent favorablement les sociétés africaines. Ce que l'Afrique réussit le mieux doit être connu, non pour être calqué sans discernement, mais pour être compris dans ses fondements. **Omar AKTOUF** propose une réflexion pour que les « *success stories* » et réussites économiques et entrepreneuriales africaines ne soient pas que feux de paille. Il insiste pour que ces succès et ceux à venir s'inscrivent dans un paradigme autant managérial que politique et économique garant de pérennité, de continuité, d'améliorations, de bien-être pour le plus grand nombre de durabilité écologique. **Jacques IGALENS** s'appuie sur la réalité africaine et préconise l'utilisation sur une grande échelle de la traction animale dans l'agriculture. Il insiste sur les compétences africaines qui aideraient l'agriculture européenne pour passer de la traction mécanique à la traction animale. **Sofiane BABA, Taieb HAFSI** et **Omar HEMISSI** montrent l'étonnante résilience et les contributions de quatre entreprises algériennes dans des contextes complexes. **Alain LEMPEREUR** s'appuie sur un exemple de développement individuel et social en post-conflit, celui d'un mécanicien rwandais de talent, qui a gravi tous les échelons dans le secteur de la réparation automobile et se transformera non seulement en expert, puis en entrepreneur et plus récemment en directeur d'école. **Jean-Marie PERETTI** et

Marie PERETTI-NDIAYE s'intéressent à Thinking Africa, un groupe de réflexion créé en 2013 avec pour ambition de contribuer à la réinvention du leadership africain en toute indépendance.

Patrick DAMBRON resitue l'intelligence écosystémique ouverte déployée dans un certain nombre de pays africains, dont le processus d'innovation renversée est une dominante autant économique que culturelle. Il analyse la réappropriation culturelle en cours, jugée vitale par les autorités africaines. Le patrimoine est ici envisagé sous l'angle d'une mémoire vivante chargée de renforcer l'identité culturelle, le plus souvent promue sous la forme d'un tourisme culturel lui-même producteur d'une économie relationnelle. **Michelle DUPORT, Comlan Félix FAGNIBO** et **Ditil Moussa PALENFO** présentent le cas de deux entreprises remarquables par leur réussite : l'une du secteur agroalimentaire du Bénin et l'autre du secteur minier au Burkina Faso. Ils étudient les facteurs clés de succès et dégagent les caractéristiques communes à ces réussites au travers de l'analyse des pratiques convergentes ou divergentes de celles prônées par l'orthodoxie managériale. **Pascal SEM, Annie CORNET** et **Laki Maurice MUSEWA M'BAYO** présentent une démarche réflexive des pratiques de GRH en République Démocratique du Congo (RDC). Ils montrent que les managers en RDC sont en perpétuelle recomposition de leurs pratiques de GRH en regard de l'évolution des contextes organisationnels et culturels, contextes traversés par de multiples contradictions avec lesquelles ils apprennent à composer. **Gwenaëlle ORUEZABALA** et **Simon G. PETER** analysent le phénomène de mutation de la filière bois au Gabon *via* la mobilisation de travaux académiques en sciences de gestion sur le thème des transformations organisationnelles. **Raphaël NKAKLEU** et **Jean-Michel PLANE** s'interrogent sur comment former les leaders africains responsables de demain. L'avenir d'un pays n'est-il pas conditionné en partie par sa capacité à produire des modes de gouvernance plus inclusives et des leaders plus spirituels aux valeurs morales affirmées ? Pour **Amina KCHIRID**, le modèle économique est dans l'obligation d'être revisité, voir réinventé, par un modèle plus inclusif et durable. Dans cette optique, elle milite pour l'émergence d'une Économie Sociale et solidaire, transformatrice en s'appuyant sur l'expérience du Maroc.

Zeyneb ATTYA et **Sami BEN MANSOUR** expliquent le succès de la firme Vermeg qui s'est distinguée par son impact positif sur les générations montantes en Tunisie et a réussi à rendre possible l'avenir pour ceux qui ont accepté de rester en Tunisie et de s'y investir. **Abdelilah JENNANE** et **Maher BEN MBAREK** insistent sur les impacts de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) des pays d'Afrique francophone. **El Hadji SARR, Seydou GUEYE, Malick FAYE** décryptent le secret de l'entreprise Patisen qui a assuré sa pérennité, en consolidant son développement, sa rentabilité au grand bénéfice de ses parties prenantes. **Jérémie KASONGO** expose les tenants et aboutissants des stratégies d'implantation des firmes étrangères sur ce continent, ainsi que les dynamiques à l'œuvre en termes de développement de surfaces commerciales et d'évolution des comportements des consommateurs. **Faliarimino RAKOTOMANANA, Yda Njaka Rindrasoazanany RAZANAMAHERY, Elie RAFIDINARIVO** présentent la valorisation du patrimoine à travers une autopromotion des communautés

traditionnelles à Madagascar. **Adil CHERKAOUI** appréhende les spécificités des pratiques de RSE des PME au Maroc en mettant en valeur l'expérience réussie d'une imprimerie casablancaise. **Omar AKTOUF** exhorte l'Afrique à s'inspirer de l'Allemagne et la Scandinavie afin de sortir de cette délétaire torpeur rentière, à fort peu de valeur ajoutée, appuyée sur les sempiternelles rentes faciles venant des matières de base : bois, pétrole-gaz, minerais, agrumes, cacao, phosphate, bauxite...

Dans la seconde partie de l'ouvrage, **Mohamed BENABID** met en évidence dans un effort de conceptualisation l'originalité de la démarche de l'Office Chérifien des Phosphates qui montre bien que de grands groupes publics peuvent déployer des solutions d'innovations frugales et de transformation originales. **Julie LANCKRIET** décrypte le succès de M-Pesa, une disruption économique à impact social sans précédent au Kenya. Elle explique comment le phénomène s'est ensuite propagé à l'ensemble des pays de la sous-région, et en premier lieu les pays anglophones. Un phénomène qui embarque avec lui les géants du secteur de la finance internationale. **Jean-Dominique ASSIÉ** présente l'Université Senghor en Égypte qui a développé un modèle afin de former, en français, des cadres créatifs, capables de relever les défis du développement durable de l'Afrique. **Mohamed AIT BENZAÏTER** et **Chafik BENTALEB** présentent l'engagement dans la démarche RSE du groupe Menara Holding. **Salima DEBBARH MOUNIR** nous raconte l'histoire et le succès de Cartier Saada, un des grands industriels de l'agroalimentaire au Maroc. L'entreprise produit près de 15 000 tonnes de conserves de fruits et de légumes dont 90 % sont destinées à l'export. **Eric LETELLIER**, **Dieu-Donné OKALAS OSSAMI**, **Ralf KREHER** présentent une initiative originale portée par des femmes en République démocratique du Congo. **Mohamed BACHIRI** raconte l'histoire de Somaca qui illustre parfaitement la *success story* de l'industrie automobile au Maroc. **Pascal KENGUE MAYAMOU** et **Marc BIDAN** mettent en lumière un célèbre dispositif de e-paiement congolais et raconte son histoire depuis sa conception, son déploiement opérationnel jusqu'à son utilisation relativement massive par des consommateurs du Congo-Brazzaville puis par ceux d'autres pays africains comme le Cameroun, le Bénin, la Zambie ou le Ghana. **Raja TEMNATI** apporte un éclairage sur l'expérience Mutandis et décrit son schéma organisationnel, ses activités et ses stratégies. **François BIMOGO** explique comment d'une campagne, qui visait à restreindre la consommation des produits alimentaires importés au Cameroun en les remplaçant par des alternatives locales identiques pendant le salon agricole du pays, une réelle dynamique vertueuse s'est lancée. **Motiâ-Eddine LAKHDAR** analyse les relations de travail au sein de l'association Al Amana à travers le prisme du contrat psychologique normatif, avant de revenir sur la *success story* de l'association dans la poursuite de sa mission sociale de lutte contre la pauvreté. **Ahmed BELGAID** analyse la stratégie d'internationalisation des banques marocaines en Afrique en étudiant le cas d'Attijariwafa Bank.

Joseph NZONGANG et **Alain TAKOUDJOU NIMPA** présentent un exemple de réussite dans la lutte contre la pauvreté au Cameroun à travers le modèle des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC²) créé en 1992 pour aider la population rurale qui n'a pas accès au système bancaire. **Kadr IGHIRRI** raconte l'his-

toire de la Société Impériale des Thés et Infusions qui a su faire preuve de résilience et de transformations. **Abdenbi LOUITRI** et **Doha SAHRAOUI BENTALEB** présentent le cas de la coopérative Mogador à travers l'histoire de sa dirigeante. L'étude de cas traitée présente un exemple de femme entrepreneure en milieu coopératif ayant réussi et qui a la reconnaissance de ses pairs et de la communauté en général. **Viviane ONDOUA BIWOLÉ** et **Jean-Paul TCHANKAM** expliquent comment Audrey Chicot est arrivée à créer et diriger une entreprise de fabrication et maintenance industrielles, devenant ainsi la première femme au Cameroun à être propriétaire d'une entreprise industrielle appelée Multi services et Maintenance Industrielle (MSMI). **Yassine FOUDAD** présente l'engagement et l'implémentation de la RSE à travers une démarche enracinée dans les réalités algériennes par la société SASACE. **Bertin Léopold KOUAYEP** et **Élias Perrier NGUEULIEU** étudient le rapport entre la frugalité co-managériale et la performance organisationnelle, à travers l'innovation entrepreneuriale de l'entreprise GDC au Cameroun. **Sylvia Volafeno PARFAIT** présente No Comment® qui un magazine gratuit créé en 2010. No Comment® illustre bien les caractéristiques des entreprises actuelles dans un écosystème entrepreneurial rapide, risqué, et aléatoire. **Nicola EHLERMANN** présente comment et pourquoi les femmes d'Afrique subsaharienne sont un atout majeur pour le développement du continent. Diverses, multiples, innovantes, elles ont la force de développer des solutions africaines .

BIBLIOGRAPHIE

Berger G. (1962), *L'homme moderne et son éducation*, Paris, PUF.

Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Éditions Gallimard.

Césaire A. (1982), *Moi, laminaire*, Seuil.

Diop C.A. (1981), *Civilisation ou barbarie*, Paris, Présence africaine.

Frimousse S. (2019), *Innovation(s) et agilité à l'ère du digital : Afrique, laboratoires du monde de demain*, ISTE Éditions.

Mudimbé V. Y. (2013), *L'Ecart*, Présence Africaine.

Nubukpo K. (2019), *L'urgence africaine. Changeons le modèle de croissance*, Odile Jacob.

Obadia M. (2012), *Économie relationnelle et économie matérielle, Les Cahiers du Sol*, n°9, *L'intelligence collective*.

Polanyi K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

Quiminal C. (1991), *Gens d'ici, gens d'ailleurs*, C. Bourgeois.

Sarr F. (2016), *Afrotopia*, Philippe Rey.

Senghor L.S. (1977), *Liberté 3. Négritude et civilisation de l'Universel*, Paris, Seuil.