

AVANT-PROPOS

Michel Kalika

Président, Business Science Institute, Luxembourg

Lorsque, sur le conseil du professeur Yvon Pesqueux, Henri Tedongmo Teko et Gabriel Etogo ont contacté le Business Science Institute pour proposer d'intégrer cet ouvrage en hommage au professeur Emmanuel Kamdem dans notre collection aux Éditions EMS¹, ma réaction a d'emblée été positive pour trois raisons.

- La première réside dans le fait que le Business Science Institute est une institution académique internationale en réseau qui propose un *Doctorate in Business Administration*² (DBA). Or, un parcours doctoral repose avant tout sur la qualité académique de son corps professoral : rendre hommage à un professeur apparaît donc naturellement comme une belle idée ;
- La deuxième raison résulte directement de la lecture des contributeurs et de leur appartenance au Business Science Institute pour nombre d'entre eux. En effet, que les professeurs Susanne M. Apitsa, Jean Biwolé Fouda, Geneviève Causse, Françoise Chevalier, Annie Cornet, Fatou

1. <https://www.editions-ems.fr/livres/collections/business-science-institute.html>

2. Plus de 100 professeurs qui enseignent en trois langues (français, anglais et allemand) à distance et en face à face (Paris, Genève, Douala, Shanghai, Bangkok, etc.) à plus de 200 doctorants managers venant de 46 pays. 108 thèses soutenues et 37 livres publiés (janvier 2022).

Diop-Sall, Yvon Pesqueux, François Pichault et Bassirou Tidjani, se mobilisent pour rendre hommage à leur collègue le professeur Emmanuel Kamdem constitue un argument fort dans une organisation où la participation se fait sur la base du volontariat et du partage de valeurs. La qualité d'une organisation en réseau se situe en effet dans le réseau ;

- La troisième raison repose sur la connaissance que j'ai du professeur Emmanuel Kamdem, celle d'un collègue impliqué dans l'organisation du groupe d'*Executive DBA* de Douala, d'un collègue disponible pour diriger des thèses et participer aux séminaires de suivi, d'un initiateur d'ouvrage publié dans la collection du Business Science Institute. Le livre, *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* coordonné avec les professeurs Chevalier et Payaud³ est une illustration parfaite de notre conception des thèses de *DBA* réalisées par nos doctorants-managers issus de plus de 46 pays différents. Ces thèses sont enracinées dans des pratiques managériales caractérisées par un contexte. Les sujets, comme les données, sont issus du terrain et les réflexions doctorales débouchent sur des recommandations managériales utiles pour les organisations dans lesquelles œuvrent les doctorants-managers.

C'est donc pour le Business Science Institute un réel plaisir que d'intégrer cet ouvrage, *Le pluralisme managérial en Afrique*, dans sa collection.

3. <https://www.editions-ems.fr/livres/collections/business-science-institute/ouvrage/590-la-recherche-enracinée-en-management.html>

PRÉFACE

Emmanuel Kamdem – Toujours au-delà des frontières

Yvon Pesqueux

*Professeur émérite, Conservatoire national des arts et métiers
de Paris, France*

Je remercie les coordinateurs de cet ouvrage de me faire l'honneur d'écrire cette préface. En effet, leur dilemme – et ceci afin d'avoir un ouvrage avec un nombre de pages acceptable ainsi qu'avec des textes suffisamment élaborés pour qu'ils constituent un véritable apport – était de limiter le nombre de contributions. Que tous les auteurs et autrices qui auraient voulu contribuer leur pardonnent. Cela pourrait être mon cas, mais j'ai été sauvé au-delà de toute espérance en ayant la responsabilité de rédiger cette préface.

L'œuvre du professeur Emmanuel Kamdem va au-delà de ses contributions. C'est l'un des fondateurs de la base conceptualisée des disciplines de gestion en Afrique francophone et même au-delà et, toujours sur ce continent, l'un des fondateurs de l'enseignement des sciences de gestion tout court. Il suffit de rappeler sa contribution majeure au développement de l'ESSEC de Douala.

Le pluralisme managérial en Afrique

Sur un plan plus personnel, je connais mon collègue de longue date et nous avons beaucoup – et continuons d'ailleurs – milité pour le développement des bases conceptuelles d'un enseignement des sciences de gestion. Bases conceptuelles à défaut desquelles cet enseignement, malgré son succès en termes d'effectifs, ne peut que sombrer dans l'ornière d'une rhétorique managériale d'essence idéologique.

C'est à ce titre que son œuvre offre une alternative à l'usage mimétique de modèles conceptuels issus du monde anglo-américain, usage le plus souvent décontextualisé tant sur le plan du lieu comme cela vient d'être signalé que sur celui de l'époque de leur formulation.

C'est en cela que je partage son combat, dans la création de savoir, contre l'usage mimétique des approches que l'on ne peut même pas qualifier de positivistes tant elles sont limitées dans l'usage des approches hypothético-déductives sur la base d'hypothèses tellement vagues qu'elles n'en sont pas ! Elles ne relèvent même pas d'un projet explicatif. C'est à ce titre que le projet compréhensif du professeur Kamdem, tant sur le plan de la contextualisation qui marque son œuvre, que sur celui de la subtilité de ses approches, constitue un socle majeur pour les recherches et l'enseignement des sciences de gestion.

C'est un Africain qui écrit pour l'Afrique, mais aussi au-delà avec un projet universaliste de compréhension de ce qui vaut pour les sciences de gestion.

Il faut également souligner la dimension interdisciplinaire de son projet. C'est un sociologue et aussi souvent un anthropologue qui a dépassé depuis longtemps les querelles de frontières disciplinaires en ayant pour ambition de contribuer au champ des sciences de gestion au nom de la circulation des idées.

C'est le sens de sa lutte que je partage avec lui au sein du Business Science Institute quant à la création de savoir par les managers.

Son travail à la frontière contribue à donner un sens à cette notion, au-delà de sa dimension symbolique, sociale, spatiale et matérielle et au regard de la mise en exergue des dualités :

« intérieur – extérieur », « proximité – distance », « ressemblance – dissemblance », « localisation – délocalisation ». Ce qui fait frontière, c'est le lieu tranchant qui permet de séparer l'intérieur de l'extérieur. C'est pour cela que son œuvre invite à la dépasser. En effet, sans frontière, pas de dualité possible « identité – altérité » et pas d'ontologie de l'échange. C'est donc une véritable conception de l'altérité.

Et au regard du « toujours dépasser les frontières », c'est ce qui va me conduire à affirmer que le travail et l'œuvre du professeur Kamdem sont ceux d'un intellectuel ayant contribué à la question de l'altérité.

INTRODUCTION

L'homme et son œuvre à travers ses disciples et ses amis

Henri Tedongmo Teko et Gabriel Etogo

« Entre Ce que je pense, Ce que je veux dire, Ce que je crois dire, Ce que je dis, Ce que vous avez envie d'entendre, Ce que vous entendez, Ce que vous comprenez... il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer. Mais essayons quand même... »

(Bernard Werber, 2009, p. 7)

OBJECTIFS ET PRÉSENTATION DES GRANDES LIGNES DE L'OUVRAGE

Le professeur Emmanuel Kamdem a pris sa retraite il y a quelques années, au sommet d'un parcours académique rempli. Contrairement à ce que nous avons l'habitude d'observer dans « notre environnement », il a multiplié et diversifié ses activités scientifiques sur le plan national et international parce qu'il répugne à l'oisiveté qui caractérise certains retraités. Et il n'a pas tort, ce n'est donc que justice de lui rendre un hommage filial.

Revisiter la pensée du maître reste un exercice redoutable et même périlleux. Considérant le risque d'avoir des difficultés à réaliser cette tâche, nous avons pensé que le meilleur hommage que nous puissions rendre à notre directeur de thèse était

Le pluralisme managérial en Afrique

d'associer d'imminents chercheurs à la réalisation de ce projet. Nous avons donc « passé commande » à quelques-uns de ses collègues et amis car nous considérons que la réputation académique de ces personnes, avec qui il a collaboré et collabore encore, pourrait donner une autre dimension à ce travail. Évoquer de vieux souvenirs, portant aussi bien sur les travaux scientifiques que sur l'homme, mêlés à des regards nouveaux, ceux de ses disciples, peut permettre à notre avis, de présenter une sorte de continuité et de fécondité de la pensée kamdemienne. Nous avons ainsi souhaité mettre en lumière l'intérêt qui peut être concédé à cette pensée.

Dans le champ de l'enseignement et de la recherche sur le management en Afrique noire, comme le relève Jean-François Chanlat (2022), Emmanuel Kamdem occupe une place à part. Dans le chapitre que l'auteur a consacré à son ami, il qualifie celui-ci de « *pionnier de l'analyse des organisations en Afrique noire* ». Le nom d'Emmanuel Kamdem est, à ce titre, inséparable de ce projet scientifique. Dans ses travaux, on trouve une approche complexe de l'étude de l'Afrique contemporaine valorisant le terrain et la compréhension historique de nos sociétés. Le « prof. », comme nous l'appelons affectueusement, privilégie, dans son explication des comportements managériaux en contexte africain, l'entrée en dialogue avec le contexte social et le management considéré dans sa dimension universelle. L'objectif poursuivi étant de parvenir à élaborer et à mettre en œuvre une démarche de recherche qui concilie des principes de management universellement reconnus et les comportements ordinairement observés dans les terrains africains (Etogo, 2022, à paraître). Notre « maître » considère que le contexte africain est un cadre propice pour créer de la connaissance en management. Une approche singulière de l'Afrique qui s'inscrit dans la droite ligne des *Critical Management Studies*, dans la mesure où elle se positionne comme une démarche critique des dimensions idéologique et épistémologique de l'idéologie managériale (Tedongmo Teko, 2022).

En Afrique noire, *Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise*, publié en 2002, reste une contribution majeure dans le champ du management. L'aptitude instinctive d'Emmanuel Kamdem à travailler sur des sujets novateurs

a d'ailleurs marqué l'orientation de nos travaux de recherche respectifs. Sa personnalité généreuse a également influencé des chercheurs étrangers. Voici d'ailleurs ce qu'écrit par exemple Annie Cornet (2022, p. 68) : « *Emmanuel Kamdem a été pour moi une grande source d'inspiration pour mes interventions, cours et travaux de recherche en Afrique (RDC, Bénin et Maroc)* ».

Le présent ouvrage consacré au pluralisme managérial en Afrique est motivé par le souci d'appréhender, sous le prisme de la diversité et de la pluralité, les organisations et leur gestion en Afrique. L'abondante production scientifique d'Emmanuel Kamdem consacrée à l'analyse des organisations en Afrique sert à ce titre de repère théorique, épistémologique et méthodologique.

Ses travaux portant aussi bien sur l'entrepreneuriat que sur le management dans leur rapport au temps, à la culture et à la religion constituent des axes de recherche féconds. Ceux-ci sont de nos jours privilégiés dans la littérature scientifique. La redécouverte et le prolongement de ces axes sont de ce fait susceptibles de contribuer à mettre au jour des pratiques de management qui rendent compte de l'hétérogénéité et de la complexité de l'organisation et de sa gestion en Afrique. À partir de ces axes, il est possible de découvrir comment les managers africains inventent l'organisation en articulant des compétences de divers registres de sens, apparemment contradictoires. Il est également possible d'observer les tentatives d'adaptation des managers étrangers dans les environnements africains. Bref, les pistes de recherche inaugurées, explorées ou théorisées par Emmanuel Kamdem esquisseraient les principaux axes d'un carrefour scientifique.

Cet ouvrage collectif se propose par conséquent d'être à la croisée de la pensée d'Emmanuel Kamdem. En tant que chantre de l'interdisciplinarité et apôtre de la diversité, cet auteur peut être une source d'inspiration pour tous les chercheurs qui s'intéressent à l'analyse des organisations en Afrique. À ce titre, la volonté de constituer une tribune éditoriale où l'héritage scientifique de ce chercheur est mis au jour et capitalisé anime ce livre. Les contributions présentées abordent le management des organisations en Afrique sous le prisme de la diversité et de la pluralité, dans une perspective interdisciplinaire.

DU RENOUVELLEMENT DU REGARD SUR L'ORGANISATION

En Afrique noire, Emmanuel Kamdem est une figure majeure de la prise en compte du facteur humain impulsé par le Mouvement des relations humaines. Ses travaux ont contribué à rejeter la thèse d'un *one best way* en matière de gestion et l'idée de l'efficacité à tout prix et à tous les prix (Kamdem, 1998, 2000 ; de Gaulejac, 2009). Ses travaux s'intéressent fondamentalement à la mobilisation des facteurs sociaux, culturels et religieux propres aux contextes d'étude. La récente littérature scientifique consacrée à la création et au management des organisations met ainsi en perspective d'un côté, la diversité et la pluralité des pratiques de gestion et, de l'autre, la gestion de la pluralité et de la diversité au sein de l'organisation (Pierre et Mutabazi, 2008 ; Davel *et al.*, 2018). Cette ambition en contexte africain étant toutefois confrontée à une triple contrainte : théorique, épistémologique et méthodologique.

Les contraintes théoriques, épistémologiques et méthodologiques

L'œuvre d'Emmanuel Kamdem sur ces questions est dense. Les environnements sociaux africains ont longtemps été le biotope par excellence de l'expression de la triple contrainte théorique, épistémologique et méthodologique. Dans ces environnements, les chercheurs sont historiquement partagés entre des approches classiques des organisations et des expériences concrètes et originales de managers, qui échappent aux grilles de lecture des approches conventionnelles (Kolk et Rivera, 2018). Dans ces environnements, les recherches menées dans le champ de l'organisation soulignent la persistance de confrontations d'idées entre différentes approches. Celle d'une « *Afrique malade du management* » (Bourgoin, 1984 ; Dia, 1991), celle d'une Afrique ayant ses propres modèles de management (Mutabazi, 2006), celle de l'existence de modèles hybrides de management en Afrique (Bakengela Shamba et Livian, 2014) et celle d'une Afrique considérée comme un laboratoire intéressant pour l'observation de la cohabitation des rationalités et de l'émergence de pratiques de gestion dont l'analyse pourrait enrichir

la compréhension universelle de l'organisation (Kamdem, 1996, 2002 ; Sylla, 2017 ; Cheriet *et al.*, 2020). Les travaux d'Emmanuel Kamdem ont accompagné l'évolution de la dernière approche, aujourd'hui à la mode, à la faveur des cas de réussites entrepreneuriale et managériale enregistrés dans les environnements africains. Ces réussites, ajoutées à des performances économiques observées dans nombre de pays africains constituent des indicateurs qui méritent d'être désormais pris en compte dans l'analyse des organisations.

Le mérite des travaux d'Emmanuel Kamdem est de souligner que l'Afrique d'aujourd'hui n'est plus le champ d'expérimentation des théories de management importées. Ce continent est devenu en quelques décennies d'après Berman (2014), un terrain d'investisseurs et de créateurs d'entreprise africains, mais aussi de groupes internationaux. Cette « entreprenante Afrique » (Severino et Hajdenberg, 2010) est aujourd'hui animée par des entrepreneurs qui osent malgré les difficultés et par des managers qui innovent au quotidien en gérant des organisations complexes, sans cesse influencées par des facteurs environnementaux peu stimulants pour l'atteinte des objectifs de performance. Dans l'analyse de ces originalités entrepreneuriales et managériales, l'objectif est d'identifier et de mettre en perspective leur contribution à l'étude des itinéraires, des modèles et des comportements de réussite.

Les débats suscités par deux ouvrages collectifs récents, aux titres originaux mais osés, *Théories des organisations africaines* (Biwolé Fouda *et al.*, 2018) et *Théories et management des organisations. Une perspective africaine* (Nkakleu *et al.*, 2021), soulignent l'actualité de la nécessité d'aller au-delà des lectures classiques et orthodoxes, pour proposer des pistes pour une autre intelligibilité des organisations en Afrique. Les textes présentés dans ces ouvrages contribuent de ce fait à enrichir la compréhension des organisations en Afrique à travers la prise en compte de la diversité et de la pluralité. Ces ouvrages contribuent également à la valorisation du projet scientifique initié et porté, depuis plusieurs décennies par Emmanuel Kamdem et bien d'autres chercheurs du champ des sciences de l'organisation dans les environnements sociaux africains.

Singularité et diversité des contextes africains

Concernant les environnements africains, les travaux d'Emmanuel Kamdem, en mettant en exergue la reconnaissance de la diversité et de la singularité des contextes soulignent la nécessité de la contextualisation des approches (Etogo et Tedongmo Teko, 2022). C'est d'ailleurs dans ce sens que Livian (2020a, p. 101) fait remarquer qu'« ... *absente pendant longtemps d'une conception orthodoxe des sciences de gestion, la nécessité de "contextualiser" s'impose dès que l'on s'intéresse à l'Afrique* ». Cette nécessité de contextualiser suscite nécessairement la question de l'applicabilité des approches théoriques dans l'analyse des organisations dans les environnements africains (Livian, 2020b). Des travaux de recherche récents réalisés autour de cette question, notamment ceux de Simen *et al.* (2021) et de Nkakleu *et al.* (2021) essaient de sortir de la traditionnelle opposition de la perspective de la convergence à celle de la divergence pour explorer la piste d'alternatives moins radicales et moins exclusives.

L'intérêt accordé à la diversité et à la pluralité des pratiques de gestion suppose à l'avance, la reconnaissance de la diversité et de la pluralité des rationalités (Causse, 2018), ainsi que la remise en cause des « *hérésies anthropologiques sur les théories des organisations* » (Njoya, 2018, p. 51). La découverte et la mise en perspective des modèles non occidentaux de création et de management des organisations suscitent depuis plusieurs décennies déjà, un intérêt renouvelé pour les pratiques entrepreneuriales et managériales. Des recherches davantage critiques et innovantes remplacent progressivement celles dont l'objectif est d'éprouver les théories classiques des organisations à la réalité de divers environnements sociaux (Cloet *et al.*, 2017). D'où la pertinence d'une remise en question de la pensée managériale, mais aussi de l'exploration, de l'analyse et de la compréhension des manières de penser et d'agir généralement catégorisées comme relevant de l'« irrationalité ». Ce changement de perspective va permettre à Emmanuel Kamdem de développer des analyses originales des situations de gestion en Afrique. Dans ce sens, les récents travaux de cet auteur soulignent l'intérêt et la pertinence de la *Grounded Theory*.

La *Grounded Theory* comme démarche de recherche contextualisée

Concernant la contrainte empirique, Emmanuel Kamdem relève qu'elle est liée d'une part aux difficultés d'accès, de connaissance et de compréhension des terrains africains à partir des grilles de lecture importées et, d'autre part, à l'opérationnalisation des modèles préfabriqués de management sur ces terrains. Cette contrainte est exprimée sous forme d'interrogations depuis quelques années dans plusieurs travaux de recherche. Cet état de fait a conduit Nekka à formuler différentes questions : « *Convoquer des cadres théoriques pour en faire la critique à partir des terrains africains : quelle est la pertinence scientifique d'un tel projet ?* » (2016) ; ou encore, « *L'étude des terrains organisationnels africains s'accommode-t-elle avec le statut autonome des sciences de gestion ?* » (2017).

À ces interrogations, les réponses données prônent la reconnaissance de la particularité du contexte socio-culturel africain et la nécessité de « *...bâtir de nouvelles théories, qui ne figurent pas aujourd'hui dans le modèle du "mittelstand" allemand, dans le colbertisme français et l'administration par les règles, dans le patriotisme économique asiatique, dans la décision par consensus au nord de l'Europe, dans le capitalisme familial des pays latins, dans le leadership à l'américaine, etc.* » (Assens et Nekka, 2019, p. 9). De même, l'on ne saurait occulter certaines dimensions des terrains organisationnels africains qui échappent au regard occidental-centré, mais qui sont pourtant réelles et pertinentes (Estay *et al.*, 2019). De récentes recherches sur la réalité de l'imaginaire et des pratiques sorcellaires dans les organisations africaines illustrent à suffisance cette réalité (Kamdem et Tedongmo Teko, 2015 ; Tedongmo Teko, 2018 ; Biwolé Fouda et Tedongmo Teko, 2020).

Dans la continuité de l'ouvrage récent publié sous la direction d'Emmanuel Kamdem, avec la collaboration de Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud (2020), livre labellisé par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), notre ouvrage ne se distingue pas d'un *Handbook* de l'analyse des organisations en Afrique, abordant quelques-uns des sujets sur lesquels cet auteur a travaillé tout au long de sa carrière : le leadership, l'ethnicité, la responsabilité,

l'entrepreneuriat, le monde sorcellaire, le temps de travail, la gestion de la diversité, etc. Ces thématiques méritaient toutes d'être analysées, commentées et discutées.

Psychologue du travail et sociologue de l'organisation, de temps à autre anthropologue, Emmanuel Kamdem s'est ouvert aux sciences du management et de gestion. Il a marqué la sociologie au Cameroun et en Afrique en tant qu'acteur central de sa transformation. Tout au long de sa carrière académique, il a milité pour les « rencontres » entre la sociologie et le management (Chevalier, 2022). Chef de département de Gestion des Ressources Humaines, puis Directeur de l'ESSEC de Douala pendant plusieurs années, ce qui caractérise l'homme en tant que scientifique, c'est le refus d'être réduit à une discipline particulière des sciences sociales. Ce refus, pour parler comme Léopold Sédar Senghor (1973), rendant hommage à son ami René Maran, peut se résumer dans le rejet des cloisonnements stériles. Prenant en compte les idées qui sont au fondement de ce débat, Emmanuel Kamdem s'est toujours refusé de choisir et assume les responsabilités scientifiques liées à différentes disciplines. Telle est l'attitude qui encadre ses travaux de recherche : dépasser de manière dialectique les différences, ordinairement imaginaires, non pas en les ignorant, mais en articulant différentes approches, de manière à affirmer l'unité des sciences sociales, par-delà les contextes sociaux et les appartenances disciplinaires.

Cet ouvrage est donc particulièrement bienvenu, dans la mesure où il est publié à un moment où l'on observe une sorte de renouvellement de la recherche en Afrique (Kamdem, 2020 ; Kamdem *et al.*, 2020 ; Kamdem et Nkouandou Njiemessa, 2021 ; Simen *et al.*, 2021 ; Nkakleu *et al.*, 2021 ; Cornet *et al.*, 2021 ; Kamdem, 2021 ; Ngantchou et Biwolé Fouda, 2021). 22 chercheurs et praticiens ont participé à sa rédaction. Africains et Européens, de nationalités diverses, ils ont des profils disciplinaires différents et exercent dans différents pays (Belgique, Cameroun, Canada, France et Sénégal). La diversité du genre est aussi perceptible (5 femmes et 17 hommes). 19 textes ont été rédigés par des auteurs, de manière individuelle ; un seul texte en collaboration (2 co-auteurs).

Introduction

L'ouvrage comporte deux parties et vingt chapitres. La première partie porte sur la fécondité de la pensée du professeur Kamdem (12 chapitres). La deuxième partie rassemble les témoignages sur le professeur Emmanuel Kamdem et son œuvre (8 chapitres).