

PRÉFACE

Jean-Michel Plane

C'est un honneur mais aussi un « réel plaisir » de préfacer cet ouvrage en l'honneur de mon éminent collègue et ami, le professeur Bassirou Tidjani. Inlassable formateur de jeunes docteurs et donc de futurs collègues, Bassirou Tidjani a su transmettre aux générations nouvelles sa rigueur scientifique, son goût pour la recherche, sa curiosité intellectuelle mais aussi la nécessité de se cultiver en permanence, de lire, de s'instruire, etc., quelle que soit d'ailleurs l'étape de la carrière académique où l'on se trouve. S'il incarne d'abord pour des générations de collègues l'humilité et la rigueur, il représente aussi cette quête de sens, cette envie et ce besoin vital de chercher toujours à développer et à parfaire nos connaissances dans un monde – on le sait – en perpétuelles mutations, mais aussi confronté à des défis et à des menaces considérables.

Ce mélange sur le management des entreprises africaines et des territoires pourrait en être un de plus sur le sujet. Phénomène académique désormais ritualisé ? Ou bien processus structurant de signalisation d'une grande reconnaissance par la communauté auprès d'un aîné qui a su tout au long de son parcours – largement entamé depuis – accompagner et instruire ses contemporains ? Sur le fond, cet ouvrage interroge de fait les entreprises africaines et leur management en particulier du point de vue des TPE, PME et/ou de leurs diversités territoriales et de leur développement, mais aussi bien sur la fonction RH, certes comme fonction de process, mais surtout comme fonction de développement de personnes en Afrique subsa-

harienne. Depuis des décennies déjà (par exemple Tidjani *et al.*, 2010), Bassirou nous entretient de capital humain, de potentiel humain, de sa constitution, de son développement territorial et des limites inhérentes à ce type de démarche en Afrique. Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines peut-elle être stratégique pour les entreprises africaines dans leur diversité ? Le professeur Tidjani est évidemment, avec quelques autres, l'un des tout premiers promoteurs de la recherche en GRH en Afrique, mais aussi, plus largement, de la recherche en gestion des PME. On le sait, ses travaux sont pionniers et il a toujours su se questionner en tant que professeur (ou bien parfois comme simple chercheur) afin de s'efforcer de distinguer avec succès « le bon grain et l'ivraie ». Au fond, l'originalité et la profondeur de ses réflexions tiennent au fait qu'il associe culture, processus de développement territoriaux, managériaux et impacts organisationnels des régulations dynamiques en jeu dans le management ou l'entrepreneuriat en Afrique. À travers les multiples séminaires doctoraux, postdoctoraux et même agrégatifs qu'il a animés en Afrique notamment, mais aussi aux États-Unis, le professeur Tidjani cherche à nous parler de concepts, de méthodes, mais aussi de structuration de la pensée. C'est dire si le pari d'une vie académique et professionnelle était risqué dans des contextes jusqu'alors peu structurés. Pour l'essentiel, et cet ouvrage en est une manifestation éclatante, il nous semble pleinement gagné, tant le cadre d'analyse théorique original qu'il a développé avec ses chercheurs (aujourd'hui largement reconnu par la communauté académique) est parfois complexe à saisir, croisant des niveaux d'analyse souvent différenciés (développement des territoires, cultures communautaires, religiosité, genre, régulations individuelles, régulations « groupales », actions organisées, « communautés » diverses, au sens de Tönnies, et leurs négociations toujours incertaines dans les organisations africaines). Ce mélange universitaire de haut niveau, composé de contributions composites aux problématiques variées (c'est la loi du genre), trouvera sans conteste sa place dans les bibliothèques et les échanges de recherche dans les laboratoires en sciences de gestion dont on connaît depuis quelque temps la vitalité et la qualité croissante en Afrique francophone. L'originalité de ce mélange tient bien à la qualité des auteurs, mais aussi à leur parcours et à l'accompagnement dont beaucoup ont su tirer profit. En ce sens, cet ouvrage est un signe de reconnaissance et d'attention pour tous ces collègues africains de haut niveau envers « leur maître », probablement l'un des plus influents en sciences de gestion de sa génération. Dans cette perspective, je tenterai « un peu aventureusement » d'avancer pour cela trois explications.

La première explication est liée directement à la recherche et à ses impacts sur le monde socioprofessionnel. Elle tient au caractère résolument ancré des travaux produits et/ou dirigés par le professeur Tidjani et à son souci constant de praxéologie. Certes, la GRH est une approche personnalisée de l'homme au travail (et même de la personne dans sa globalité), mais l'auteur s'inscrit résolument dans une culture africaine qui a ses spécificités et des propres logiques (cette préoccupation s'est concrétisée par exemple à l'occasion de l'organisation du congrès de l'AGRH, Dakar, 2008). Nonobstant, ces organisations ont également besoin de trouver des leviers de performances socio-économiques. Dans un contexte globalisé devenu très difficile et marqué par l'hypercompétition mondialisée (D'Aveni, 2002), les approches territoriales, entrepreneuriales, organisationnelles ou managériales en Afrique visant à introduire davantage d'efficacité et de productivité au travail nous semblent salutaires, particulièrement si elles cherchent simultanément à réduire le déficit d'humanisme inhérent à nombre d'organisations. En d'autres termes, c'est bien dans une combinatoire dialectique entre performance économique et développement humain que se forgera probablement la compétitivité des entreprises africaines de demain. Implication et engagement des salariés d'un côté, management responsable et développement des territoires, de l'autre : et si une GRH plus créative était une réponse managériale crédible, structurante et durable aux problèmes de productivité, de création de richesses et de leadership auxquels nous sommes de plus en plus confrontés ? Cet ouvrage apporte des idées nouvelles pour l'Afrique, des éclairages sur la question. J'aurai encore l'occasion d'y revenir.

La deuxième explication est plus académique. Longtemps président du jury de l'agrégation en sciences de gestion du CAMES, le professeur Tidjani a toujours su faire preuve d'exigence, d'équité, mais aussi de neutralité bienveillante dans les décisions qui ont été prises sous sa présidence. Je peux personnellement en témoigner en tant que membre du jury de ce prestigieux concours à deux reprises (2007, 2009). Ce fut un processus rigoureux de sélection des collègues toujours réalisé sereinement avec à la fois une forte exigence académique et une grande attention et respect portés aux candidats. On le sait, le professeur Tidjani – par son sens aigu des responsabilités – a très largement contribué à la formation du corps des enseignants-chercheurs de haut niveau en sciences de gestion depuis plusieurs décennies en Afrique. Sur le plan académique toujours, le professeur Tidjani a toujours eu présent à l'esprit ce « besoin d'épistémologie », au sens de A.-C. Martinet et de Y. Pesqueux (2013) : que valent les

connaissances produites et donc enseignées sur les entreprises et les organisations africaines ? Comment produire des connaissances valides sur un processus d'accompagnement des personnes en situation de travail ? Quelle démarche méthodologique mettre en œuvre pour capturer des phénomènes encore peu connus ou, dans tous les cas, mal maîtrisés ? Longtemps responsable d'une équipe de recherche à Dakar en gestion des ressources humaines à l'université (UCAD), il nous invite à explorer des règles et des valeurs qui régissent l'action collective dans les organisations, mais il nous interpelle également sur la gouvernance et donc le pouvoir tel qu'il se joue et se constitue dans l'action organisée. Dans quelle mesure et de quelle manière le management des organisations et des territoires en Afrique ainsi que la GRH qui en résulte peuvent-ils constituer des approches innovantes crédibles pour contribuer à la conduite du changement vers des transformations durables (logique de développement organisationnel au sens de Bennis *et al.*, 2015) ? Ou bien faut-il davantage investiguer vers des démarches d'introspection visant à renforcer la consistance des personnes par la formation professionnelle ? Le développement de travaux originaux sur « l'entreprise africaine » (notamment les TPE/PME et les territoires) s'efforce d'apporter des réponses argumentées à cette question fondamentale pour le progrès de ces sociétés auxquelles nous sommes tous très attachés. Le défi du professeur Tidjani a longtemps été de préparer une nouvelle génération d'enseignants-chercheurs de haut niveau en gestion. On peut considérer aujourd'hui – et ce livre en est un témoignage éclatant – qu'il est largement relevé. En effet, il a su préparer de jeunes collègues à assumer les différentes facettes du métier, combinant recherche académique, responsabilités administratives et de directions institutionnelles, publications internationales mais aussi interventions managériales. Au fond, les recherches accompagnées depuis tant d'années par le professeur Tidjani en sciences de gestion ne sont pas si courantes dans le monde académique et les méthodologies à mobiliser dans la perspective de travaux ancrés dans des réalités locales toujours difficiles à maîtriser. Tidjani connaît bien ces problèmes, a probablement mesuré avant d'autres la nécessité de travaux originaux et même singuliers (par exemple sur les femmes sénégalaises et leurs apports à l'entrepreneuriat) ; il me semble qu'il a toujours cherché aussi à les dépasser par la recherche de solutions viables dans des univers souvent dominés par l'informel, l'ambiguïté, une certaine invisibilité du management, de la spiritualité et une grande part de mysticisme, mais aussi par l'incertitude, la compétition croissante et les risques et menaces inhérents.

La troisième explication, pour finir, relève du monde de l'idée, particulièrement en contexte africain. S'il est communément admis que la recherche en management gagnera ses lettres de noblesse par sa capacité à produire ses propres concepts et ses méthodes, il est toujours difficile de relever le défi de l'idée. Or ce mélange porte, dans le fond, sur l'idée que le management des organisations et des territoires en Afrique peut transformer l'univers de sens des personnes. Le repérage de ces transformations est probablement salutaire pour l'expert en management qui cherche à créer des conditions durables de coopération entre les personnes dont la « performativité » est plus que jamais un enjeu majeur. Le management produit-il un effet de recadrage, au sens de l'école de Palo Alto ? Ses effets sont-ils au contraire trop éphémères ? La pertinence des intuitions des auteurs dans ce mélange stimulant intellectuellement conduit aujourd'hui à la production d'un ouvrage majeur en l'honneur d'un des meilleurs universitaires francophone en Afrique de sa génération. En somme, c'est bien de développement des personnes, des organisations et des territoires qu'il s'agit dans cet ouvrage, pour l'essentiel, et ce n'est jamais simple en Afrique d'explorer la rationalité des acteurs, leurs logiques d'action, leurs contradictions, leurs résistances, leurs ruptures aussi... bref, leurs tourbillons dans un contexte « d'extension du domaine de la lutte » où les univers concurrentiels produisent trop souvent souffrance et mal-être. En ce sens, le développement de la qualité du management (et des formations doctorales qui s'y rattachent) constitue une proposition crédible et profonde dans une perspective de renforcement de capacités, voire d'accomplissement au travail.

En définitive, et puisqu'il faut hélas conclure, j'avancerai la thèse selon laquelle le développement humain passe probablement par une meilleure compréhension des mutations contemporaines, des transformations multiples, des crises et aussi des menaces auxquelles il y a désormais lieu de mieux se préparer. Ceci dit, un nouveau commencement s'annonce grâce à l'œuvre du professeur Bassirou Tidjani, qui en tant qu'érudit, au sens de Gaston Bachelard, a su « imaginer trop pour réaliser assez », mais nous ne pouvons que lui demander, à la fin de ce mélange, de poursuivre son chemin encore longtemps avec nous. Enfin, c'est dans une perspective intellectuelle, mais aussi dans l'exploration approfondie plus confidentielle de « l'intimité académique » du professeur Tidjani que le lecteur trouvera certainement des clés de lecture plus fines pour appréhender en Afrique subsaharienne l'homme dans sa complexité au travail, mais aussi dans son accompagnement dans des logiques de création de connaissances nouvelles, de progrès social et de construction de la prospérité de demain.

INTRODUCTION

Emmanuel Hounkou, Serge Francis Simen et Raphaël Nkakleu

Cet ouvrage est un mélange en l'honneur du professeur Bassirou Tidjani qui a toujours milité, en Afrique, pour un management des organisations africaines mieux intégrées au processus sociaux et qui contribue significativement au développement des territoires. L'objectif étant de soumettre à la communauté (chercheurs, chefs d'entreprise, praticiens et étudiants) un ensemble de contributions de chercheurs africains, européens et nord-américains sur le débat, la question débattue est : Comment manager les organisations africaines afin de contribuer au développement ?

Le point de vue du Pr Tidjani a toujours été de privilégier une approche qui combine ancrage aux réalités africaines et ouverture. L'Afrique subsaharienne a ses spécificités qui doivent l'amener à trouver des solutions adaptées et efficaces face à des défis économiques, sociaux et environnementaux différents de ceux auxquels font face les entreprises en Europe ou en Amérique. Ainsi, les systèmes sociaux sont un élément du débat d'un management mieux adapté au contexte des pays africains.

L'Afrique, par la diversité de ses cultures et de ses histoires, pose les conditions d'une lecture contextualisée du management. Le fait que les pratiques managériales puissent être appréhendées à travers des représentations sociales et culturelles dans lesquelles elles s'inscrivent est une idée qui paraît aujourd'hui évidente. L'application de modèles venant de l'extérieur doit tenir compte des spécificités culturelles. On sait que les entreprises ne s'inscrivent pas dans un cadre unique qui

reproduirait les étapes d'un développement linéaire. Au contraire, les règles de fonctionnement des entreprises n'ont pas de caractère universel et doivent s'adapter au contexte local. Prendre en compte l'enracinement culturel est un impératif majeur auquel le management ne saurait échapper. Ainsi, le management doit aider à mieux gérer les phénomènes organisationnels liés au choc des cultures africaines avec les modèles importés.

En Afrique, la démographie des entreprises est dominée par de très petites, petites et moyennes entreprises, souvent informelles. Cette situation rend inopérant les concepts, théories et modèles managériaux développés dans des contextes occidentaux, en particulier nord-américains. De fait, l'universalité du management est fortement remise en cause dans le contexte africain parce que l'organisation, le fonctionnement et plus globalement le management des organisations et des entreprises africaines trouvent leur efficacité dans la prise en compte des processus sociaux ancrés dans les représentations des communautés et des territoires. Telle est l'idée fondatrice des travaux de recherche du professeur Tidjani qui l'a conduit à se positionner clairement en faveur de la construction des théories managériales qui trouvent du sens dans la vie des populations africaines et la pratiques des affaires en Afrique.

Cet ouvrage sur le management des organisations africaines vient, opportunément, couronner toute la vie académique et scientifique de « notre maître », qu'il a su consacrer patiemment, méthodiquement, à la recherche, à l'enseignement et aux pratiques du management des organisations, de la diversité et du développement des territoires, dans une perspective de fertilisation croisée, dans des pays africains ouverts sur le monde en mutations profondes, et donc dans un contexte de changement et de développement organisationnels. Ce mélange en l'honneur du professeur Bassirou Tidjani permet ainsi de revisiter des concepts développés dans la recherche en management et en sciences de gestion et de questionner leur pertinence dans des terrains africains peu explorés et peu connus par les chercheurs. L'ouvrage qui comprend quatorze chapitres regroupés en deux parties n'est pas un ouvrage de plus, mais une production scientifique qui vient enrichir les connaissances produites par les travaux antérieurs, ou apporter des éclairages nouveaux sur les pratiques, la conceptualisation et la modélisation du management des organisations africaines, suggérant ainsi une perspective praxéologique intéressante pour les praticiens, à l'aune de la diversité et du développement des territoires africains. Précisément, la thèse développée dans l'ouvrage est l'efficacité des

pratiques contingentes : de management des très petites, petites et moyennes entreprises d'une part, et de management et de développement des territoires d'autre part.

Dans la première partie, intitulée « Management des très petites, petites et moyennes entreprises en Afrique », Gèneviève Causse propose dans le premier chapitre, une réflexion sur « L'interface Entreprise/Société. Comparaison entreprise occidentale et entreprise africaine ». La réflexion sur l'entreprise et la société remet au goût de jour les premières conclusions du professeur Bassirou Tidjani sur les spécificités du management africain, et de la gestion des ressources humaines (GRH). La conviction de l'auteure est que le management africain est encore largement à découvrir. Le deuxième chapitre, « Cultures africaines et révolution numérique : implications comportementales et managériales » proposé par Emmanuel Kamdem et Marcel Nkouandou Njiemessa, prolonge les interrogations sur les spécificités du management africain par des contributions originales sur la construction du lien entre les cultures africaines, la révolution numérique, les comportements sociaux et les pratiques managériales en contexte africain. Dans le troisième chapitre, « La socialisation des nouveaux salariés par leurs relations au travail est-elle toujours une réussite ? Une étude de cas en contexte camerounais », Pascaline Kamning Tala, Raphaël Nkakleu et Jean-Michel Plane cherchent à comprendre comment les nouveaux salariés à leurs postes de travail se socialisent à travers les relations au travail. Les résultats de leur étude empirique établissent que la socialisation par les relations au travail est une réussite pour certains salariés alors qu'elle est un facteur limitant pour d'autres nouvelles recrues. Le quatrième chapitre traite des « Pratiques de GRH dans les très petites entreprises évoluant dans le transport urbain : cas du garage de Petersen ». Astou Diop Sissokho, dans ce quatrième chapitre, souligne la situation d'extrême pauvreté qui entraîne le foisonnement des très petites entreprises (TPE) au Sénégal et décrit les pratiques de GRH dans un garage où l'économique est très imbriqué dans le social. Dans le cinquième chapitre, « Economie informelle et très petites entreprises et petites et moyennes entreprises (TPE & PME) », Yvon Pesqueux fait le constat que l'économie informelle est une situation tout aussi « conforme » que l'économie formelle et qu'elle peut être considérée comme construite sur des organisations émergentes, forme alternative aux institutions officielles en voie de désinstitutionnalisation ou insuffisamment institutionnalisées et donc fondatrices d'une régulation autonome. Dans le sixième chapitre, « La promotion de l'emploi dans l'économie informelle : le cas du Cameroun », Bertin Léopold Kouayep et Elias

Perrier Ngueulieu soulèvent la problématique du sous-emploi invisible qui touche 63,7 % des actifs occupés, particulièrement les femmes et les jeunes au Cameroun. Murielle Natacha M'bouna aborde dans le septième chapitre « Du management de la RSE au management par la RSE à la lumière du concept de routine organisationnelle : une étude longitudinale » la question cruciale du management de la RSE et par la RSE. Pour cette auteure, une fois institutionnalisée, par pression ou stratégie, la RSE évolue dans le système de management en pratiques routinières. Différents facteurs expliquent cette évolution, et sont identifiés comme des facteurs « moteurs de la routinisation » des pratiques RSE.

Dans la deuxième partie, « Management et développement des territoires », Amara Nimaga propose dans le huitième chapitre, « Gestion des ressources humaines, territorialité des entreprises du secteur informel et développement des territoires : Cas de l'espace spécialisé informel du quartier Hippodrome de Bamako au Mali », une réflexion sur le rôle de la gestion des ressources humaines dans la construction de relation entre les travailleurs de fer de l'espace Dingé Ba (le grand trou). Cette réflexion est complétée par la contribution de Mamadou Silla dans le neuvième chapitre « Agglomérations d'entreprises et développement des territoires : cas du quartier industriel et commercial de Rebeuss à Dakar ». Il étudie le rôle des ressources humaines dans le processus de construction et de développement des quartiers industriels et commerciaux de Rebeuss à Dakar. Dans le dixième chapitre, « Vers l'émergence de nouvelles formes d'organisations en Afrique subsaharienne : expérience des filets sociaux des collectivités locales béninoises », Emmanuel Hounkou et Roger Bogninou explorent de nouvelles formes d'organisations en Afrique subsaharienne. Leurs études empiriques mettent en relief la capacité des organisations paysannes, en particulier celle des groupements villageois (GV), à produire des biens collectifs à partir d'une diversité de ressources et d'un apprentissage des acteurs autour de la gestion de ces ressources. Dans le onzième chapitre, « Les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales en Afrique : une expérience des collectivités locales béninoises », Rubain Avalla et Emmanuel Hounkou mettent en évidence les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales en Afrique. Ndèye Mariama A. Kande, dans le douzième chapitre, « Motivation et maintien du personnel dans un contexte de rareté des ressources humaines : cas des zones périphériques du Sénégal », soulève les problématiques liées aux personnels du secteur de la santé en zones périphériques en posant le problème d'un turn-over élevé dans les zones périphériques.

Ici, les énormes difficultés qu'éprouvent les communautés pour avoir des soins appropriés sont mises en évidence. L'auteur s'interroge alors sur le comment motiver et maintenir le personnel de santé dans ces zones périphériques. Le treizième chapitre, « Les compétences entrepreneuriales des femmes du secteur informel : une étude dans la ville de Kara au Togo » est l'occasion pour Messan Rodrigue Edoh et Serge Francis Simen de montrer que les compétences entrepreneuriales telles que le besoin de réussite, les connaissances issues de la formation, la vigilance entrepreneuriale, l'attitude envers l'entrepreneuriat, la maîtrise et l'utilisation des réseaux sociaux favorisent la réussite des activités des femmes entrepreneures du secteur informel. Le quatorzième chapitre, « Dans quelles mesures les dynamiques relationnelles des parties prenantes en cours au Sénégal influencent positivement le succès des incubateurs universitaires de start-up technologiques et leur périmètre ? », Serge Francis Simen, Gerol Sylvère Nganafeï et Steves Paterne Nkoulou cherchent à comprendre et à décrire la nature de la relation entre entreprise de haute technologie incubée et incubateur, mais aussi entre incubée-incubateur et les autres parties prenantes. Pour ces deux auteurs, le processus d'incubation est contingent et composé de microprocessus, chacun avec ses propres normes, sa dynamique et ses étapes. Les auteurs soutiennent que les parties concernées par l'incubation développent une correspondance cognitive/relationnelle durable. La qualité de cette correspondance déterminera l'échelle, la portée, la fréquence et finalement l'efficacité du processus d'incubation. Les juges ultimes de la valeur de l'incubation d'entreprises sont, et devraient être, les entreprises participantes de haute technologie et les entrepreneurs qui les dirigent.