

PRÉFACE

Bassirou Tidjani

Cet ouvrage est une contribution à la compréhension des pratiques managériales des organisations en Afrique. Pour les sciences de gestion en Afrique, il intervient dans un contexte caractérisé par :

- la nécessité pour nos entreprises d'assurer leur survie et d'être performantes, compte tenu de la libéralisation des économies africaines et d'une réduction du soutien des États ;
- l'augmentation remarquable, au cours de ces dix dernières années, du nombre de chercheurs africains en sciences de gestion, leur accès presque illimité aux concepts et théories en sciences de gestion, et aux travaux sur le management des organisations dans le monde ; accès qui leur permet de développer des capacités et des savoirs qui leur donnent la possibilité d'analyser tous les aspects du management des organisations en Afrique ;
- une plus grande collaboration entre chercheurs francophones, entre chercheurs francophones et anglophones, et de plus en plus entre chercheurs de l'Afrique sub-saharienne et de l'Afrique du Nord, et ;
- la création de nouveaux supports de publication, en plus de l'organisation de réunions scientifiques annuelles, qui permettent aux chercheurs africains en sciences de gestion de ne plus dépendre exclusivement des revues européennes et américaines, aussi bien pour le développement de leurs carrières que pour la publication des travaux portant sur les problématiques relatives au management des organisations en Afrique.

Cet ouvrage sur *Théories et management des organisations. Une perspective africaine* est le produit de ce contexte. A la lumière des thèmes abordés dans les différents chapitres, nous nous permettons de situer l'ouvrage et de positionner sa contribution au débat sur la compréhension de la nature et des caractéristiques de l'organisation en Afrique.

Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, grandes ou petites, formelles ou informelles font l'objet d'une gestion quotidienne qui tient compte des objectifs qu'elles se donnent. Les expériences des différents pays africains montrent que les outils qu'elles utilisent résultent généralement d'une adaptation plus ou moins poussée d'outils qui ont été générés ailleurs. Plus les organisations africaines sont petites et informelles plus cet effort d'adaptation est intense, débouchant fréquemment sur ce que nous pouvons considérer comme des innovations managériales.

Pour les chercheurs en sciences de gestion, rapprocher théories et management des organisations revient à rechercher et à identifier de la manière la plus précise possible les modes et processus d'utilisation des outils de management, en s'appuyant sur les cadres théoriques existants.

Donner une perspective africaine à cette recherche consiste, à partir d'une prise en compte des contextes spécifiques des organisations étudiées (aux niveaux macro, méso, organisationnel et/ou individuel), à repérer la manière dont les organisations en Afrique, adaptent, traduisent, recréent, ou rejettent les outils de gestion connus, pour être performantes, c'est-à-dire atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. Les implications d'un tel exercice peuvent être soit la préconisation d'une généralisation des outils de management, soit la recommandation d'une nécessaire adaptation des théories et pratiques managériales, soit la génération de (nouvelles) théories et pratiques managériales, accompagnée de nouvelles méthodologies pour la recherche en sciences de gestion, en Afrique.

Cette problématique n'est pas nouvelle. Cependant, elle est abordée sous un autre angle dans le présent ouvrage. Le débat sur la relation entre culture et management des années 1970 à 1990, portait de l'idée (pour ne pas dire du postulat) selon laquelle l'échec ou la réussite relative des organisations africaines était lié à l'inadéquation des outils de management qu'elles utilisaient. Sa formulation la plus poussée a débouché sur le paradigme culturaliste. Sans entrer dans le détail des positions des uns et des autres, on peut dire que la popularité de

l'argument culturel dépendait de la capacité des auteurs à considérer le continent comme un espace spécifique, dans lequel la réussite des organisations dépendait de leur capacité à remettre en question les pratiques managériales occidentales et à les remplacer par des pratiques plus adaptées basées sur les valeurs, mœurs et croyances des sociétés africaines. Peu de chercheurs africains en sciences de gestion, (à l'époque, il n'y en avait pas beaucoup), sont restés insensibles à l'argument culturel, malgré l'insuffisance de preuves scientifiques, une orientation paradoxalement universaliste considérant le Continent et les pays africains comme des espaces homogènes que l'on pouvait isoler de l'économie mondiale, et une conceptualisation et une théorisation insuffisantes de la relation entre culture et management.

Depuis la fin des années 1990, l'intégration des économies africaines à l'économie mondiale ne fait plus aucun doute. Les chercheurs africains en sciences de gestion ont accès à des concepts, théories et méthodologies qui leur permettent d'étudier dans sa totalité l'organisation en Afrique. Ils se démarquent d'un rejet indifférencié des théories et pratiques managériales venant de l'Occident. Leur démarche consiste plutôt à identifier les maux et faiblesses des organisations dans nos pays, et à rechercher les concepts, théories et méthodologies qui permettent de mieux comprendre ce qu'elles font. Les outils de gestion sont de moins en moins considérés tout simplement comme des créations culturelles. La contribution des chercheurs africains consiste à démontrer que ces outils font l'objet d'une utilisation différenciée selon les objectifs des organisations, et non selon la culture de l'environnement, même si l'impact des cultures n'est pas ignoré, et la génération de nouveaux concepts et théories n'est pas exclue.

Il est intéressant de constater que parmi les douze chapitres de l'ouvrage, trois sont consacrés à la gouvernance des organisations, et surtout cinq le sont à des problématiques relatives à l'éthique, au contrôle, et à la justice dans les organisations. Il s'agit de questions managériales qui posent, certes, le problème des outils utilisés, mais qui remettent au goût du jour des choix comportementaux et organisationnels (donc des pratiques) que l'on ne peut pas expliquer en partant seulement d'arguments culturels. Il s'agit également de questions qui sont fréquemment abordées dans les discussions sur les faiblesses du management des organisations en Afrique et qui constituent d'ailleurs une porte d'entrée pour une réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Les questions relatives à la RSE sont importantes à plus d'un titre. Comme mentionnées ci-dessus, elles sont implicites dans les contri-

butions à l'ouvrage. En outre, à notre avis, l'aboutissement d' « **Une perspective africaine** » des « **théories et management des organisations** » pourrait porter non pas seulement sur une compréhension et une explication des choix managériaux faits par ces organisations en Afrique et de la manière dont ils sont exécutés compte tenu des objectifs de ces dernières, mais également sur la nature ou plutôt ce que doit être la nature de l'organisation en Afrique.

Une discussion sur ce que doit être la nature de l'organisation en Afrique semble prescriptive et non opportune dans un contexte dominé par une économie libérale. Certains pourraient même considérer une telle discussion comme un luxe dans les pays africains où la très grande majorité des organisations évoluent dans le secteur informel, et où les États font de leur mieux pour attirer les capitaux étrangers. Mais, les débats sur la RSE n'ont-ils pas eu lieu pour la première fois aux USA, modèle de l'économie de marché ? Les faits, notamment en temps de crise, n'ont-ils pas suffisamment montré qu'une économie libérale n'est pas incompatible avec l'existence d'un corpus de régulations ayant pour but de protéger les parties prenantes les plus faibles ? Les inégalités sociales qui prévalent dans les sociétés africaines n'exigent-elles pas que la responsabilité sociale des entreprises soit discutée, en partant de ce qu'elles font ?

Nous souhaitons donc que cet ouvrage permette non seulement de mieux comprendre les pratiques managériales des organisations en Afrique et leurs spécificités, mais également de se poser des questions sur leurs contributions au développement de nos sociétés.

INTRODUCTION

*Raphaël Nkakleu, Jean-Michel Plane, Altante Désirée Biboum
et Michel Bertrand Cyrille Onomo*

Peut-on théoriser de façon originale et actuelle autour de « L'entreprise africaine » ? Existe-t-il une théorie des organisations africaines émergentes ? Peut-on raisonnablement tenter d'en cerner ses contours à partir de modes de management souvent informels parfois invisibles ? L'informel, l'irrationnel, l'invisibilité du management, l'existence de variables « oubliées », une gestion par l'ambiguïté et des relations sociales complexes et souvent ambivalentes... tels sont quelques traits caractéristiques résultant à la fois d'enquêtes ou d'observations d'intentions scientifiques réalisées par les auteurs de cet ouvrage parfois depuis plusieurs années. Pour autant, existe-il des pistes de théorisations originales ? Peut-on parler d'alternatives africaines en management (cf. le dossier spécial de la RFG n° 289 paru en 2020) ? Comment peut-on identifier de telles alternatives ? Constituent-elles les prémices d'une théorie des organisations africaines en phase d'élaboration ? Sont-elles crédibles en contexte camerounais notamment et dans quelle mesure peuvent-elles être transposables d'un contexte à un autre ? Confrontée à des défis de plus en plus complexes et variés et face aux économies occidentales et asiatiques encore dominantes, l'Afrique subsaharienne développe en particulier des stratégies entrepreneuriales affirmées. Quelques théories émergentes en rendent compte dans cet ouvrage stimulant intellectuellement et potentiellement porteur de principes d'action. Beaucoup de perspectives et de prolongements théoriques apparaissent à la lecture des différents textes. A l'évidence, il reste encore beaucoup à faire. De nombreuses

« découvertes » sont potentiellement possibles. Cette introduction vise notamment à impulser une dynamique en ce sens. Par exemple, l'essor d'un véritable écosystème entrepreneurial dynamique constitue simultanément une grille d'analyse encore à conceptualiser et un outil durable de création d'emplois et d'activités mais aussi un ressort essentiel au développement. De façon générale, une telle dynamique économique et entrepreneuriale en Afrique subsaharienne est de plus en plus spectaculaire, médiatisée, ancrée et dense mais aussi variée. Par exemple, selon le rapport 2017 « Women's Entrepreneurship » produit par le GEM (Global Entrepreneurship Monitor), l'Afrique est probablement devenue le premier continent de l'entrepreneuriat féminin avec une proportion de 27 % de femmes qui créent et développent des entreprises. De façon surprenante, on observe que 70 % de ces femmes ne bénéficient d'aucun financement. Une telle dynamique entrepreneuriale est difficile à analyser tant les dimensions cachées et originales semblent importantes et finalement à ce jour peu discutées. En ce sens, le rapport du GEM 2017 précise que trois pays sortent du lot. Il s'agit du Kenya, du Nigeria mais aussi de l'Afrique du Sud parfois appelés des « start-up nations » qui recueillent la plupart des 560 millions de dollars investis dans ces nouvelles formes d'entreprise fondées sur des principes organisationnels originaux.

Malgré l'attrait de terrains de recherche potentiellement féconds en Afrique subsaharienne – et en particulier s'agissant d'organisations de petite taille mais pas seulement – les chercheurs en gestion ont délaissé pendant longtemps ce champ d'investigation (Tidjani et Kamdem, 2010). Depuis plusieurs années, une communauté d'enseignants-chercheurs francophones chevronnés s'est progressivement constituée suite aux succès des différents concours de l'agrégation en sciences de gestion en particulier durant les deux dernières décennies. Les contributions que l'on peut trouver dans divers supports sur « L'entreprise africaine » (par exemple Nkakleu, 2016 ou Simen, Houkou et Nkakleu, 2021) révèlent souvent une « prééminence de pratiques informelles socialement ancrées dans la culture communautaire » et la présence de pratiques de GRH hybrides (Nyobe et Plane, 2020) même si le modèle arbitraire fondé sur le mode informel, des critères intuitifs ou implicites, une formation sur le tas et un management autoritaire et/ou paternaliste semble l'emporter sur le modèle objectivant du point de vue des pratiques RH en particulier au sein de petites entreprises (Nizet et Pichault, 2007). Nonobstant, ces entreprises africaines sont aussi capables d'innovations organisationnelles, de flexibilité, leviers de performances étonnantes dans des domaines d'activités assez variés (télécommunication, secteur minier,

secteur des services et du divertissement, etc.). En effet, les acteurs économiques le plus souvent partent de ce qu'ils ont pour élaborer chemin faisant une aventure entrepreneuriale. On le sait, il se passe quelque chose de très particulier, de spécifique et de passionnant à relever en Afrique sur le plan notamment de l'entrepreneuriat effectuel (Sarasvathy, 2001). Les recherches consacrées à « L'entreprise africaine » dans cet ouvrage tendent à étayer la thèse selon laquelle il s'agit effectivement d'étudier « ce quelque chose de très particulier » sous l'angle de l'informel, de la « débrouillardise », de « l'improvisation » parfois même des innovations frugales et de quelques ruptures observables en milieu organisationnel. L'objet de recherche ne serait donc pas le culturalisme, ni même l'institutionnalisme mais plutôt des situations de management contextualisées et ancrées dans des réalités locales (Kamdem *et al.*, 2020). Plusieurs contributeurs de cet ouvrage ont mené des études dont les résultats attestent la pertinence de cette approche contextualisée de la recherche en management en Afrique. La finalité serait d'essayer de dévoiler et d'expliquer des mécanismes complexes conduisant à des équilibres sociaux ou à des performances pouvant être assez variables. On le sait la théorie de l'effectuation apporte également un nouvel éclairage en matière de théorie des organisations africaines. Ce nouvel éclairage porte aussi sur l'agilité, le paternalisme et le frugalisme ainsi que sur la manière de concevoir le processus de décision de l'entrepreneur africain. Celui-ci fixe ses objectifs en fonction de ses moyens souvent limités et de ce qu'il est vraiment. C'est probablement en essayant de décortiquer ce processus assez opaque que l'on comprendra mieux cette façon de réussir. En effet, nombre de dirigeants africains réussissent en n'ayant pas du tout suivi le processus dit linéaire et classique de création et de développement d'une affaire (étude de marché, business plan, etc.). Le processus que l'on observe est beaucoup plus heuristique, plus personnel également et est fondé sur des ressources plus ou moins disponibles que le dirigeant est capable de mobiliser ainsi que sur les opportunités qui se présentent.

La question de l'applicabilité des approches théoriques dans les entreprises africaines a souvent été une préoccupation pour les chercheurs qui s'intéressent aux pays émergents (Hoskisson *et al.*, 2000 ; Biwolé-Fouda *et al.*, 2018). Dans le contexte d'une grande diversité culturelle et de la mondialisation, deux perspectives ont souvent été opposées : la convergence et la divergence. La première postule l'existence de modèles universels de gestion transcendant les frontières et mis en œuvre par assimilation. On est dans la perspective d'un modèle universaliste suivant lequel il existe des prescriptions stan-

dard applicables et assimilables à tous les contextes. La seconde est la perspective bien connue déjà de la contingence (Plane, 2019). La théorie de la contingence a-t-elle encore un sens en Afrique ? Les différences et les décalages culturels semblent incontournables et les gestionnaires doivent inévitablement s'adapter aux spécificités de l'environnement des pays africains et à la culture locale. Trancher entre ces deux perspectives est loin d'être aisé et dépend probablement du projet de recherche (applicabilité des pratiques de gestion occidentales *versus* appropriation des théories de la gestion). En ce sens, Hafsi et Farashasi (2005) montrent que les approches du management occidentales s'appliquent de plus en plus dans les entreprises africaines (apport de la théorie de la convergence) notamment à cause des pressions institutionnelles induites par la mondialisation et par les organisations internationales telles que le FMI, la Banque Mondiale ou encore les agences de l'ONU. Ces pressions s'incarnent souvent sous forme de normes, de lois et de règlements qui s'imposent à toutes les formes d'entreprises. Ainsi, les particularités de l'environnement local tendent à s'estomper face aux lois, normes et processus internationaux qui s'imposent à tous (apport de la théorie institutionnelle).

Cet ouvrage porte un regard renouvelé sur ce débat qui oppose l'approche universaliste et l'approche contingente du management des organisations en Afrique. Il présente un début de théorie des organisations africaines et tente d'investiguer une dynamique afin d'en souligner les dimensions cachées et alternatives des pratiques de gestion et du management. Au fond, quels concepts et quels modèles peut-on tirer du management en contexte des entreprises africaines ? Dans quelle mesure peuvent-elles être transposables et enseignables auprès de publics variés ? Quels sont les notions et les mécanismes originaux qui semblent ressortir des situations de gestion africaines observées sur un terrain souvent opaque mais complexe, riche et passionnant ? Peut-on aussi dégager des pistes d'action pour le manager africain ou encore pour le manager en Afrique en situation ? Cet ouvrage apporte des éléments de réponses qui méritent un approfondissement pour être traduits en principes d'action. En ce sens, cet ouvrage sur les « **Théories et management des organisations** » contribue à une meilleure compréhension des réalités de terrain vécues par les acteurs généralement associés à l'entreprise africaine et ainsi de souligner l'intérêt d'un enrichissement des connaissances dans ce domaine. Sur le plan théorique, il s'agit d'identifier des perspectives stimulantes intellectuellement afin de se doter de nouvelles grilles de lecture sur les réalités africaines. Sur le plan managérial, l'objectif des auteurs est de fournir à ces acteurs des pistes de réflexion et des leviers

d'action importants pour contribuer au développement de la performance globale des entreprises en Afrique. En ce sens, notre introduction cherche à esquisser un début d'état des lieux quant aux réflexions menées par les chercheurs sur cette problématique, tout en proposant plusieurs éclairages permettant de mieux agir en situation de gestion. Ainsi, dans cet ouvrage sont développés des concepts et des résultats originaux issus de recherches menées par des chercheurs africains confirmés ; mais également sont présentés des études exploratoires réalisées par des chercheurs plus jeunes à partir de travaux réalisés dans le cadre de leur recherche doctorale.

Dans sa structuration l'ouvrage comprend quatre parties et douze chapitres. La première partie pose la question de la gouvernance et de la performance des organisations en Afrique (3 chapitres). La deuxième s'intéresse au rôle de la culture dans le management des organisations africaines (3 chapitres). La troisième partie présente une contribution sur l'entrepreneuriat des chinois au Sénégal et deux contributions dans le champ du marketing. La quatrième partie pose les questions de la légitimité d'auditer un auditeur légal, du rôle de la justice dans le management, en particulier du contrôle de gestion, de la qualité de l'information comptable lorsque les états financiers sont certifiés par un auditeur externe (3 chapitres).

Pour terminer, nous insisterons par des encouragements sur l'idée qu'il y a lieu sur le plan méthodologique de faire preuve d'inventivité mais aussi de repenser, de discuter et finalement d'élargir le modèle de management en Afrique, selon des modes spécifiques qui sauraient capitaliser sur les retours d'expérience en montrant l'inadaptation des pratiques et principes de gestion à l'occidentale aux particularités culturelles africaines. Sur le plan plus épistémologique, il s'agit finalement de mettre en perspective théorique, conceptuelle, méthodologique et empirique, un management qui apparaît plus pragmatique et plus ancré et qui reste centré sur les acteurs, leurs réseaux, leurs stratégies, leurs projets, leurs perceptions et leurs représentations, leurs imaginaires, leurs dynamiques et, plus largement, sur des écosystèmes d'affaires. En définitive, il s'agit à partir de cet ouvrage de promouvoir des travaux de recherche menés à partir de la théorie des organisations sur, dans ou autour de « L'entreprise africaine » qui révéleraient la diversité des problématiques traitées et même des cadres théoriques mobilisés (culturalisme, institutionnalisme, sociologie de l'action, de la régulation conjointe ou de la traduction, etc.), et ainsi la richesse d'un champ de recherche assez aventureux et encore à investiguer en particulier par des recherches de terrain approfondies.

Bibliographie

- Biwolé Fouda J., Causse G. et Ngantchou A. (2018), *Théories des organisations africaines*, Paris, L'Harmattan.
- Hafsi H. et Farashashi M. (2005), Applicability of management theories to developing countries: A synthesis, *Management International Review*, 45(4), 483-511.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau C.M. et Wright M. (2000), Strategy in emerging economies, *The Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Kamdem E., Chevalier F. et Payaud M. A. (dirs) (2020), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Caen, Editions EMS.
- Nizet, J. et Pichault, F. (2007), *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, L'Harmattan.
- Nkakleu, R. (2016), Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste, *Question(s) de Management*, 12, 83-104.
- Nyobe, S. et Plane, J.-M. (2020), Hybrid HRM as a framework for handling cultural dominance issue at work, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 115, janvier-mars, 5-18.
- Plane J.-M. (2019), *Management des organisations. Concepts, théories, performances*, 5^e édition, Paris, Dunod.
- Sarasvathy, S.D. (2001), Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds, *Academy of Management Proceedings*, AOM Meeting.
- Simen, F.S., Hounkou, E. et Nkakleu, R. (dirs) (2021), *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires. Mélanges en l'honneur du professeur Bassirou Tidjani*, Caen, Editions EMS.
- Tidjani, B. et Kamdem, E. (dirs) (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Caen, Editions EMS.