



CONSEIL AFRICAIN ET MALGACHE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
01 BP 134 OUAGADOUGOU 01 (BURKINA FASO)
TEL (226) 25 36 81 46 - FAX (226) 25 36 85 73 - Email: comes@lecomes.org

QUEL RÔLE POUR LA DOCTRINE DANS LA GESTION DES ENTREPRISES DANS L'ESPACE AFRICAIN FRANCOPHONE ?

IN LA DOCTRINE DANS L'ESPACE AFRICAIN FRANCOPHONE

Sous la direction de Fabrice Hourquebie
Edition Bruylant

La doctrine dans l'espace africain francophone

Sous la direction de
Fabrice Hourquebie



bruylant



www.stradalex.com

Activation de la monographie en ligne

Code identifiant

91074-DOESAF-48341-0185

Pour autant que l'acquéreur du présent ouvrage soit **abonné identifié à Strada lex**, il bénéficie **gratuitement** d'un accès à la **version électronique** du présent ouvrage via Strada lex.

Afin d'avoir accès à la version électronique de l'ouvrage, veuillez introduire le code identifiant ci-dessus dans la base Strada lex (www.stradalex.com). Si une difficulté survient à ce moment, veuillez contacter notre helpdesk (tél. : 02/548 07 20 - fax : 02/548 07 22 - info@stradalex.com). Une preuve d'achat de la version imprimée auprès d'un de nos distributeurs (librairie, grossiste, site internet www.bruylant.be, librairie en ligne, achat par correspondance, etc.) pourra vous être réclamée.

Le code identifiant ne peut être activé qu'**UNE** seule fois par **UN** seul utilisateur identifié comme abonné à Strada lex. En ce sens, le code d'activation ici délivré ne permet l'activation que de la présente monographie et ce une seule fois, pour l'associer à un seul abonnement à Strada lex. Une fois activée, la consultation de la monographie vous sera accessible dans les conditions de votre abonnement à Strada lex, aussi souvent que vous le désirerez et aussi longtemps que la version imprimée du présent ouvrage n'est pas remplacée par une édition plus récente.

Toute utilisation illicite de ce code sera immédiatement détectée par l'outil de sécurisation de Strada lex et l'utilisateur indélicat poursuivi pour piratage informatique par toute voie légale.

Si vous n'êtes pas encore abonné à Strada lex et que vous désirez connaître les conditions de consultation de vos monographies en ligne, veuillez nous renvoyer le formulaire se trouvant en fin d'ouvrage.

La doctrine dans l'espace africain francophone

La doctrine dans l'espace africain francophone

Sous la direction de
Fabrice Hourquebie

Érudition



bruylant

web

ris

Pour toute information sur nos fonds et nos nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez nos sites web via www.larciergroup.com.

© Groupe Larcier s.a., 2014
Éditions Bruylant
Rue des Minimes, 39 • B-1000 Bruxelles

Tous droits réservés pour tous pays.
Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

Dépôt légal
Bibliothèque nationale, Paris : janvier 2015
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2015/0023/018

ISBN : 978-2-8027-4564-8

PARTIE 1 – LES COMPOSANTES

**LA DOCTRINE ENTRE PENSÉE DES
AUTEURS ET COMMUNAUTÉ
UNIVERSITAIRE**

III

QUEL ROLE POUR LA DOCTRINE DANS LA GESTION DES ENTREPRISES DANS L'ESPACE AFRICAIN FRANCOPHONE ?

Judith B. GLIDJA

*Professeure Agrégée des Universités en Sciences de Gestion
Université d'Abomey-Calavi (UAC), (Bénin)*

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I- ETAT DES LIEUX SUR LA RECHERCHE EN AFRIQUE ET L'ENTREPRISE AFRICAINE

A. Etat des lieux de la recherche en Afrique

B. Des spécificités africaines à l'impasse d'un « culturalisme » excessif

II- L'ENTREPRISE AFRICAINE A LA LUMIERE DES THEORIES CONTEMPORAINES DE L'ENTREPRISE

A. La structure de gouvernance de l'entreprise africaine,
le « missing middle » et l'école néo-institutionnelle

B. La culture d'entreprise en Afrique, frein ou moteur du
développement ?

C. Vers un management africain spécifique?

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

RÉSUMÉ

Cette présentation a pour objectif de montrer, en nous basant sur une revue de la littérature, le rôle de la doctrine dans la gestion des entreprises dans l'espace africain francophone. Il s'agit tout particulièrement d'examiner l'intérêt de l'application des théories de gestion en Afrique francophone. Pour aborder le sujet, nous avons tout d'abord fait une clarification des concepts de gestion et de doctrine, fait l'état de la recherche en Afrique avant de rappeler que l'entreprise et l'entrepreneur africains sont des objets d'étude parfaitement intelligibles dans les termes des théories explicatives contemporaines. D'abord la structure de ces entreprises provient d'une adaptation à une configuration particulière de coût et de marché, qui limite leur croissance. Ensuite, la présence de coûts de transaction et de contraintes réglementaires élevés aboutit à privilégier une forme d'organisation informelle, reposant sur des relations interpersonnelles fortes et un fonctionnement en réseau. Enfin l'entrepreneur africain s'inscrit aussi dans une culture d'entreprise spécifique, qui le soumet à une pression communautaire forte que les méthodes de gestion doivent prendre en compte. Partant de ces analyses, nous concluons qu'on pourrait être amené à reconnaître le rôle de la doctrine dans la gestion de l'entreprise africaine bien que des spécificités soient nécessaires à prendre en compte.

INTRODUCTION

Les sciences de gestion se définissent, selon Le Moigne (1990)¹, par leur projet et non par leur objet. Ce projet est de représenter de manière intelligible les interventions des acteurs au sein des organisations ou, plus précisément, « d'identifier les processus cognitifs de conception par lesquels sont élaborées des stratégies d'actions organisationnelles possibles et par lesquels

¹ Le Moigne, in A.C. MARTINET (dir.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.

ces systèmes se finalisent, s'auto-représentent et mémorisent leurs actions et leurs projets dans des substrats qu'ils perçoivent comme complexes » (Le Moigne 1990).

Les sciences de gestion ont donc pour projet l'étude de systèmes d'acteurs gestionnaires – dans leurs différentes dimensions – ayant eux-mêmes des projets. Or la gestion est une activité sociale assez générale: elle n'est pas limitée aux entreprises, administrations ou associations.

On peut parler de gestion au niveau individuel, au niveau familial, au niveau institutionnel.

Dans ce dernier cas, comme le montrent, par exemple, les travaux d'Aggeri (1996 et 1998), la gestion entre dans un domaine qui concerne la nature et l'efficacité des dispositifs de pilotage, d'incitation ou de coordination entre les mains de l'Etat dans des domaines aussi variés que le recyclage des déchets industriels ou la politique sociale. Mais l'étude de ce qui est ne peut guère se faire sans une compréhension de ce qui pourrait être: selon l'approche constructiviste, la représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations suppose que l'on puisse aussi inventer des possibles. Reprenant Le Moigne (1990), nous pouvons dire qu'au sens large, les sciences de gestion étudient et permettent « une ingénierie de l'organisation sociale » et, au sens strict, concernent « la coordination du pilotage finalisé de quelques fonctions pré-identifiées ».

Les sciences de gestion auraient donc vocation à analyser et à concevoir des dispositifs de pilotage de l'action organisée.

Une conséquence importante de cette vision des sciences de gestion est de laisser place à des champs et activités de recherches très divers: la conception d'outils de gestion, applicables ou non, avec ou sans les acteurs concernés, la conception de dispositifs et d'instruments de recherche (méthodologies, échelles de mesure, etc.), l'analyse « descriptive » des systèmes organisés (monographies, études longitudinales, études synchroniques, études quantitatives), l'exploration de tout ou partie des éléments concourant à produire les processus de décision et la vie des organisations (aspects psychologiques, sociologiques, cognitifs, etc.). Tout cela participe de la recherche en sciences de gestion. Ce qui est plus spécifique, peut être, et peut à la fois fédérer ces champs de recherche dès lors qu'ils se prétendent des champs de « recherche en sciences de gestion » et distinguer une approche gestionnaire d'autres approches des organisations. C'est dans un souci de prendre en compte dans l'analyse, l'efficacité des dispositifs étudiés ou conçus. On peut retenir que c'est dans la conception de la « façon de faire » efficaces et dans l'analyse de l'efficacité gestionnaire des dispositifs d'action que résident la dimension fonctionnaliste de l'approche gestionnaire, en tout cas son côté normatif (David, 1999).

Alors, on se doit de savoir ce qu'on peut, en gestion, considérer comme relevant de la science ou plus spécifiquement, du statut doctrinal des sciences de gestion.

L'expression « doctrine » est, le plus souvent, employée à tort et à travers. Pour cette raison, non seulement il n'est pas inutile de s'attacher à mieux cerner cette notion, mais il n'est pas superflu non plus de montrer qu'une série de questions de toute première importance se cache sous ce qui, sans cela, pourrait paraître une simple querelle de mots. Il s'agira en outre, à travers la tentative de bien définir cette notion-clé, d'aider à mieux la comprendre. Qu'est-ce donc qu'une doctrine?

Pour répondre à cette question dont l'importance apparaîtra rapidement – il a fallu, au préalable, convoquer la philosophie, la théologie et l'idéologie (Masson, 2007). En effet, une doctrine est une notion dont la définition requiert le recours à ces différentes disciplines. À l'instar de la philosophie, le mot doctrine est un terme imprécis, communément perçu comme étant à peu près synonyme de dogme, philosophie, idéologie, principe, théorie, thèse, idée, voire opinion. Les mots dogme, idée, philosophie, etc. ont leurs sens propres. Il convient de donner au mot doctrine celui qui lui revient au risque de ne plus pouvoir penser ce qu'il désigne et donc ne pouvoir agir en conséquence. Pour définir ce qu'est – ou devrait être – une doctrine, commençons par explorer ce que nous en disent les dictionnaires qui ne s'intéressent qu'à une conception partielle de ce mot. Les dictionnaires proposent souvent, un sens incomplet: « Ensemble des connaissances que l'on possède, ou celles proposées comme devant être enseignées » nous dit le dictionnaire ProLexis. En revanche et plus sérieusement, « Le Robert pour tous », définit le mot doctrine comme un « ensemble de notions qu'on affirme être vraies et par lesquelles on prétend orienter et diriger l'action... ». Ces définitions ne couvrent pas tous les sens du mot. Parti du sens vieilli de savoir – fidèle à son étymologie latine, le terme doctrine : *doctrina* signifie enseignement, théorie, méthode et désigne un ensemble global de conceptions d'ordre théorique enseigné comme vrai par un auteur ou un groupe d'auteurs. Dans le domaine militaire et du management, la doctrine est l'ensemble des principes de base sur lesquels s'appuient une stratégie et des plans d'action. Afin de couper court à une vaine querelle de mots, disons que nous emploierons ici le mot « doctrine » dans le sens inusité de : l'art et la manière de relier les principes (par où les choses commencent) aux réalités, afin d'assurer leur pertinence, leur persévérance, leur réforme... ou leur remplacement (Masson, 2007). Afin de ne pas créer de confusion, il convient donc, lorsque nous employons le mot doctrine, de toujours le faire suivre du domaine d'application auquel il se rapporte; comme par exemple: doctrine religieuse, sociale, familiale, politique, économique, etc., incluant ainsi, non seulement: les réalités en pré-

sence ou les réalités considérées, l'exposé des principes, des idées et des valeurs qui justifient et motivent l'action à mener, mais également une idée de stratégie et d'action à conduire. Le mot doctrine est donc bien – au sens où nous l'employons ici, et que nous voudrions voir se généraliser – prédestiné à désigner une fonction plus complexe que le simple énoncé de principes.

En revenant aux sciences de gestion, nous affirmons d'entrée de jeu que le postulat fondamental que nous défendons est qu'un courant doctrinal se développe toujours de manière dialectique en rapport avec la réalité sociale qui l'entoure, qu'il perçoit, et qu'il aide à façonner. En ce sens, les sciences sociales sont soumises d'un côté à de fortes pressions sociales, d'où proviennent les objectifs de progrès qu'elles poursuivent, et de l'autre aux idéaux d'indépendance intellectuelle et de scientificité leur conférant autorité sur les autres formes de discours. A l'instar de toute science, les sciences de gestion se fondent sur des doctrines, des théories et des méthodes. Ainsi ne pouvant a priori réfuter l'idée d'existence de théories, de principes de gestion, nous pouvons citer en exemple en marketing la théorie du consommateur, en gestion des ressources humaines la théorie des ressources, en finance la théorie des options, en management les théories X et Y etc. Loin de se permettre d'entrer dans ce débat, nous voulons nous interroger sur le rôle et la place des productions des universitaires dans la gestion des entreprises. Plus spécifiquement nous nous focalisons sur la problématique de savoir si les recherches (doctrines, théories) en gestion répondent aux problèmes de gestion des organisations en Afrique francophone.

I- ETAT DES LIEUX SUR LA RECHERCHE EN AFRIQUE ET L'ENTREPRISE AFRICAINE

Une lecture de la littérature révèle la faible importance des productions scientifiques sur l'Afrique, surtout francophone. Ce constat vaut pour les travaux sur la gestion des entreprises de cet espace. De plus, la spécificité du contexte dans les travaux ne semble pas autoriser à prôner une spécificité doctrinaire ou théorique.

A. Etat des lieux de la recherche en Afrique

La productivité scientifique globale de l'Afrique est évaluée à 41.583 publications en 2011, soit 1,8% du total mondial. Le continent, dans son ensemble, fait à peine mieux que Taiwan (15e mondial) et moins bien que les Pays-Bas

(14^e). Cette portion congrue de publications s'explique par des faiblesses d'ordre logistique, notamment le manque de financements, d'équipements, de ressources humaines, de réseautages et de synergies entre les centres de recherche. Atterrés par ce constat, les pays membres de l'Union Africaine ont adopté en 2006 une initiative qui visait à augmenter les financements de la recherche de 0.2% du PIB à 1%, contre 2% dans les pays développés. En Afrique subsaharienne, en 2007, l'Afrique du Sud, le Malawi et l'Ouganda étaient les seuls pays à avoir atteint ce seuil minimum fixé par les pouvoirs publics. Dans de nombreux pays, les financements dépendent encore, en grande partie, des donations internationales (www.gabiomed.org).

Toute analyse faite, on peut retenir que, malgré un potentiel important en termes de contribution au développement économique et social des pays africains, la recherche scientifique reste confinée dans un rôle marginal et souffre de nombreuses déficiences, notamment en matière de pilotage, d'organisation ou de gestion efficace. L'absence de plans stratégiques de recherche, l'insuffisance des ressources financières, d'équipements de recherche de qualité et en nombre suffisant, de chercheurs motivés, de dialogue avec les utilisateurs potentiels des résultats de la recherche, de mécanismes appropriés de valorisation des résultats de la recherche, etc. sont autant de facteurs inhibant la recherche universitaire (Kasbaoui, 2012). En outre, les quelques publications recensées restent confinées dans le paradigme de la culture africaine. Dans le domaine des sciences de gestion **particulièrement**, les recherches en Afrique subsaharienne se sont très souvent focalisées sur les influences de la « culture africaine » sur la performance des organisations. L'hypothèse fondamentale est que la culture africaine n'est pas adaptée aux modèles et méthodes de management importés des pays occidentaux. Une telle logique semble donner une place prépondérante aux facteurs contextuels et ignore les capacités des managers à rechercher, configurer et tirer le meilleur des ressources à leur disposition.

B. Des spécificités africaines à l'impasse d'un « culturalisme » excessif

La recherche portant sur les particularités du contexte africain en matière de gestion s'est développée depuis quelques années et l'existence même d'un management africain fait l'objet de débats depuis 20 ans (Livian 2013). Aussi faut-il ajouter que même la recherche sur la gestion en Afrique est pour beaucoup le fait d'universitaires situés hors d'Afrique (aux Etats-Unis, au Canada, ou dans l'Union Européenne). Au total, et pour ne citer que quelques travaux, des analyses pertinentes ont porté sur les entrepreneurs et les PME en

Afrique (Ellis et Fauré, 1997). D'autres auteurs (Tidjani, 2006) et Tidjani et Kamdem Dir, 2010) ont recherché les bases d'un « modèle » africain de gestion des ressources humaines. Grâce à une vision plus anthropologique, certains spécialistes permettent de mieux comprendre les mentalités africaines (Mutabazi, 2008 ; Henry, 2008). Les conditions spécifiques de recherche de la performance des entreprises africaines ont été explorées par Nizet et Pichault (2007, 2010²). Certaines de ces recherches s'inscrivent dans un courant utilisant l'approche ethnologique pour analyser les formes de coopération entre salariés émanant de cultures différentes et les raisons des difficultés d'utilisation de certains outils de gestion dans des contextes culturels variés (d'Iribarne, 1998, 2003). Une approche multiculturelle est donc nécessaire (Kamdem 2002). Si ces recherches nous aident à tenir compte des contextes locaux, et constituent un préalable à toute recherche sérieuse en gestion portant sur les réalités africaines, elles ne doivent pas faire oublier les impasses auxquelles nous conduirait un « différencialisme » exagéré (Bakengela-Shamba 2007). Même s'il est animé de bonnes intentions au départ, le courant qui privilégie la « culture » comme explication ultime et déterminante des comportements économiques et organisationnels peut aboutir à un cloisonnement « essentialiste » qui ferait des pays d'Afrique surtout francophone, des pays « à part », voués à la perpétuation de leurs traditions ancestrales et inaptes à toute acclimatation de modèles extérieurs. Selon ce courant, très à la mode dans la lignée des « Post Colonial Studies » évoqués précédemment, le management en Afrique correspondrait à des structures sociales et culturelles anciennes et dont il faudrait redécouvrir les bienfaits (exemple : la littérature sur le « ubuntu » (solidarité) sud-africain et même africaine). Il s'inscrit dans une volonté, certes louable, de réhabiliter l'histoire de l'Afrique, mais au prix de certaines controverses (Konaré, 2008). Ce courant a de toute façon la faiblesse de considérer qu'il y aurait une culture africaine homogène dans un continent caractérisé par la diversité de ses langues et de ses peuples.

C'est pourquoi il importe de réfléchir au développement d'une recherche en gestion qui serait à la fois originale et reliée aux grands courants internationaux.

La deuxième partie de cette communication nous situera sur ce positionnement.

² Y.F. LIVIAN, « La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest, Importation ou Adoption », communication au colloque *Les nouvelles dimensions de la performance des entreprises africaines*, Ouagadougou, 2013.

II- L'ENTREPRISE AFRICAINE A LA LUMIERE DES THEORIES CONTEMPORAINES DE L'ENTREPRISE

L'entreprise africaine semble présenter, de façon dominante, un certain nombre de caractéristiques qui sont observées dans tous les pays en développement : faible taille, absence de croissance interne et externe, faible qualification des salariés, structures de financement défaillantes et prédominance du secteur informel. Ces caractéristiques peuvent s'expliquer en faisant appel aux théories contemporaines de la firme, néoclassique et néo-institutionnelle, comme par exemple le « contextualisme » de Pettigrew. D'une part, les configurations productives observées résultent d'une adaptation à des structures de coût et de demande particulières et à des conditions de fonctionnement des marchés spécifiques. D'autre part l'organisation des échanges et de l'entreprise, privilégiant des micro et petites entreprises, souvent informelles, peut s'interpréter comme un choix de structure particulière de gouvernance dans les termes de l'approche néo-institutionnaliste.

A. La structure de gouvernance de l'entreprise africaine, le « missing middle » et l'école néo-institutionnelle

Le tissu industriel est caractérisé en Afrique subsaharienne par une distribution par taille particulière, qui est propre aux pays en développement. En effet, on y observe, comme nous l'énoncions supra, la cohabitation d'une multitude de micro et petites unités avec quelques grandes firmes, et l'absence d'entreprises de taille intermédiaire. C'est le problème du « missing middle », qui participe de la forte dualité de ces économies : petites et grandes entreprises fonctionnent en parallèle et sans véritable communication (Livian, 2013). Dans les pays industrialisés cette distribution par taille ne présente pas une pareille discontinuité, les entreprises travaillant beaucoup plus en symbiose, notamment par le développement de la sous-traitance directe ou en cascade.

La présence du « missing middle » signifie que les petites et micro-entreprises sont dans l'impossibilité d'augmenter de taille et restent de ce fait cantonnées dans des activités à faible valeur ajoutée (Galiègue et Madjimbaye 2006).

Une autre façon d'étudier l'entreprise africaine est de la considérer comme une structure de gouvernance particulière au sens de l'approche néo-institutionnelle de Coase (1937) et Williamson (1975). Cette approche a été adaptée

à un grand nombre de contextes, et notamment aux pays en développement (Ye Hong, 1996). Elle aboutit dans les pays africains à une organisation qui privilégie les petites entreprises informelles. En effet, les coûts de transaction y sont considérables : la connaissance du système des prix est difficile du fait de la fragmentation des marchés et de leur imperfection, l'insécurité contractuelle est grande à cause de l'absence de cadre légal ce qui encourage des comportements opportunistes. Le recours à des réseaux informels, reposant sur une ethnie ou une communauté fortement soudée, permet de limiter ces effets, mais par définition, ce réseautage reste cantonné à des relations fortement personnalisées, concernant une partie de la population ou d'un territoire. Les travaux de Fafchamps (2004) sur les relations fournisseur-client en Afrique subsaharienne ont ainsi établi que l'absence de cadre légal se traduit par une grande flexibilité dans les contrats et une possibilité de renégociation qui aboutissent le plus souvent à des résolutions à l'amiable des conflits. Par contre, ce mode de fonctionnement souple, reposant sur des relations interpersonnelles fortes, s'avère opaque aux individus ou organisations n'appartenant pas aux réseaux locaux, ce qui peut expliquer la faible insertion des entreprises africaines sur les marchés régionaux en Afrique même.

Dans l'approche néo-institutionnelle, le choix d'une structure de gouvernance doit aussi prendre en compte les coûts d'intégration des activités aux entreprises. Et il faut noter que si en Afrique les coûts de transaction sont élevés, ceux d'intégration ne le sont pas moins. Ils se traduisent comme on l'a vu précédemment par l'impossibilité des entreprises à dépasser une taille critique, ce qui contribue à la fragmentation des marchés. L'un des obstacles majeurs à l'accroissement de cette taille est lié au coût élevé de la légalité. L'entrepreneur préfère alors se cantonner au secteur informel, ce qui limite son développement. Ainsi, l'étude menée par Pigeon (1994) à partir de l'exemple des entreprises de Bangui en République Centrafricaine en 1993, montre plutôt des avantages contestables et limités au respect de la légalité.

Dans la lignée de l'approche de De Soto (1994), les travaux de Hernandez (1997), à la suite de ceux de Ridha Ferchiou (1990), pour le cas de la Tunisie et de Sourou Joseph Attin dans le contexte béninois (1990), ont montré que le respect des règles légales entraîne des coûts de deux ordres : d'une part, le poids des taxations diverses, d'autre part, le temps nécessaire au respect des formalités. Si on ajoute à cela deux autres contraintes souvent dénoncées dans le contexte africain, à savoir le mauvais fonctionnement des administrations locales, et la nécessité parfois incontournable de verser des « pots de vin », le respect de la légalité est très coûteux. Ces coûts sont ainsi mesurés, soit par rapport à la baisse du taux de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), soit par rapport au revenu mensuel de l'entrepreneur.

Par ailleurs, depuis les travaux de d'Iribarne (1990) sur l'enracinement culturel de la gestion des entreprises et ceux de Hofstede et Bollinger (1987) sur la relativité culturelle dans les organisations, 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, y compris dans les pays industriels. Si chaque pays met au point des outils de gestion qui lui conviennent, leur exportation vers d'autres pays peut être un échec. Il faut donc prendre en compte l'enracinement culturel des entreprises et des entrepreneurs, avant d'en retenir un certain nombre de considérations normatives.

De tout ce qui précède, que pouvons-nous retenir en termes d'implications managériales ?

B. La culture d'entreprise en Afrique, frein ou moteur du développement ?

L'une des limites au développement de l'esprit d'entreprise en Afrique est liée au fait que ce dernier tarde à se débarrasser de l'idée de l'économie de subsistance, dominée par la dépense. Ainsi, une grande partie du surplus créé par l'entrepreneur serait dépensée à des fins de subsistance, ou redistribuée à son entourage. Pourtant, comme le souligne Traoré (1990), si la dépense en vue de satisfaire les besoins habituels est le principal mobile de l'individu, constituer une épargne pour se prémunir contre les soucis matériels du lendemain est aussi une motivation importante chez l'homme. De ce point de vue, la solidarité communautaire joue un rôle ambivalent. Elle soumet l'entrepreneur à une pression constante en limitant la possibilité de réinvestissement de son surplus et elle peut l'obliger à prendre des décisions jugées non rationnelles vis-à-vis des règles de fonctionnement traditionnelles de l'entreprise. Mais elle joue aussi un rôle d'assurance en le protégeant contre les aléas de l'activité productive et en limitant les comportements opportunistes liés aux asymétries d'information, comme les travaux de Faf-champs (2004) l'ont clairement établi.

Si la pression communautaire peut venir dissuader l'accumulation du capital en redistribuant le profit d'entreprise directement ou indirectement aux proches de l'entrepreneur, à l'inverse l'entreprise africaine devient prisonnière de structures de décision pyramidales lorsqu'elle dépasse une certaine taille. Cette centralisation engendre une absence de définition précise des responsabilités, et un refus du contrôle, de la critique et du recours à des sanctions ouvertes (d'Iribarne 1990). La convergence de toutes les décisions

à la tête de l'entreprise fait ressembler l'entreprise à une famille élargie, avec à sa tête un dirigeant jouant un rôle de père de famille déresponsabilisant ses subordonnés. C'est le style paternaliste en matière de leadership avec sa spécificité africaine.

D'autres facteurs de blocage liés à la culture africaine sont souvent évoqués. La gestion du temps, fondamentale dans la culture occidentale (Newman, 1986) pose toujours problème dans l'entreprise africaine. En plus des retards enregistrés fréquemment aux rencontres officielles (réunions de travail par exemple), le dirigeant et le personnel doivent constamment faire preuve d'une disponibilité extrême vis-à-vis des membres de leurs communautés, et des événements imprévus de la vie privée, comme les funérailles, peuvent venir interférer dans les décisions de l'entreprise. Plus généralement en Afrique la notion de temps n'est pas perçue comme une contrainte. L'essentiel est que l'évènement prévu se réalise ; le moment précis de la réalisation n'est que secondaire, ce qui ne fait pas bon ménage avec l'exactitude et la ponctualité des procédures d'une entreprise moderne. Ceci a pour corollaire que les entreprises ont une grande difficulté à appliquer des procédures de programmation et de planification des activités et des décisions, préférant travailler dans l'imprévision et l'improvisation.

Un autre facteur de blocage souvent évoqué est relatif à l'imprégnation des individus dans une culture animiste laissant la place à un certain fatalisme et même à la sorcellerie (Devaugé, 1977). Selon cet auteur, la maîtrise de l'environnement apparaît à l'entrepreneur africain comme une tâche impossible à réaliser. Les croyances religieuses, les pratiques rituelles apparaissent comme les seuls moyens pour réduire l'incertitude. Mais il faut noter que les cultures africaines n'ont pas le monopole de ces pratiques qui sont aussi observées dans des pays ayant connu un développement économique significatif, comme les pays asiatiques. La même remarque peut être faite à l'encontre de la religion, souvent perçue comme un obstacle au développement économique. Au contraire, les travaux de Gary Tribou (1995) sur l'islam et la rationalité d'entreprise montrent que l'islam présente des similitudes avec le protestantisme dans sa conception de l'esprit d'entreprise, rejoignant ainsi la thèse de Max Weber. Et là aussi, les expériences observées dans d'autres pays musulmans enseignent que le facteur religieux n'est en rien un facteur de blocage du développement économique. Le catholicisme a, quant à lui, donné de tout temps les preuves de sa rigueur dans l'organisation et la gestion performantes.

C. Vers un management africain spécifique?

Comme l'a observé Alain Henry (1988), si les opérations de redressement d'entreprises publiques africaines se sont multipliées, peu d'entre elles ont été couronnées de succès. Qui faut-il incriminer ? L'auteur estime que l'écart qui sépare la gestion occidentale et les modèles organisationnels et sociaux africains ne peut être comblé qu'en inventant des pratiques de gestion originales. Dans le même ordre d'idées, Hofstede (1997), s'est livré à une étude approfondie des valeurs liées au travail dans une cinquantaine de pays dans le monde. Un recensement systématique des différences entre les cultures lui a permis d'analyser les conséquences de ces spécificités sur l'organisation des entreprises, les pratiques managériales et la motivation des salariés. Les résultats de cette enquête remettent en cause les théories qui voudraient faire du management une science universelle. Ahouanougan *et al.* (2010), dans leur recherche portant sur la « GRH et performance dans le secteur de la santé », posèrent la question centrale de savoir si les modèles (occidentaux) de la GRH sont transposables aux organisations dans des contextes marqués par le sous-développement, la misère, des pays de l'Afrique subsaharienne. A partir d'une méthodologie de type recherche-action basée sur une approche qualitative de type « clinique », ils parvinrent aux résultats selon lesquels les entreprises en Afrique subsaharienne sont marquées par une gestion informelle et conclurent que, compte tenu des caractéristiques spécifiques et socioculturelles de ces organisations, il n'est pas possible, sans adaptation, de transposer les modèles occidentaux en l'état. Une approche contingente doit donc être envisagée pour ces organisations. Dans le même ordre d'idées, Blais et Toulouse (1990), dans leur étude sur les différences entre les entrepreneurs de divers pays, ont montré que la motivation des entrepreneurs est influencée principalement par la nature et la réceptivité de leur environnement. Autrement dit, si les entrepreneurs de pays différents peuvent se ressembler, ils partagent aussi des valeurs communes avec leurs compatriotes. C'est également la préoccupation de Zaoual (1996) qui, en s'intéressant à l'impact des croyances, des valeurs et des institutions sur les pratiques du développement, dénonce le caractère restreint du domaine d'investigation du paradigme de l'économie classique. L'auteur insiste sur le rôle stabilisant des valeurs, des normes et des institutions indigènes des sites africains, par opposition au modèle économique standard imposé par le haut sans appui institutionnel approprié.

Si l'on suit les conclusions de Hernandez (1997) sur les possibilités d'un modèle de management éco-social, il n'est pas indiqué d'appliquer aux petites entreprises africaines des modèles de gestion conçus essentiellement pour les grandes organisations occidentales, mais réfléchir à un modèle où

les relations entre les hommes sont plus importantes, plus hautement valorisées que les relations entre les hommes et les choses. Le professeur Ugwuegbu D. C.E. (2001) estime que depuis les indépendances, le système de management africain dans son ensemble est calqué sur le modèle classique sans pour autant avoir suivi le rythme d'évolution de ce dernier. En plus l'élite managériale locale n'a pas su adapter ce système de management classique au contexte africain. Par conséquent, pour cet auteur, les problèmes actuels de management en Afrique sont d'ordre psychologique, tendant à valoriser les modèles occidentaux en défaveur de ce que peuvent apporter les valeurs traditionnelles africaines. La solution se trouverait dans la prise de conscience et un changement d'attitudes des managers africains. Il propose une approche systémique qui passe à la fois par la formation aux principes d'adoption de concepts de management contemporain et la valorisation des traditions africaines. Jackson (2004) le prend à contre-pied et soutient qu'il est nécessaire d'adapter les concepts, modèles occidentaux/asiatiques aux réalités culturelles de l'Afrique. Il propose aussi une approche de leadership contingent orienté sur le consensus en Afrique. Tidjani et Kamden (2010), abordant les aspects ressources humaines, arrivèrent à la conclusion selon laquelle, il existe deux façons de gérer les ressources humaines dans les entreprises en Afrique :

- une approche par les processus sociaux orientés sur, soit une décision managériale d'intégrer les processus sociaux et la GRH, soit une adaptation au contexte considéré comme une contrainte ;
- une approche de l'organisation et son fonctionnement comme un cadre de référence de la GRH qui est un instrument à manipuler pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

En ce qui concerne le style de leadership, Wanasika *et al.* (2011) dans le cadre de leur étude dont l'objectif était d'examiner le leadership managérial et ses fondements historiques et culturels en Afrique subsaharienne, identifient quatre traits culturels prédominants du leadership en Afrique : le leadership charismatique, celui orienté sur la dynamique du groupe, le participatif et celui orienté sur l'humanisme. Ils conclurent que ces formes de leadership s'adaptent aux principes des valeurs traditionnelles africaines comme « ubuntu » qui définit l'harmonie dans les relations sociales, l'interdépendance humaine, la solidarité, le servite et le paternalisme.

Dans sa thèse de doctorat unique portant sur l'étude du style de management au Burkina-Faso et au Sénégal, Illa (2012) parvient à la conclusion selon laquelle, les nouvelles théories des organisations et les concepts du management moderne (occidental et asiatique) sont nécessaires à la recherche sans

cesse de la performance et de la compétitivité des entreprises africaines, mais leurs managers/leaders doivent être capables de les traduire dans le contexte socioculturel spécifique de l'Afrique. En outre, son étude montre que les valeurs sociétales africaines, telles que la solidarité, la palabre, le respect de l'autre, la religion, le système éducatif, influencent certainement les styles de management des entreprises africaines. De plus elle ajoute que si l'on s'accorde à dire que les concepts du management moderne doivent être traduits plutôt que copiés en Afrique, le rôle des managers/leaders africains devient plus que jamais fondamental : un bon manager africain, pour réussir sa mission dans l'environnement concurrentiel international actuel, se doit de disposer des compétences plus larges, conjuguant la connaissance de plusieurs cultures managériales (occidentale et asiatique) y compris celle africaine (Illa, 2012). Dans ses résultats, elle constata que le recoupement des perceptions des employés et de celles des managers Burkinabé et Sénégalais interviewés fait ressortir que les styles de management désirés en Afrique est la consultation par l'interaction humaine et le dialogue (palabre locale) : une approche « conversationnelle » du management (Illa et Karsten, 2007). Ainsi, l'expression du besoin de relation de réciprocité entre les managers et leurs employés a conduit à proposer une approche contingente de leadership en Afrique: le « leadership relationnel » avant de finir par proposer le « modèle baobab » du « système de management africain » qui est vu comme un produit résultant de l'héritage de la connaissance africaine, occidentale et asiatique.

C'est ainsi que, dans son ouvrage sur la culture africaine et le management de l'entreprise moderne Zadi Kessy (1998), PDG des compagnies d'eau et d'électricité de Côte d'Ivoire, opposait, plus tôt, un démenti formel à l'idée que les traits culturels africains seraient non conformes à une bonne gestion de l'entreprise moderne. Pour cet auteur, l'échec de la plupart des entreprises s'explique en partie par le fait que le monde occidental a cherché à transférer en Afrique des techniques de gestion dites universelles, ce qui a abouti à écarter les Africains de la prise de responsabilité. Il préconise à cet effet une organisation spécifique et des méthodes de motivation adaptées.

CONCLUSION

Pour toute entreprise, qu'elle soit américaine, asiatique, européenne ou africaine, l'efficacité, l'efficience et la rentabilité sont des principes immuables de gestion performante que la culture ne saurait remettre en cause. De plus, l'esprit d'entreprise n'est pas le monopole d'une culture. Ainsi le comporte-

ment de l'entrepreneur africain relève de l'homo africanus qui privilégie les obligations communautaires, et de l'homo economicus qui est soumis aux principes universels de la gestion d'entreprise. Les théories du leadership permettent encore d'analyser les styles de leaders/managers africains dans les organisations. De ce fait, on pourrait conclure que les principes de gestion des entreprises d'Afrique francophone, ne se soustraient pas aux analyses des doctrines universellement reconnues en sciences de gestion. Mais dans la réalité, l'Afrique et plus spécifiquement l'Afrique noire francophone reste submergée par un secteur informel prépondérant où le mode de gestion ne suit aucun principe ou dogme universellement accepté. Aussi, pour le secteur formel, avec une pondération faible par rapport au secteur informel, le modèle de management appliqué est-il hybride et reste-t-il intimement lié au contexte socio-culturel, économique et même politique national du pays. Ce qui prouve encore une fois que les règles et principes de gestion n'y sont pas transposables. La doctrine a une place dans la gestion des entreprises en Afrique francophone. Toutefois, les spécificités de ce contexte méritent d'être intégrées pour des analyses plus pertinentes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AHOUANOUGAN L.B., CHALUS-SAUVANNET M.C. et NOGUERA F., « GRH et Performance dans le secteur de la santé : Cas d'une intervention socio-économique dans une clinique privée au Bénin », in B. TIDJANI et E. KAMDEM (coord.), *Gérer les ressources humaines en Afrique : Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Paris, Edition Management et Société, 2010, pp. 195-212.
- ATTIN SOUROU J., *Perspective du passage de l'informel au formel au Bénin (coût de la légalité)*, Genève, BIT, 1993.
- BA KONARÉ A., *Petit précis de remise à niveau sur l'histoire africaine à l'usage du Président Sarkozy*, Paris, La Découverte, 2008.
- BAKENGELA S.P., *Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? « Le management africain » à l'épreuve des évidences empiriques (l'analyse des politiques et des pratiques de GRH dans deux entreprises publiques au Congo R.D)*, Université Catholique de Louvain, 2007.
- BLAIS R.A. et TOULOUSE J.M., « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs dans 14 pays », *Revue Internationale PME*, 1990, vol. 3, n° 3-4, pp. 269-300.
- COASE R.H., « La nature de la firme », traduction française, *Revue Française d'Economie*, hiver 1987, pp.133-157.

- D'IRIBARNE Ph., *Le tiers-monde qui réussit*, Paris, O. Jacob, 2003.
- D'IRIBANE P., *Le chômage paradoxal*, Paris, PUF, 1990.
- D'IRIBARNE Ph. et al., *Culture et mondialisation : gérer par-delà des frontières*, coll. La couleur des idées, Paris, Seuil, 1998.
- DEVAUGE S.R., *L'oncle, le N'doki et l'entrepreneur, la petite entreprise congolaise à Brazzaville*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1977.
- ELLIS S. et FAURÉ Y.-A. (dir.), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- FACHAMPS M., *Market Institutions in Sub-Saharan Africa: theory and evidence*, Cambridge, Mass, MIT Press, 2004.
- FERCHIOU R., *The Social Pressure on Economic Development in Tunisia: The Political Economy of Reform*, coll. Lynne Rienner, Boulder, I. William Zartman, 1990.
- GARY T., *L'entrepreneur musulman : l'islam et la rationalité économique*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- HENRY A., « Culture et gestion au Cameroun : le respect des rituels, source d'une entente amicale », in J.-F. CHANLAT, E. DAVEL et J.-P. DUPUIS (éd.), *Gestion en contexte interculturel, approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval, 2007.
- HENRY A. et MONKAM-DAVERAT I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*, Paris, Edition Organisation, 1998.
- HERNANDEZ E.M., *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- HERNANDEZ E.M., « Entre traditions et modernité, propositions d'un modèle de management africain », *Revue Gestion* 2000, 2007, n° 1, pp. 21-39.
- HOFSTEDE G., *culture and organizations: Software of the mind*, New York, McGraw-Hill, NY10011, 1997.
- HOFSTEDE G. et BOLLINGER D., *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Editions d'Organisation, 1987.
- ILLA H. et KARSTEN L., « L'introduction de la Qualité Totale en Afrique: Proposition d'une Nouvelle Approche des Styles de Management », in J. NIZET et F. PICHHAULT, *Les Performances des Organisations Africaines: Pratiques de Gestion en Contexte Incertain*, Chapitre 9, L'Harmattan, 2007.
- ILLA H., *Etude des styles de management au Burkina -Faso et au Sénégal: A la recherche des spécificités d'un système de management africain*, Groningen, University of Groningen, 2012.
- JACKSON T., *Management and change in Africa, a cross cultural perspective*, London, edition Routledge, 2004.
- KAMDEM E., *Management et interculturalité en Afrique : l'expérience camerounaise*, Québec, PULaval/L'Harmattan, 2002.

- KASBAOUI T., « Etat des lieux de la Gouvernance de la Recherche Scientifique au Maroc », *Table ronde, La dynamique de la recherche en management en Afrique*, juin 2012.
- LIVIAN Y.F., « La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest, Importation ou Adoption », communication au colloque *Les nouvelles dimensions de la performance des entreprises africaines*, 2013.
- MARTINET A.C. (dir.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.
- MUTABAZI E. et PIERRE P., *Pour un management interculturel, de la diversité à la renaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- NEWMAN W.H., « Croyances culturelles et pratique du management », *Revue Française de Gestion*, 1986, pp. 10-15.
- NIZET J., PICHault F., « La quête de la performance dans la gestion des organisations africaines », in D. CAZAL et al., *GRH et Mondialisation*, Paris, Vuibert, 2010, pp. 95-110.
- NIZET J., PICHault F. (dir.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- PIGEON P., « Micro-entreprises des pays en développement, l'illusion institutionnelle », *Note de recherche*, 1994, n° 94-45, AUELF/UREF.
- TIDJANI B., « La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique », in J. ALLOUCHE, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 1227-1237.
- TIDJANI B. et KAMDEM E., *Gérer les ressources humaines en Afrique: entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Caen, Éditions Management et Société (EMS), 2010, pp. 47-63.
- UGWUEGBU D.C.E., *The psychology of management in African organizations*, London, Edition Westport, CT: Quorum Books, 2001.
- WILLIAMSON O.E., *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press, 1975.
- WANASIKA I., HOWELL J.P., LITRELL R. et DORFMAN P., "Managerial leadership and culture in sub-saharan Africa", *Journal of world business*, 2011, vol. 46, pp. 234-241.
- XAVIER G. et MADJIMBAYE N., « Le management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles: Résultats d'une enquête à N'Djaména, Tchad », Laboratoire d'Économie d'Oléans, Document de Recherche, 2006, n° 26.
- ZADI KESSY M., *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne, Ecole et développement*, Californie, Editions CEDA, 1998.
- ZAOUAL H., *Le paradigme relationnel des organisations économiques africaines*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- <http://www.gabiomed.org/wordpress/2011/10/31/etat-des-lieux-de-la-recherche-en-afrique/>