
GENEVIÈVE CAUSSE*Université Paris-Est Créteil ; ESCP Europe***JEAN BIWOLÉ-FOUDA***FSEG, Université de Ngaoundéré (Cameroun)*

L'entreprise africaine frugale et agile

La théorie des organisations revisitée

Le modèle de l'entreprise africaine subsaharienne est très spécifique, notamment du fait de ses capacités de frugalité et d'agilité qui expliqueraient son dynamisme. L'objet de cet article est de proposer, à partir de l'observation et de soubassements théoriques, une description de l'entreprise africaine à la lumière de cinq propositions de recherche. Il s'agit notamment de montrer comment l'efficacité de son ancrage et de son déploiement pourrait être expliquée par son caractère frugal et agile. Les résultats et analyses amènent à considérer que ce modèle a sa propre rationalité.

En Afrique subsaharienne, depuis les indépendances, à la faveur de l'idée que le mode de management classique (appelé encore modèle occidental) est universel, il était admis que ce continent ne sortirait du sous-développement que s'il se conformait à ce modèle. Mais si ce dernier a pu être adopté efficacement dans certaines entreprises, ainsi les grandes entreprises à dimension internationale et les filiales d'entreprises étrangères, il n'en a pas été de même dans les entreprises locales, notamment celles qui fonctionnent en symbiose étroite avec la société dans laquelle elles opèrent. Pour ces dernières, il apparaît à l'observation que le mode de management importé n'est pas adéquat¹.

Avec le temps, mais aussi face à un dynamisme économique observé dans des entreprises africaines fonctionnant différemment du modèle de référence, on tend à remettre en cause son universalisme. On se pose même la question de savoir si le mode de management de l'entreprise africaine ne constitue pas un modèle spécifique ayant sa propre rationalité (Causse et Ebondo, 2018). Il nous apparaît que les concepts de frugalité et d'agilité sont de nature à mettre en valeur le dynamisme de l'entreprise africaine et à faire un pas de plus dans la connaissance de ce modèle.

En effet, ces deux concepts, qui ont récemment suscité l'intérêt des chercheurs en sciences économiques et en sciences de gestion, nous semblent particulièrement adaptés au mode de fonctionnement de l'entreprise africaine. L'objet de la présente contribution est de proposer, à partir de l'observation, une description de

l'entreprise africaine en montrant comment l'efficacité de son ancrage et de son mode de fonctionnement peut être expliquée par son caractère frugal et agile.

Considérant qu'il s'agit d'un modèle différent du modèle classique il est difficile de mettre en exergue des référents théoriques managériaux. C'est plutôt dans les travaux de recherche de nature économique et sociologique que nous puisons des sous-basements théoriques.

Après avoir défini les concepts utilisés nous exposons ces approches théoriques qui conduisent à émettre nos propositions de recherche et présentons notre terrain d'étude. Nos propositions de recherche sont ensuite confrontées au terrain. Les constats quant aux spécificités de l'entreprise africaine vont conduire à poser la question de l'existence d'une théorie des organisations africaines.

I – CADRE CONCEPTUEL, SOUBASSEMENT THÉORIQUE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Dans de nombreux travaux récents portant sur la frugalité, on trouve les expressions suivantes souvent utilisées de manière indifférenciée : « innovation frugale », « innovation Jugaad », « innovation inversée ». Il nous semble indispensable de préciser ce que nous entendons par frugalité et par ce que nous considérons comme son corollaire, l'agilité. Puis, nous exposons brièvement les théories mobilisées qui vont servir de base à nos propositions de recherche, et nous mettons en exergue quelques spécificités de l'entreprise africaine.

1. L'ouvrage de Bourgoin « L'Afrique malade du management » (1984) est à cet égard significatif.

1. Frugalité et agilité dans le domaine du management

La *frugalité* en économie renvoie à un principe qui consiste à « faire mieux avec moins ». En effet, c'est du concept *d'innovation frugale* (Radjou *et al.*, 2013 ; Radjou et Prabhu, 2015) que ce principe est déduit, précisé, et étendu à d'autres pans de l'activité économique.

L'innovation frugale peut être le résultat de recherches portant sur la manière de fabriquer un produit, ou sur la composition du produit, ou sur ses utilités². L'objectif est alors de mettre sur le marché un produit moins cher. Mais l'innovation peut également être de type « Jugaad », terme indien utilisé par Radjou *et al.* (2013). que l'on peut traduire par « débrouillardise ». C'est une innovation contrainte par les ressources, qui est plutôt basée sur l'ingéniosité et le bon sens que sur le progrès technologique. Elle a donc une dimension culturelle forte. Comme l'ont écrit Haudeville et Le Bas (2016) : « À côté de l'innovation frugale, qui trouve son origine dans l'entreprise, donc dans un cadre formel structuré, il y a tout ce qui relève plutôt de l'informel et correspond mieux à l'idée de "Jugaad". » Dans notre étude c'est plutôt de cette dernière qu'il s'agit.

L'*agilité* est une force dont la préconisation n'est pas récente. Le concept a été créé afin de « prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible » (Goldman et Preiss, 1995, p. 8). L'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication lui confère une nouvelle

dynamique. Sambamurthy et Grover (2003) mettent en lumière l'apport de l'informatique dans la capacité des entreprises à détecter les opportunités qu'offre le marché, et à les saisir à temps.

L'agilité est désormais considérée comme une nécessité, ainsi que l'indique le titre de l'ouvrage de Barrand (2017) : « Le manager agile - Agir autrement pour la survie des entreprises ». Elle fait l'objet de programme de formation des managers³. Pour que les entreprises soient plus agiles il est préconisé d'abandonner le système pyramidal, qui est de mise dans la plupart des grandes entreprises, ce qui a pour effet de réduire considérablement le temps de réaction. C'est la raison pour laquelle l'agilité peut être assimilée à « la capacité de mouvement pertinent individuel et collectif » (*idem.*).

Dans l'entreprise africaine le problème se pose différemment. Si l'organisation est hiérarchique elle n'est pas pour autant pyramidale. Par ailleurs, ce n'est pas dans un contexte de turbulence et de compétition forte qu'est apparue l'agilité organisationnelle. Comme nous le constatons, l'agilité est souvent le corollaire de la frugalité.

2. Soubassements théoriques mobilisés

La frugalité véhicule l'idée d'une simplicité qui se manifeste de différentes manières, notamment par l'adoption de la démarche « d'effectuation », développée en France par Silberzahn (2016). L'agilité fait plutôt référence à la capacité de trouver des ressources. C'est pourquoi elle accorde une importance au « réseau social », tel

2. Lorsque l'objet est multifonction on ne retient que la fonction la plus utilisée.

3. Un Institut d'agilité des organisations a été créé à Grenoble École de management, dont est responsable J. Barrand.

que mis en valeur par [Granovetter \(1973\)](#). Commençons par l'exposé de la démarche la plus ancienne, celle de Granovetter.

La théorie du capital social, du réseau social

Par capital social il faut entendre l'ensemble des ressources dont on peut disposer y compris les ressources immatérielles. Parmi ces ressources citons : les connaissances, les relations, le « capital social » ([Granovetter, 1973](#)). Pour cet auteur, les liens sociaux ont une importance majeure : « The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding) and the reciprocal services which characterize the tie. »

Cette conception nous renvoie également à la théorie des ressources de [Penrose \(1959\)](#), ou à celle de [Wernerfelt \(1984\)](#). En effet, pour ce dernier, le capital social est l'ensemble des ressources provenant de la connaissance d'autres individus, que l'on a en faisant partie d'un réseau social. De ce point de vue, le capital social peut être considéré comme un vecteur d'agilité.

La théorie entrepreneuriale de l'effectuation

Développée par [Sarasvathy](#) en 2001, puis reprise et divulguée en France par [Silberzahn \(2016\)](#), elle apporte un éclairage nouveau et pragmatique sur le processus de décision d'entreprendre. Si dans le processus classique on part de la fixation des objectifs, puis on cherche les ressources, dans l'effectuation le processus est inversé. C'est en fonction des ressources que l'on décide des actions.

Elle se décline en cinq principes que l'on peut énoncer ainsi :

- 1) « Démarrer avec ce que l'on a » (connaissances, personnalité, relations) ;
- 2) « La perte acceptable », c'est-à-dire que la décision s'appuie sur ce que l'on est prêt à perdre plutôt que sur l'anticipation du gain ;
- 3) « Le patchwork fou » signifie que le projet entrepreneurial est un assemblage d'apports, de parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, etc.) ;
- 4) « L'opportunisme ou effet surprise » qui est complémentaire au principe précédent : l'entrepreneur est celui qui sait tirer profit des opportunités ;
- 5) « L'avenir n'est pas écrit », l'entrepreneur est comme un pilote dans l'avion, il agit en fonction de l'environnement du moment.

De ces principes on peut donc déduire que l'entrepreneur n'est pas celui qui, au départ, a une bonne idée qu'il met en œuvre à l'aide d'un *Business Plan*. C'est celui qui mobilise au mieux les ressources et saisit les opportunités. C'est pourquoi, d'un point de vue conceptuel, la frugalité s'accommode bien de la théorie de l'effectuation.

3. Les propositions de recherche

De ce qui précède il apparaît que les théories examinées ont un lien avec les concepts de frugalité et d'agilité. Le [tableau 1](#) présente les liens entre ces concepts et la théorie de l'effectuation.

La théorie des ressources et la théorie du réseau social mettent en lumière l'importance des ressources diverses, notamment immatérielles, qui sont sources d'innovation et de flexibilité. En conséquence, sur la base de ces approches théoriques, et particulièrement de

Tableau 1 – Lien entre la théorie de l'effectuation et les concepts de frugalité et d'agilité

	Principes de la théorie de l'effectuation	Frugalité	Agilité
1	On part des moyens que l'on possède, c'est en fonction des ressources que l'on agit	X	
2	Notion de perte acceptable		X
3	« Effet patchwork », on réunit les moyens auprès des parties prenantes	X	X
4	On tire parti des surprises, des opportunités		X
5	« Effet pilote ». L'entrepreneur construit son avenir en fonction des événements, ne le prédit/prévoit pas		X

l'approche structurée de la théorie de l'effectuation, nous formulons les propositions suivantes.

Proposition 1. *L'entreprise africaine peut être considérée comme frugale, dans la mesure où c'est en fonction des moyens disponibles (connaissances, relations, etc.) que l'on détermine les actions à entreprendre.*

Proposition 2. *L'entreprise intègre le principe de « perte acceptable », c'est-à-dire que la décision s'appuie sur ce que l'on est prêt à perdre plutôt que sur l'anticipation du gain.*

Proposition 3. *L'entreprise africaine est une communauté dans laquelle « l'effet patchwork » joue pleinement, le projet entrepreneurial est un assemblage d'apports émanant des parties prenantes (famille, clients, employés, fournisseurs, etc.).*

Proposition 4. *L'entreprise africaine fait face aux surprises et tente d'en tirer parti.*

Proposition 5. *L'entreprise africaine se construit en fonction du contexte.*

Avant de confronter ces propositions à la réalité il convient de préciser ce que nous entendons par « Entreprise africaine ».

4. L'entreprise africaine

L'expression « Entreprise africaine » est souvent utilisée sans que soit précisé ce qu'elle représente. On fait alors l'hypothèse que l'Afrique est un continent dans lequel toutes les entités économiques sont comparables et fonctionnent de la même manière. Généralement on sous-entend par entreprises africaines celles de l'économie informelle. Dans sa thèse, rejetant les typologies d'entreprises basées sur les critères traditionnels (taille, secteur d'activité, statut, etc.), Koanda (2005) classe les entreprises de la zone subsaharienne en recourant aux processus de décision et de contrôle des organisations, tels que différenciés par Fama et Jensen (1983). Les deux fonctions, celle de décision et celle de contrôle, peuvent être assumées par une seule personne, ou par des personnes différentes. Lorsque les deux fonctions sont aux mains d'un seul individu, nous sommes en face d'une organisation « fermée », peu complexe, dans laquelle les coûts d'agence n'existent pas puisque l'assomption des risques du propriétaire, la prise de décision

et la fonction de contrôle ne sont pas réparties entre des personnes ou des entités différentes. Sur cette base, on peut différencier trois types d'entreprises : les entreprises « contrôlées » (celles dans lesquelles propriété et pouvoir sont séparés), les entreprises publiques, et les entreprises « communautaires ».

Les deux premiers types (entreprises contrôlées et entreprises publiques) obéissent à des logiques quasiment universelles, même si des pratiques traditionnelles amènent parfois à conclure à des formes d'hybridation (Bakengela Shamba et Livian, 2014). Les pratiques introduites ne peuvent cependant déroger aux principes fondamentaux de chaque type⁴. Par contre, dans le cas de l'entreprise africaine, telle que décrite, c'est-à-dire celui de la petite entreprise dans laquelle il n'y a pas séparation entre propriété et pouvoir, qui est « encastrée » dans un environnement source de droits et d'obligations, le modèle est configuré compte tenu des pratiques culturelles inhérentes au contexte.

Ces entreprises appartiennent généralement à leur créateur. Elles peuvent s'agrandir et devenir « managériales ». Elles le deviennent lorsque le fondateur est secondé par un proche, ou remplacé par un proche lors de sa disparition. La gestion courante est alors assurée par le nouveau manager mais le contrôle du propriétaire, ou de la famille, ou du clan, demeure. Selon Koanda (2005, p. 165). « ...dans les entreprises 'communautaires', les fonctions de décision, de prise de risque et de contrôle sont très peu

séparées. Leur confusion est totale pour les entreprises individuelles ». C'est à ce type d'entreprises « communautaires » que nous ferons référence lorsque nous parlerons d'entreprise africaine.

Pour mettre en valeur ses spécificités rappelons d'abord ce que l'on appelle « Entreprise », concept qui n'est pas de nature juridique. Mérigot (1991, p. 3) envisage l'entreprise comme « une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle, unitaire et perçue très diversement ». En conséquence, selon l'auteur, on ne peut admettre qu'il y ait un « corps de principes très prescriptifs, applicables à toutes les entreprises, édictant la meilleure façon, la manière optimale de gérer » (*idem*, p. 9). Cette manière relativiste, ou contingente, de considérer l'entreprise nous conduit à une certaine liberté d'en fixer les frontières, les objectifs, et les modes de fonctionnement. Il n'y a donc pas de modèle universel de l'entreprise dans le sens où sa « construction » dépend du contexte (Sainsaulieu, 1990). Il convient alors de déterminer ce qui constitue l'essence même du contexte africain. De nombreux traits culturels sont souvent évoqués pour le caractériser. Deux d'entre eux sont primordiaux : le rôle de la communauté et l'organisation du pouvoir. Le rôle de la communauté est « un principe fort que l'on retrouve dans la plupart des environnements africains. Il découle d'un principe de la philosophie humaniste africaine appelée de manière différente selon les pays : Akwaba, Téranga, Ubuntu⁵,

4. Ainsi, l'entreprise contrôlée est soumise aux règles de bonne gouvernance, dans une entreprise publique, le respect de l'argent public n'admet aucune dérogation aux règles de la comptabilité publique.

5. Sur ce concept voir Karsten L. et Illa H. (2004) « Ubuntu comme un concept de management », *Revue Cedres-Études*, numéro spécial « Gestion ». Il est généralement traduit par : « Je suis ce que je suis grâce à ce que nous sommes tous ».

etc. » (Causse et Ebondo, 2014). L'appartenance au groupe (famille, village, ethnie, etc.) crée des devoirs mais n'est pas sans contrepartie. Elle est à la fois source de contraintes et de flexibilité dans la prise de décisions.

Comme nous l'avons souligné, ce qui différencie l'entreprise communautaire des autres types d'entreprises est que la prise de décision et le contrôle relèvent de la même personne mais l'appartenance au groupe fait que la prise de décision a une forte dimension collective. Pour Henry (1988). « le rôle alloué au chef répond à cette logique unitaire : il est au centre de la communauté. Homme unique, d'un statut élevé, il doit moins décider qu'aider à l'émergence d'un consensus sans lequel rien de nouveau ne peut être entrepris ». Il en résulte que les frontières de l'entreprise africaine ne sont pas bien définies. Zadi Kessy (1998) a utilisé l'expression « entreprise village ». À sa tête le chef est plutôt un chef de famille qu'un supérieur hiérarchique responsable d'objectifs à satisfaire.

II – FRUGALITÉ ET AGILITÉ DE L'ENTREPRISE AFRICAINE : LES CONSTATS

Notre démarche, de nature inductive, a conduit d'une part, à faire état de nos expériences personnelles, et d'autre part, à tirer profit des rares travaux empiriques portant sur le sujet⁶.

Les caractéristiques spécifiques de l'entreprise africaine ayant naturellement une incidence sur la manière de gérer, nous tentons de déceler ce qui relève de la frugalité et de l'agilité dans les différentes

fonctions de l'entreprise. Comme ces entreprises peuvent être considérées comme « des familles insérées dans un tissu social moléculaire où il est encore plus important de gérer des relations que des biens y compris le temps » (Engelhard, 1987), nous examinons les fonctions qui relèvent d'une part, du domaine relationnel, et d'autre part, de la gestion des biens.

Pour chacune des fonctions étudiées les constats sont récapitulés dans des tableaux. Chaque constat présenté est assorti de sa référence aux propositions de recherche présentées.

1. Frugalité et agilité dans les domaines stratégiques et relationnels de la gestion

L'importance de la solidarité, et l'encastrement de l'entreprise dans la société, font que ce sont les stratégies managériales, et les fonctions relevant du domaine relationnel, comme la gestion des ressources humaines et le marketing, qui sont essentiellement affectées.

Frugalité et agilité dans le domaine stratégique

Le principe évoqué ci-dessus à propos de la frugalité : « faire mieux avec moins », que l'on peut compléter par « je fais avec ce dont je dispose », sont des principes simples qui s'appliquent parfaitement à l'entreprise africaine, en particulier aux stratégies déployées. Nous pouvons illustrer par l'exemple suivant.

Hien (2007) présente le cas d'une femme burkinabé qui a créé son entreprise grâce à l'aide financière de parents et amis. Située

6. Citons les principaux : Hien F.K. (2007), Mpinda Madila M. (2007), Ayimpam S. (2014).

près de la frontière du Togo, elle a choisi l'activité d'achats et ventes de bijoux, produits facilement transportables et qui permettent d'effectuer le commerce dans les deux pays frontaliers sans être soumis aux contrôles douaniers. Pour des raisons familiales, elle doit s'éloigner de la frontière et se rapprocher de la capitale. Elle ouvre alors un commerce de pagnes grâce à un crédit fournisseur de deux mois. Pour le rembourser, elle doit augmenter son volume d'activité et s'installer dans une boutique, elle devient donc « visible ». Les charges augmentent (impôts, loyer, frais de personnel) au point d'être contrainte d'arrêter son activité. Elle décide alors de s'orienter vers la vente de pagnes de luxe. Elle exerce son activité chez elle. Elle se fait livrer des pagnes venant du Mali ou du Sénégal par l'intermédiaire de simples voyageurs qu'elle connaît, à l'occasion de leurs déplacements dans ces pays. Elle peut désormais se permettre de vendre à crédit à une clientèle fidèle.

La réaction à la crise sanitaire actuelle du Covid-19 illustre également l'agilité de l'entreprise africaine. Une capacité de réaction extrêmement rapide lui a permis de saisir immédiatement les opportunités qui se sont présentées, grâce à sa souplesse et à sa capacité à *faire avec le peu de moyens* dont elle dispose. L'exemple des petites couturières dans les villes de Douala et Yaoundé en est une parfaite illustration. En effet, alors que le Cameroun faisait face à une pénurie de masques de protection contre le virus, du jour au lendemain, ces petites unités ont littéralement inondé les marchés et les espaces publics de ces deux grandes villes de masques de fabrication locale. Ces derniers ont été fabriqués à l'aide des petits bouts de tissus issus pour la plupart de leurs

confections antérieures. Elles y ont ajouté simplement un élastique pour aider à fixer le masque sur le visage. Ainsi la majorité des Camerounais ont pu s'offrir à un prix dérisoire cet accessoire devenu obligatoire. Sans cette initiative, dans un contexte de confinement total, la poursuite de toutes les petites activités de débrouillardises qui concentrent la majorité des populations pauvres dans ce pays n'aurait pas été possible. On pouvait alors s'attendre à une crise sociale. L'habileté, la malice et l'intelligence (toutes caractéristiques qui rassemblent à la fois la frugalité et l'agilité) de ces petites couturières ont donc contribué à la fois à ralentir la propagation du virus et à maintenir un minimum vital d'activités économiques.

On ne trouve pas dans les entreprises étudiées les stratégies de conquête de marchés, ni les stratégies de domination. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette attitude. De telles stratégies supposent des moyens financiers, des compétences, des infrastructures, ... qui font généralement défaut. On peut l'expliquer également par le fait que l'intégration dans la communauté entraîne le refus des conflits, le goût de la convivialité, le refus de se distinguer, notamment par la compétition et l'innovation. L'entreprise est certes sensible à la recherche du profit mais sous contrainte de satisfaire aux règles de la communauté que l'on peut considérer comme des contrats implicites.

En effet, à côté des contrats conclus avec les parties prenantes directes, qui ne sont généralement pas écrits, existent les contrats implicites qui lient l'entreprise à la communauté d'appartenance et que l'on désigne souvent par l'expression « pression communautaire ». Les stratégies observées,

Tableau 2 – La frugalité et l'agilité dans le domaine stratégique

Fonction	Frugalité	Agilité
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> – Absence de plan formel (P1 + P5) – Démarrage à partir des ressources disponibles (P1) – Pas de procédures écrites (P1) – Pas de stratégie de conquête de marchés (P1 + P5) – Stratégie = pérennité et non la croissance (P1) – Recyclage des déchets en utilisant des morceaux de tissus qui auraient été jetés dans la nature (P1) 	<ul style="list-style-type: none"> – Changement d'activité en fonction des circonstances (P4) – Décision de nature collective d'où mise en application aisée (P3) – Saisie des opportunités (P4) – Diversification/essaimage (P5)

adoptées sous contraintes, peuvent donc être qualifiées de frugales. En contrepartie, on relève certains avantages que l'on peut qualifier d'agilités.

Ainsi, si le processus de décision collectif et informel est forcément long en contrepartie sa mise en œuvre est aisée et rapide. La décision s'impose à tous car elle est réputée être prise par tous. On peut remarquer également que le caractère implicite des contrats, qui serait redouté dans les pays de droit écrit, est un avantage : l'oralité va de pair avec le respect de la parole donnée.

Enfin, si les réticences aux stratégies de croissance et de domination peuvent être considérées comme un manque de dynamisme, on observe souvent qu'elles sont remplacées par des stratégies moins risquées. Dès que l'entreprise grandit on procède par essaimage, on crée la même activité ailleurs ou l'on se diversifie en développant une autre entité dans un domaine connexe. Cette manière de procéder permet de répartir les risques, de continuer à gérer selon le même mode de fonctionnement, et de conserver un caractère convivial dans chaque entité.

La frugalité et son corollaire, l'agilité, dans le domaine stratégique, sont résumées dans le [tableau 2](#).

Frugalité et agilité dans la gestion des ressources humaines

La manière de gérer le personnel est très liée au mode d'organisation du travail caractérisé par le dosage entre la spécialisation des tâches et la coordination. Plus l'entreprise est spécialisée, plus la coordination est nécessaire. Dans l'entreprise africaine on constate que le processus d'activité est généralement simple et les employés multi-fonctions, ce qui réduit le besoin de coordination. Cette dernière est assurée par le chef, dans la mesure où l'organisation est de type hiérarchique. Les procédures écrites ne sont pas nécessaires. C'est une organisation très simple (ou très frugale) et très souple (ou très agile).

C'est sans doute la fonction gestion des ressources humaines (GRH) qui est considérée comme la plus dépendante du contexte culturel. La pression communautaire s'exerce à différents niveaux. D'abord

au moment du recrutement : « Le recrutement d'un parent est vu comme une exigence par les siens et ne pas y faire face apparaît comme une attitude individualiste. » (Zadi Kessy, 1998). En conséquence, on ne trouve pas le processus long et complexe de recrutement qui existe dans les pays soumis à une réglementation sévère du travail, point n'est besoin de profils de postes, de bilans de compétences...

Selon d'Iribarne (1986) l'importance de la communauté sur l'individu est ce qui différencie le plus le management africain. Il illustre ses propos par un exemple pris dans une entreprise camerounaise : une prime individuelle accordée aux salariés en fonction du mérite n'a pas été considérée comme acceptable car tous les salariés pensaient que la prime serait la même pour tous. En conséquence, il n'est pas nécessaire de mettre en place un système de calcul de rémunération en fonction des performances individuelles, ...

Mpinda Madila (2007) donne des exemples intéressants de la flexibilité salariale qui se traduit par le paiement des salaires en fonction des disponibilités de trésorerie, ou par la distribution d'avantages en nature. Ces dispositions sont acceptées car les salariés se considèrent comme redevables vis-à-vis de l'entreprise qui « les a formés et les a rendus utiles à la société ». Dans le cas considéré, l'auteur conclut en précisant que « le recours à la flexibilité salariale n'a porté des fruits que via l'attachement à la personne du patron et au nom de la solidarité de destin qui le lie avec ses employés ».

Cette manière de procéder n'est pas sans contrepartie intéressante, à la fois pour le salarié et pour le chef d'entreprise. Si la communauté est le réservoir privilégié du recrutement du personnel on y fait appel lorsqu'on en a besoin. Notons également que, pour certains postes, la confiance peut valablement remplacer le manque éventuel de compétence. De plus, le fait de se sentir dans une « entreprise famille », dans une situation où la vie privée n'est pas totalement séparée de la vie professionnelle, apporte au salarié la sérénité et conduit à la volonté de sauvegarder les intérêts du groupe.

La frugalité et son corollaire, l'agilité, dans le domaine de la gestion des ressources humaines sont résumées dans le [tableau 3](#).

Marketing frugal et agile dans l'entreprise africaine

La frugalité et l'agilité de l'entreprise africaine se manifestent assurément dans son approche marketing. S'agissant de la frugalité, on peut observer que l'approche marketing n'est pas formalisée dans les entreprises que l'on rencontre aux abords des rues des grandes agglomérations africaines. En effet, dans la plupart des cas, les actions marketing qu'elles entreprennent ne sont pas planifiées et budgétisées comme cela se fait dans une entreprise classique ou moderne⁷. Les promotions de vente, dans les rares cas où elles existent, sont réalisées à des périodes indéterminées (pas de périodicité constante). Elles empruntent très peu les voies de communication audio (campagne publicitaire à la radio ou à la

7. Nous entendons par « entreprise moderne » l'entreprise qui a adopté les modes de gestion classiques. C'est souvent le cas lorsqu'elle devient de type sociétaire.

Tableau 3 – La frugalité et l'agilité dans le domaine de la GRH

Fonction	Frugalité	Agilité
GRH	<ul style="list-style-type: none"> – Peu (ou pas) de spécialisation (P1) – Processus d'activité simple (P1) – Pas de contrat d'embauche (P1 + P3 + P4) – Rémunération variable (P3) – Les compétences ne sont pas le critère essentiel (P1 + P3) – Récompense collective (P3) – Pas de système de protection (P2) – Système récompense/sanction informel (P1 + P3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Coordination par le chef, procédures inutiles (P3) – Processus de recrutement simple (P1 + P3) – Flexibilité dans le travail (P3) – Confiance (P3) – Esprit de groupe (P3) – Attachement à l'entreprise (P3) – Couverture sociale en fonction des besoins réels (P1)

télévision) et visuelles (affiches indiquant le pourcentage de réduction de prix). Très souvent, c'est par le bouche-à-oreille, ou par une forme de marketing *one to one* (Peppers *et al.*, 1999) entre le principal propriétaire de la petite entreprise et ses clients, que des messages promotionnels sont véhiculés.

La forme la plus répandue de ces actions promotionnelles est celle qui consiste pour le vendeur à offrir gratuitement une quantité supplémentaire du produit acheté au client, pour le remercier de son achat et lui faire comprendre que l'on tient à ce qu'il revienne. Pour que cette action soit parfaitement efficace, le vendeur montre clairement à son client, la part du produit qu'il ajoute gratuitement à la quantité achetée. Ainsi, le fait que ce « cadeau⁸ » soit différent d'un client à un autre, ou qu'il ne soit pas automatiquement offert à partir d'un certain montant d'achat, montre bien le caractère personnel, spécifique et individuel

qu'entretient le vendeur avec chacun de ses clients. La relation client entreprise dans cette approche est par conséquent très fortement personnalisée.

L'approche est donc très directe, plus économique en termes de coûts publicitaires, moins utilisatrice de main-d'œuvre (pas de commerciaux), avec comme finalité la pérennité de la relation client. Elle rassemble tous les rudiments de l'approche relationnelle du marketing (Berry, 1983 ; Kavali *et al.*, 1999), qui elle-même s'enracine dans la théorie de l'échange comme l'a si bien montré Bagozzi (1975). Elle permet de créer un lien social fort, qui naturellement contribue à la valorisation économique de l'entreprise.

« L'agilité client » (Sambamurthy *et al.*, 2003, p. 246) se traduit par cette relation très personnalisée avec le client. Elle s'observe d'abord avant l'achat, dans la mesure où le client exprime directement ses besoins au

8. Dans la plupart des pays africains subsahariens, cette part offerte gratuitement s'appelle « cadeau ». Le vendeur brandit ostensiblement cette part en précisant au client : « voici ton cadeau ». Le cadeau peut être un verre de riz pour une dizaine de verres de riz achetés ; une poignée de main pleine d'arachides, pour une dizaine de mesure d'arachides achetées ; quelques fruits (mangues, oranges, etc.) pour une certaine quantité de fruits achetés...

Tableau 4 – La frugalité et l’agilité dans le domaine du marketing

Fonction	Frugalité	Agilité
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de programme de promotion (P1) – Pas d’enquête de satisfaction formelle et coûteuse (P1) 	<ul style="list-style-type: none"> – Vente de proximité (P1 + P3) – Prise en compte des besoins du client (P5) – Bouche-à-oreille (P1 + P3) – Offre de « cadeaux » (P2 + P3) – Enquête de satisfaction verbale, directe et immédiate (P1 + P3)

vendeur, permettant ainsi à ce dernier de constituer son stock en quantité et en qualité, en fonction de la période⁹, ou des habitudes alimentaires de l’ethnie majoritairement présente dans son quartier.

Elle se manifeste également après l’achat, notamment par le rapport verbal de satisfaction, direct et immédiat, que le client fournit au vendeur. On peut donc en déduire que l’entreprise africaine n’a pas besoin d’enquête de satisfaction formelle, parfois coûteuse, pour ajuster son offre aux besoins de sa clientèle. Elle n’a pas forcément besoin d’un intervalle de temps plus ou moins long pour adapter son offre, dans la mesure où la proximité et la familiarité avec le client favorisent un ajustement instantané. Au regard de la description qui précède, on se trouve dans une sorte de cercle vertueux dans lequel la frugalité entraîne l’agilité, qui elle-même permet la frugalité. En d’autres termes, la relation personnalisée permet à l’entreprise de satisfaire constamment sa clientèle, tout en réalisant une économie des moyens qui auraient été nécessaires pour effectuer une enquête de satisfaction.

La frugalité et son corollaire, l’agilité, dans le domaine du marketing sont résumées dans le [tableau 4](#).

2. Frugalité et agilité dans le management des biens

Nous nous limitons à la fonction comptable et financière et à la logistique. Dans l’entreprise africaine les méthodes et outils de gestion utilisés habituellement sont peu développés, voire inexistants. La régulation par la hiérarchie et la pression communautaire rend inutile la mise en place d’un système de contrôle de gestion. Se référant aux stratégies de contrôle développées par [Ouchi \(1980\)](#), le marché, la bureaucratie et le clan, c’est cette dernière qui convient : « Le clan est un mode de contrôle qui se justifie où les conflits d’intérêts sont faibles. Il implique la congruence forte des buts entre individus, qui entraîne l’atténuation du besoin de contrôler le comportement ou les résultats. » ([Dumoulin, 1997](#)).

9. Il peut s’agir des produits qui sont plus consommés les weekends..., pendant la période de ramadan, pendant les vacances scolaires...

Frugalité et agilité dans le domaine comptable et financier

Ce qui a trait à la fonction comptable et financière peut être envisagé sous différents aspects, d'abord l'évaluation de l'entreprise, puis son mode de financement et enfin, les objectifs poursuivis.

Dans l'entreprise africaine, telle que nous l'avons définie, celle dont la frontière est difficile à cerner, le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine personnel du dirigeant sont confondus puisque l'on ne tient généralement pas de comptabilité¹⁰. Le patrimoine de l'entreprise n'est donc pas évalué comptablement. Ajoutons que, dans ce type d'entreprise, à sa valeur économique s'ajoute le plus souvent une valeur difficile à évaluer mais non négligeable, la « valeur émotionnelle » dont fait état [Hirigoyen \(2009\)](#) dans le contexte de l'entreprise familiale.

Comme la plupart des entreprises de faible taille, *a fortiori* lorsqu'elle se trouve dans le secteur informel et ne tient pas de comptabilité, elle n'a pas accès au financement bancaire. Le financement de l'entreprise est assuré par le propriétaire lui-même, par les membres de sa famille, de sa famille élargie, et éventuellement par des amis. L'apport ne se matérialise pas forcément par un contrat écrit. Le contrat implicite est basé sur la confiance réciproque et le respect de la parole donnée. « Ces apports ne sont pas considérés comme des prêts dans le sens courant du terme. Il s'agit plutôt d'un contrat implicite par lequel chacun y trouve son compte (entrepreneur et communauté) et qui se dénoue selon les opportunités de

remboursement » ([Causse et Ebondo, 2018](#)). L'élaboration de dossiers « bancaires » n'est pas nécessaire et le remboursement a lieu en fonction des possibilités.

Le financement de départ peut également être assuré par la pratique des tontines. La tontine est une association regroupant les membres d'une même communauté¹¹ qui décident de mettre en commun des biens, généralement des espèces, au bénéfice d'un membre, à tour de rôle, par tirage au sort. Les membres peuvent également emprunter à la tontine, à la condition de rembourser. Les liens entre les tontiniers est très fort. C'est un système fermé, incitatif, où chacun se fait un honneur de verser sa quote-part et de rembourser dans le cas d'un emprunt. La tontine permet de faire face aux événements imprévus pouvant survenir dans la famille d'un des membres (décès, maladie grave, etc.). C'est donc une sorte de caisse mutuelle de prévoyance. Mais c'est aussi un mode de financement des entreprises, particulièrement pour les femmes commerçantes. Les tontines peuvent fonctionner au sein d'un village, d'un quartier, ou même d'une entreprise. Dans ce dernier cas, le salarié bénéficiaire du tirage, même s'il s'agit d'un montant important, ne quitte pas forcément l'entreprise dans laquelle il travaille. Éventuellement, il crée une petite entreprise qu'il gère parallèlement, ou dont il confie la gestion à un membre de sa famille.

Il n'est pas rare de voir des petites entreprises fonctionner sans financement initial. [Ayimpam \(2014\)](#) dans son ouvrage sur l'économie de la « débrouille » au grand

10. Rappelons que dans une entreprise individuelle c'est la tenue d'une comptabilité qui permet de définir l'entreprise en différenciant le patrimoine personnel de celui de l'entreprise.

11. Le lien communautaire peut être l'ethnie, la langue, le village d'origine, la religion, etc.

marché de Kinshasa, relate le cas de femmes qui n'ont pas de marchandises mais qui chaque matin empruntent des marchandises à quelques collègues et le soir leur restituent les invendus. Elles évitent ainsi d'acheter et de gérer un stock. La frugalité et l'agilité constatées reposent sur le « capital social ». L'auteur fait état d'un autre exemple de « débrouillardise » sur ce même marché : « pour acheter un carton de poulets revenant à 11 000 francs CFA, une vendeuse emprunte en début d'après-midi 1 000 fr CFA à onze de ses collègues (somme prise sur leurs recettes de la matinée). Le soir, après avoir vendu son carton de poulets, elle rend à chacune le 1 000 francs prêtés et rentre chez elle avec son petit bénéfice ». Le comportement frugal et agile, possible grâce à la dimension communautaire de l'entreprise, se maintient parfois au-delà des frontières. Tidjani (2007) relate le cas d'un commerçant sénégalais, émigré aux États-Unis, qui continue à donner à son entreprise une dimension communautaire forte. Pour lui, installé à Cincinnati, « être entrepreneur signifie acquérir un statut devant être perçu par le reste de la communauté sénégalaise comme synonyme de disponibilité pour une contribution à l'amélioration des conditions de vie de cette communauté aux États-Unis ». Il est musulman, président de l'association des Mourides¹². L'association, qui gère la mosquée et l'école coranique dispose d'un local spacieux. Il installe son local commercial au siège de l'association, ainsi il exerce son commerce tout en ayant un emploi à temps partiel. De plus, il dispose d'un local ouvert en permanence.

C'est le maintien des traditions sénégalaises, notamment les relations avec ses coreligionnaires, qui explique son mode de fonctionnement atypique dans le contexte considéré.

Contrairement aux autres entreprises dont l'objectif prioritaire, voire unique, est la rentabilité financière, dans l'entreprise africaine l'objectif prioritaire est la subsistance : « Lorsque le besoin en travail, et donc en revenu, du dirigeant... est satisfait, la croissance de l'entreprise s'arrête. L'excédent de profit par rapport à ce niveau de besoin ne sert pas à développer l'entreprise, il est soit affecté à des dépenses de consommation, soit transféré au sein de la communauté. » (Koanda, 2005). Les transferts au sein de la communauté peuvent prendre différentes formes (participation aux événements familiaux, paiement de frais de scolarité des enfants, etc.). Cette redistribution est souvent, par erreur, envisagée comme un don sans contrepartie¹³. Certes la redistribution n'est peut-être pas assortie d'un calcul précis coût/avantage mais elle garantit la flexibilité dans l'utilisation des moyens, notamment en personnel. La frugalité et son corollaire, l'agilité, dans le domaine de la comptabilité, du contrôle et de la finance sont résumées dans le [tableau 5](#).

Frugalité et agilité dans la fonction logistique

Sur un plan logistique, la frugalité de l'entreprise africaine se manifeste d'abord par l'utilisation d'un mode de transport responsable et plus écologique, ainsi que par

12. Les Mourides constituent l'une des trois confréries musulmanes du Sénégal.

13. Ce qui conduirait à considérer que l'on ne se trouve pas dans une véritable entreprise mais dans une organisation philanthropique.

Tableau 5 – La frugalité et l'agilité dans le domaine de la comptabilité/contrôle/finance

Fonctions	Frugalité	Agilité
Comptabilité/finance/ contrôle	<ul style="list-style-type: none"> – Pas forcément de stocks (P1) – Pas de séparation entre le patrimoine personnel et celui de l'entreprise (P3) – Pas de documents comptables périodiques normalisés, pas de documents « bancables » (P1) – Pas de calcul des coûts (P1) – Pas de système d'information formalisé (P1) – Financement par tontines (P1) – Installation dans le local de l'association dont on est président (P4 + P5) 	<ul style="list-style-type: none"> – Coordination et contrôle par la hiérarchie et le « clan », pas de mécanisme formalisé (P3) – Personnel interchangeable (P3) – Financement personnel et/ou de la communauté (P3) – Remboursement flexible (P3) – Activité en sous-traitance (P1 + P4) – Accent sur la performance globale, celle qui assure survie et pérennité, plutôt que sur un calcul de rentabilité par segments (P2 + P3) – Système de don et contre-don avec la famille élargie (P3) – Installation dans un local ouvert en permanence (P4 + P5)

l'utilisation du système d'information constitué des *call-boxeurs* et *call-boxeuses*¹⁴ membres du réseau relationnel de l'entrepreneur. Ce choix est déterminé à la fois par la modicité des moyens financiers, le coût très élevé du transport, l'état des infrastructures routières, et les embouteillages importants qui caractérisent les villes africaines. Toutefois, il n'en n'est pas moins efficace puisque l'on constate peu de ruptures de stock.

Dans ce contexte, le propriétaire de la petite échoppe du quartier, le détaillant de

boissons ou le gérant d'un débit de boissons empruntent très souvent un pousse-pousse, une mototaxi ou un triporteur pour se faire livrer le plus rapidement possible et au moindre coût. Cette logistique traditionnelle et *low cost*¹⁵ remplace avantageusement les techniques de logistique moderne, comme la gestion partagée des approvisionnements (GPA) ou la livraison en *cross-docking*¹⁶. Le stock est géré de manière intuitive, sans entrepôts ni plateformes. La gestion de stock est également très personnalisée, dans la mesure où le vendeur connaît

14. Ce sont des petits commerçants de services de téléphonie mobile que l'on retrouve partout dans les villes africaines. Ils offrent une diversité de services : recharge d'unités (appelées « Crédit » au Cameroun, « Flash » au Gabon), appels téléphoniques, transferts d'argent, etc.).

15. L'espace de stockage (espace où on sert le client) est souvent une pièce de la maison d'habitation du vendeur, on s'approvisionne, parfois plusieurs fois par jour, selon les besoins ; la gestion des déchets liés à l'activité commerciale est confondue à la gestion des ordures ménagères ; l'éclairage est souvent rudimentaire (lampe tempête ou flamme d'une bougie)...

16. On appelle ainsi le passage direct des marchandises du quai d'arrivée au quai de départ sans passer par le stockage.

parfaitement le rythme de consommation de chacun de ses clients.

Un autre exemple illustratif de cette logistique *low cost* et écologique est celui de cet entrepreneur de Douala dont l'activité est de livrer du pain à domicile et dans les différents points de revente de plusieurs quartiers de la ville. Il est client d'une grande boulangerie de la ville dans laquelle il s'approvisionne à des heures bien précises (généralement aux aurores et en début de soirée). Ensuite, à l'aide de son triporteur, il livre le pain, conservé dans de bonnes conditions, à un nombre important de ménages et surtout à des boutiquiers qui trouvent chaque matin leur paquet de pains accroché à la porte de leur échoppe, la livraison ayant lieu très tôt, avant l'ouverture de la boutique. Il n'y a pas eu de commande formelle et il n'y a pas de véhicule de livraison. En considérant cette manière de procéder à l'échelle de tout un quartier on peut évaluer les retombées : gain de temps pour les familles, moins d'embouteillages, moins de carburant consommé, donc moins de pollution.

Dans plusieurs cas, l'activité prend de l'ampleur parce que le commerçant approvisionne ses clients en fonction de leur appartenance ethnique. Chaque communauté ethnique, présente dans les grandes métropoles, se singularise par la consommation d'un mets préféré et il faut parfois parcourir de grandes distances pour s'en approvisionner. Dans une telle configuration, la chaîne logistique est large et diversifiée, compte tenu du nombre de communautés ethniques, de l'éloignement,

et des difficultés d'accès à certains lieux d'approvisionnement. Face à cette complexité, de manière très agile et frugale, au lieu d'un système d'information formel, le commerçant utilise l'application *WhatsApp* pour grouper les commandes et les livraisons¹⁷. Il crée un groupe *WhatsApp* pour chaque communauté ethnique de consommateurs. Il utilise ce même canal pour informer ses clients de la date d'approvisionnement longtemps à l'avance. Ils peuvent passer commande par le même canal. Une telle démarche évite le stockage de ces denrées parfois difficiles à conserver et permet de réaliser de nombreuses économies d'échelle aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne logistique. Elle offre également au vendeur des possibilités de financer gratuitement son besoin en fonds de roulement, dans la mesure où, en passant commande longtemps à l'avance par le groupe *WhatsApp*, les clients paient au moment de la commande une sorte d'acompte au moyen des services de téléphonie mobile de transfert d'argent.

L'utilisation des technologies de e-paiement (« M-Pesa » ou « MoMo », c'est-à-dire *mobile money*) procure un avantage supplémentaire à ce type d'entreprise. En effet, elles permettent une rapidité et une facilité de paiement, tout en évitant les risques liés au transport de liquidités, dans un environnement où les vols peuvent se produire partout et à tout moment.

La frugalité et son corollaire, l'agilité, dans le domaine de la logistique sont résumées dans le [tableau 6](#).

17. Nwamen (2006) indique, dans une étude effectuée dans les grandes villes camerounaises, qu'environ 89 % des entreprises, toutes tailles confondues, utilisent la téléphonie mobile et que cette utilisation est un facteur important de compétitivité.

Tableau 6 – La frugalité et l'agilité dans le domaine de la logistique

Fonction	Frugalité	Agilité
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> – Pas d'outils ou de système de gestion des stocks (entrepôt, plateforme, <i>cross-docking</i>) (P1) – Pas de matériel de transport : transport par moyens collectifs peu onéreux (pousse-pousse ou mototaxi) moins de carburant (P1) – Pas de système d'information formel (commande, facture, reçu de paiement, etc.) (P1) – Pas de financement risqué et coûteux du besoin de fonds de roulement (P3 + P4) – Pas de risques de vols durant le transport des liquidités (P1 + P5) 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion intuitive (dans la tête de l'acteur) (P4) – Offre adaptée (P4) – Transport par moyens collectifs disponibles et sans embouteillage (pousse-pousse ou mototaxi) (P5) – Préfinancement par les consommateurs de chaque groupe <i>WhatsApp</i> (P3) – Informations sur les quantités commandées, les dates ou heures de livraison <i>via WhatsApp</i> (P1 + P5) – Satisfaction de la communauté ; renforcement des liens ethniques, préservation des habitudes alimentaires traditionnelles (P2) – Taux de rotation des fonds élevé grâce à rapidité de paiement (P1 + P4)

3. Discussion des résultats

Les résultats présentés dans les précédents tableaux, concernant les propositions de recherche confirmées et la présence de la frugalité et de l'agilité, sont envisagés sous ces deux dimensions.

Le respect des principes de la théorie de l'effectuation

Lorsque l'on considère les tableaux précédents, on remarque essentiellement la confirmation des propositions P1 et P3. C'est en fonction des moyens disponibles (connaissances, relations, etc.) que l'on détermine les actions à entreprendre. L'entreprise est une communauté dans laquelle l'effet « patchwork » joue pleinement. Les

autres propositions – la perte acceptable (P2), le fait de tirer parti des opportunités (P4), et l'effet pilote (P5) – ne sont pas systématiques.

Rappelons que les principes de l'effectuation ont été élaborés dans le contexte de l'entreprise qui démarre, ce sont des principes que doit respecter tout jeune entrepreneur qui veut exister et se développer. Ce n'est pas le cas de l'entreprise africaine considérée. La stratégie n'est généralement pas de croître mais de maintenir l'entreprise sous sa forme individuelle (plutôt que sociétaire) ce qui facilite les transferts communautaires, participe à la consolidation de l'autorité du chef, au prestige de l'entreprise, et par conséquent à sa survie¹⁸.

18. Voir sur ce point Dzaka T. et Milandou M. (1994, p. 108-118).

La frugalité et l'agilité de l'entreprise africaine

Les constats effectués conduisent à affirmer que l'entreprise africaine est frugale et agile. L'examen, tant en ce qui concerne les stratégies mises en œuvre, que les différentes fonctions, conduisent à ce même résultat. La question que l'on peut se poser est de savoir si ce comportement est voulu ou subi.

Lors de l'examen des concepts, nous avons fait référence à des textes récents relatifs à l'innovation frugale (2013, 2015) et à l'agilité (2003). Ces textes prônent la frugalité et l'agilité dans la situation actuelle, celle du développement durable, de la promotion de l'effectuation, du « do it yourself », et des théories ancrées dans le contexte des « gens d'en bas ». Il est évident que le comportement du dirigeant africain est un comportement traditionnel. C'est celui de l'entrepreneur encasté dans sa société qui a toujours fonctionné selon un modèle spécifique. Il ne s'agit pas d'un phénomène de mode.

L'émergence des stratégies de frugalité et d'agilité sont de nature à mettre en lumière ce modèle, c'est-à-dire à revisiter la théorie des organisations.

III – LA THÉORIE DES ORGANISATIONS REVISITÉE

La manière frugale et agile de gérer l'entreprise africaine peut faire douter de sa rationalité. Les modes de fonctionnement constatés sont parfois éloignés des bonnes pratiques découlant de la théorie des organisations. Après un rappel des principes généraux de management universellement admis, nous montrons que si l'entreprise africaine déroge à ces principes elle a cependant un comportement rationnel propre qui conduit à revisiter la théorie des

organisations et à admettre une théorie des organisations africaines.

1. La théorie des organisations et le concept de rationalité

Depuis les premiers auteurs de référence en la matière, la « théorie des organisations » a beaucoup évolué. De la rationalité substantielle, parfaite, on est passé à la rationalité limitée, puis à la rationalité procédurale. Cependant on a conservé l'approche universaliste. Pour être considérées comme rationnelles les entreprises doivent être gérées selon le modèle dit « occidental ». *L'homo oeconomicus* n'a pas de nationalité.

La rationalité substantielle, telle que définie par [Friedman en 1953](#) conduit à un modèle idéal qui fait abstraction du contexte social, culturel, historique. La rationalité limitée est plus réaliste, elle admet que l'information dont on dispose peut-être imparfaite et que la solution à laquelle on aboutit, si elle est bonne, n'est peut-être pas optimale. Il n'en reste pas moins que l'on est rationnel si on a recours aux « bonnes pratiques ». Ces dernières sont celles qui satisfont les croyances et les valeurs admises dans le monde occidental. Parmi les pratiques énumérées par [Newman \(1986\)](#) relevons celles qui nous semblent les plus éloignées de ce que nous avons constaté lors de l'examen du fonctionnement de l'entreprise africaine. Tout d'abord il est admis que l'entreprise est une entité indépendante, dans laquelle la sélection du personnel est basée sur les seules compétences. Les relations de l'entreprise avec ses salariés sont définies par un contrat signé et se limitent à ce contrat. Quant aux décisions, elles sont rationnelles dès lors qu'elles sont basées sur un système d'aide à la décision. Les décisions

décentralisées sont permises puisque les employés sont compétents. Enfin, relevons que la recherche constante du progrès se traduit par la normalité du changement. « C'est ce modèle de management, considéré comme universel, qui a été importé en Europe dans les décennies 1960 et 1970, *via* les écrits des théoriciens du management et la formation d'enseignants et de managers outre-Atlantique. C'est celui qui sert également de référence en Afrique pour porter un jugement sur l'efficacité du management des entreprises. » (Causse, 2018).

Comparativement aux bonnes pratiques énoncées ci-dessus, on déduit que : « La firme africaine a des difficultés à innover » (Ponson, 1990, p. 19). C'est une « firme imparfaite » (Penouil, 1997). On se pose la question : « Le management africain mythe ou réalité ? » (Dia, 1990). On est « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines » (Iribarne (d'), 1990). Les publications récentes ne sont pas plus optimistes : « L'entreprise africaine. Essai sur la mal gouvernance » (Finifter et Verna, 2011). « Le management africain introuvable ... » (Bakengela Shamba et Livian, 2014).

Nous considérons que la plupart des dysfonctionnements relevés sont dus au fait que l'on n'a pas différencié les types d'entreprises implantés sur le continent.

2. Vers une théorie des organisations africaines

La reconnaissance d'une théorie des organisations africaines se justifie pour les organisations typiquement africaines, celles que nous avons appelées communautaires. Les deux autres types évoqués précédemment (*cf.* § I.4) c'est-à-dire les entreprises publiques et les « entreprises contrôlées »

fonctionnent, en principe, selon leur modèle respectif de référence.

Par contre, « l'entreprise communautaire » fonctionne selon un modèle différent, non encore suffisamment exploré. L'adoption du modèle « entreprise village » (Zadi Kessy, 1998) par les théoriciens du management suppose un changement de paradigme, une « révolution culturelle douce » (Olomo, 1987, p. 93). Ce qui retarde la reconnaissance de ce modèle repose sur quelques-unes de ses caractéristiques. Relevons celles qui sont considérées comme les plus bloquantes.

Tout d'abord *ses frontières sont floues*. Les parties prenantes sont nombreuses et peuvent varier d'une entreprise à l'autre (famille, village, ethnie). Elles ne sont pas liées à l'entreprise par un contrat formel. La prise en compte de toutes entraîne l'obligation de satisfaire des objectifs contradictoires, ce qui s'accorde mal avec ce qui est considéré comme l'objectif prioritaire, si ce n'est unique, d'une entreprise : la rentabilité financière.

Mais, sur ce point, avec le temps, la vision de ce que l'on attend d'une entreprise a beaucoup évolué, l'entreprise a désormais des obligations vis-à-vis de la société. En conséquence, l'entreprise africaine « est en adéquation avec l'évolution des idées sur le rôle de l'entreprise, sur la nécessité de lui redonner une dimension humaine, moins bureaucratique, épargnée des dérives du capitalisme financier. Elle est une cellule économique et sociale » (Causse et Ebondo, 2018). Elle assure la régulation sociale dans son périmètre d'implantation.

Puis il est mis l'accent sur le fait qu'elle *se situe dans l'économie de don*, ce qui n'est pas conforme à l'esprit entrepreneurial. Mais Meignel (1998), dans un document

intitulé « Comportement et rationalités dans les pays en développement » nous éclaire sur ce point. Il met l'accent sur l'importance des mobiles économiques même dans une économie « enchâssée » dans le social. Mahieu (1990) propose même une « endogénéisation » des contraintes imposées par la société, certaines contraintes étant substituables¹⁹. La technique de l'analyse coût/avantage peut être adoptée dans les actes de la vie courante. Ouattara et Touré (2004, p. 81) montrent comment les « sorties d'argent », c'est-à-dire les prélèvements obligatoires dans la caisse de l'entreprise (contributions aux cérémonies, paiement de frais de scolarité, etc.) peuvent être assimilées à des opérations de *sponsoring* ou de mécénat, donc à des actions de communication. De même, le recours au concept de « contraintes manipulables », rend applicable le calcul utilitariste individuel (substitution de l'argent au temps ou inversement). Koulibaly (1997) va même plus loin puisqu'il se situe dans un univers dénué de tout impératif communautaire. Selon lui les actes ne sont fondés que sur des mobiles intéressés. Nous ne sommes donc pas dans une économie de don mais de don et contre-don (Mauss, 1985).

Un trait souvent relevé est son *organisation de type hiérarchique pur* qui semble aberrante à l'heure où l'on prône un management participatif. Mais ce mode de fonctionnement se conçoit dans les petites structures et est admissible dans la mesure où le chef est davantage un chef de famille qu'un dirigeant autoritaire.

Enfin un autre trait spécifique de ce modèle est que *l'objectif de l'entreprise n'est pas la*

maximisation du profit, ou la croissance de l'entreprise mais d'abord d'assurer sa survie. C'est ce qu'illustre Hien (2007), par l'étude de quelques exemples au Burkina-Faso. Il montre également que lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, la réaction est de créer d'autres entreprises, ce qui répartit les risques et assure le maintien du caractère convivial dans chaque entité.

La diversification s'explique généralement par des motivations autres que stratégiques et financières. Elle est pratiquée davantage dans le but de subvenir aux besoins de la famille élargie. L'entrepreneur qui décide de créer une entité ayant la même activité dans un autre site, ou une entité ayant une activité connexe, le fait généralement sans étude préalable de rentabilité du projet. Ce n'est pas pour autant qu'il faut qualifier son projet d'irrationnel. Tout d'abord parce que son choix peut être fondé sur l'idée qu'il existe une demande sur le nouveau site, idée émanant de son réseau relationnel. Ce choix peut également reposer sur le fait que, selon la loi de Jean-Baptiste Say, l'offre crée la demande. Ajoutons qu'il peut souhaiter créer une activité pour un proche, qui a en charge une famille. L'objectif n'est pas forcément financier.

Nous pouvons en déduire que l'on est alors face à une « logique de diversification revisitée », dans la mesure où les motivations sociales, communautaires et familiales, se substituent aux traditionnelles motivations stratégiques et financières.

Les constats effectués conduisent à affirmer qu'il existe un modèle africain de management. Il ne sera sans doute reconnu que

19. Ainsi l'absence à une manifestation (funérailles, par exemple) peut être compensée par une somme d'argent, ou inversement l'argent remplacé par la présence, donc par le temps.

lorsque l'on aura proposé un autre mode d'évaluation de ses performances (Biwolé-Fouda, 2015). Il est évident que limiter la mesure de ses retombées aux seuls résultats financiers ne favorise pas sa reconnaissance.

CONCLUSION

Le modèle de l'entreprise africaine existe bien. Ses spécificités relèvent pour la plupart du comportement frugal qu'elle adopte dans un contexte où les ressources sont limitées et où la pression communautaire est bien présente.

Comme nous l'avons souligné, il ne s'agit pas « d'innovation frugale » basée sur la recherche technologique mais de frugalité plutôt contrainte qui se traduit par l'ingéniosité et le bon sens.

Si elle ne donne pas lieu à une « innovation inversée » de type Sud-Nord systématique, elle peut au moins être reconnue comme étant un des facteurs essentiels de la pérennité et de la survie de l'entreprise africaine. Les frugalités constatées se révèlent souvent avoir pour contrepartie une flexibilité certaine, ou agilité, que l'on relève aussi bien dans la gestion des ressources humaines et le marketing que dans la gestion des biens.

Le comportement frugal et agile constaté a conduit certains auteurs à douter de la rationalité de ce type d'entreprise. Nous considérons que ce comportement a sa propre rationalité, relevant de la théorie des organisations revisitée, c'est-à-dire d'une théorie des organisations africaines²⁰.

Ce type d'entreprise se situe généralement dans le secteur informel qui représente près de 90 % de l'activité économique des pays en développement. Les tenants de la modernité, notamment les bailleurs de fonds internationaux de ces pays, à qui elle échappe, n'ont cessé de vouloir la faire passer dans le secteur moderne. C'est méconnaître le mode de fonctionnement de ce type d'entreprise, à l'heure où la frugalité et l'agilité sont les caractéristiques importantes de la modernité. L'objectif recherché par les bailleurs est surtout de la soumettre à l'impôt²¹, c'est oublier que, du fait de son encastrement dans la société, par les pratiques de dons et contre dons, elle assure dans son environnement, une part de la régulation sociale, celle qui n'est pas assurée par les États. L'entreprise africaine est l'exemple du modèle préconisé par le sociologue Sainsaulieu (1990). elle n'est pas seulement une entité de production, c'est « l'institution centrale d'une société ».

20. Nous renvoyons à l'ouvrage Biwolé Fouda *et al.* (2018).

21. L'entreprise informelle, appelée autrefois souterraine ou parallèle, a changé d'appellation lors de la mise en place des programmes d'ajustements structurels (PAS) initiés par la Banque mondiale et le FMI dans la décennie 1980. Pour ces organismes, l'entreprise informelle est celle qui ne paie pas d'impôts. Cependant, certains pays (Burkina Faso, Guinée Conakry, Mali), à la suite des pressions exercées par ces organismes internationaux pour soumettre toutes les entreprises à la fiscalité, certaines TPE (les « visibles ») paient un impôt forfaitaire. Mais elles sont toujours considérées comme des entreprises exerçant dans le secteur informel, elles ne tiennent généralement pas de comptabilité.

BIBLIOGRAPHIE

- Ayimpam S. (2014). *Économie de la débrouille à Kinshasa. Informalité, commerce et réseaux sociaux*, Éd. Kharthala.
- Bagozzi R. (1975). “Marketing as exchange”, *Journal of Marketing*, vol. 39, n° 4, p. 32-39.
- Bakengela Shamba P. et Livian Y.-F. (2014). Le management africain introuvable : pour une approche de l’hybridité segmentée, *Conférence ATLAS-AFMI*, mai, p. 19-21.
- Barrand (2017). *Le manager agile, agir autrement pour la survie des entreprises*, Dunod.
- Berry L.L. (1983). “Relationship marketing”, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Berry L.L. et al., American Marketing Association, Chicago, p. 25-38.
- Biwolé-Fouda J. (2015). « Essai de mesure de la performance sociétale des entreprises dans un contexte pauvre en informations non-financières : une approche par le mécanisme conciliateur », *Revue Économie et Gestion*, Cames, vol. 1, n° 1.
- Biwolé-Fouda J., Causse G. et Ngantchou A. (coord.). (2018). *Théories des organisations africaines*, Harmattan.
- Bourgoin H. (1984). *L’Afrique malade du management*, Ed. Jean Picollec.
- Causse G. (2018). « Les organisations africaines sont-elles rationnelles ? », *Théorie des organisations africaines*, Biwolé Fouda J., Causse G. et Ngantchou A. (coord.), Harmattan, p. 19-35.
- Causse G. et Ebondo E. (2014). « L’entreprise africaine : organisation contre performante ou modèle de management ? », *Colloque COMREFAS*, Libreville, 7-8 mars.
- Causse G. et Ebondo E. (2018). « L’Afrique source d’innovation managériale : son modèle d’entreprise », *Théorie des organisations africaines* (coord.) Biwolé Fouda et al., L’Harmattan, p. 143-164.
- Dia M. (1990). « Le management africain : mythe ou réalité ? », *Afrique et Développement*, vol. 15, p. 61-78.
- Dumoulin R. (1997). « Marchés, bureaucraties et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° 1997/2, tome 3, p. 45-58.
- Dzaka T. et Milandou M. (1994) « L’entrepreneuriat congolais à l’épreuve des pouvoirs magiques. Une face cachée de la gestion culturelle du risque ? », *Revue Politique Africaine*, n° 56, décembre, p. 108-118.
- Engelhard P. (1987). « Quelques remarques sur l’article de Ali El Idrissi ou l’économie d’Adam Smith sous les tropiques », *Annales 87-88 du Laboratoire de gestion*, IAE de Nice, p. 51-59.
- Fama E.F. et Jensen M.C. (1983). “Separation of ownership and control”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, June, p. 301-326.
- Finifter R. et Verna G. (2011). *L’entreprise africaine. Essai sur la mal gouvernance*, PUL.

- Friedman M. (1953). "The methodology of positive Economics", *Essays in positive Economics*, The University of Chicago Press, p. 3-34.
- Goldman S. et Preiss A. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Granovetter M.S. (1973). "The strength of weak ties", *The American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, may, p. 1360-1380.
- Haudeville B. et Le Bas C. (2016). « L'innovation frugale, paradigme technologique naissant ou nouveau modèle d'innovation ? », *Innovations*, n° I 51, 2016/3, p. 9-25.
- Henry A. (1988). « Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres », *Annales des Mines*, septembre, p. 86-94.
- Hien F.K. (2007). « De l'ombre à la lumière : l'évolution de quatre entreprises du secteur informel au Burkina-Faso », *Les performances des entreprises africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, dir. Nizet J et Pichault F., Harmattan.
- Hirigoyen G. (2009). « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 198-199, p. 393-411.
- Iribarne P. (d') (1986). « Cultures nationales et gestion. Un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise », *Annales des Mines*, n° 5, décembre, p. 71-77.
- Iribarne P. (d') (1990). « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue française de gestion*, n° 80, sept-oct, p. 28-39.
- Karsten L. et Illa H. (2004). « Ubuntu comme un concept de management », *Revue Cedres-Études*, n° spécial « Gestion », p. 203-241.
- Kavali S.G., Tzokas N.X. et Saren M.J. (1999). "Relationship marketing as an ethical approach: Philosophical and managerial considerations", *Management Decision*, vol. 37, n° 7, p. 573-581.
- Koanda M. (2005). *Contribution à la connaissance du comportement financier et des performances financières des entreprises industrielles en Afrique : une application de la théorie de l'Agence*, Thèse Poitiers.
- Koulibaly M. (1997). « Une approche des transferts interpersonnels en Afrique noire », *Revue Économie politique*, vol. 107, n° 3, p. 395-418.
- Mahieu F.R. (1990). *Les fondements de la crise économique en Afrique : entre la pression communautaire et le marché international*, Editions Harmattan.
- Mauss M. (1985). *Sociologie et anthropologie*, Quadrige/PUF.
- Meignel S. (1998). « Comportement humain et rationalités dans les pays en développement », Document de travail, Centre d'économie du développement, Université Bordeaux IV.
- Mérigot J.-G. (1991). « Qu'est-ce que l'entreprise ? », *Document de recherche*, CEREG, IAE de Bordeaux, 9102.
- Mpinda Madila M. (2007). « La flexibilité salariale dans les entreprises de petite taille », *Les performances des organisations africaines - pratiques de gestion en contexte africain*, Nizet et Pichault (sous la dir.), L'Harmattan, p. 75-87.

- Newman W.H. (1986). « Croyances culturelles et pratiques de management », *Revue française de gestion*, mars-mai, p. 10-15.
- Nwamen F. (2006). « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance économique des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 218, p. 111-121.
- Olomo P.R. (1987). « Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine », *Revue française de gestion*, n° 64, sept-oct, p. 91-94.
- Ouattara I. et Touré P. (2004). « La pression communautaire sur la petite entreprise en Côte d'Ivoire et la communication par l'événement », *Revue Cedres-Études*, n° spécial « Gestion », p. 81-107.
- Ouchi W.G. (1980). "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.
- Penouil M. (1997). « La transition de l'activité informelle à la PME est-elle possible ? », *Centre d'économie du développement*, Université Bordeaux IV.
- Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley.
- Peppers P., Rogers M. et Dorf B., (1999). "Is your company ready for one-to-one marketing?", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 1, p. 151-160.
- Ponson B. (1990). « Individualisme ou collectivisme : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique », *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, (dir. Hénault et M'Rabet). Ed. Aupelf-Uref, J. Libbey, p. 15-25.
- Radjou N., Prabhu J. et Ahuja S. (2013). *L'innovation Jugaad, Redevenons ingénieux !*, Ed. Eyrolles- Diateino, Paris.
- Radjou N. et Prabhu J. (2015). *Frugal Innovation : How to do More with Less*, Éd. Eyrolles-Diateino.
- Sainsaulieu R. (1990). *L'entreprise une affaire de société*, Fondation des sciences politiques.
- Sambamurthy V. et Grover V. (2003). "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firm", *M.I.S. Quarterly*, vol. 27, n° 2, p. 237-263.
- Silberzahn P. (2016). « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts », *Revue Entreprendre & Innover*, p. 76-82.
- Tidjani B. (2007). « La référence au pays d'origine chez les entrepreneurs expatriés : histoire de vie de deux entrepreneurs sénégalais aux États-Unis », *Les performances des entreprises africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, dir. Nizet J. et Pichault F., Harmattan, p. 57-72.
- Zadi Kessy M. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Ceda, Abidjan.