



Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ?

Absente pendant longtemps d'une conception orthodoxe des sciences de gestion, la nécessité de « contextualiser » s'impose dès que l'on s'intéresse à l'Afrique. Les concepts classiques du management, mais aussi les notions alternatives présentées comme originales émanent de recherches internationales et soulèvent la question du cadre théorique utilisable pour fonder un ancrage sur ce continent. L'article présente l'intérêt et les limites de trois pôles théoriques utilisables pour situer une recherche dans un « contexte africain » : le pôle « culturaliste », le pôle « institutionnaliste » et le pôle « post-colonial », avant de dégager quelques pistes d'action.

Les recherches en management se déroulant en Afrique, ou portant sur l'Afrique¹ sont incitées à prendre en compte les spécificités du « contexte ». Cette contextualisation n'est pas naturelle : pendant très longtemps, l'enseignement du management s'est déroulé comme si les principes et les outils dont il parle s'imposaient de toute évidence : concurrence, rentabilité, efficacité, sont des buts dont la seule énonciation paraît à certains suffisante. C'est ce qui explique la longue absence de toute réflexion historique dans cet enseignement.

Encore aujourd'hui, l'essentiel des connaissances transmises (en cela conforme à la discipline mère, l'économie) suppose un marché concurrentiel, au sein duquel des acteurs organisés et conscients poursuivent des buts clairs grâce à des outils performants. Le « lean management », la grille de Porter, l'évaluation des performances sont présentés comme allant de soi. Certaines recherches tentent de démontrer l'applicabilité des méthodes de management « occidentales » aux pays en voie de développement (Hafsi et Farashahi, 2005). Le raisonnement positiviste couplé au caractère « naturel » du capitalisme fait considérer le contexte comme quantité négligeable, et est même reconnu dans certains courants de recherche comme un obstacle à la production de lois générales, seule preuve de production scientifique.

On comprend que de nombreux étudiants et jeunes chercheurs aient du mal à prendre du recul par rapport à une « doxa »

managériale qui se prétend universelle, malgré le fait que les économistes hétérodoxes et les gestionnaires « critiques » en aient parlé depuis quelques années comme d'une « fable ».

À la recherche d'alternatives, de nouveaux concepts sont avancés : entreprise agile, citoyenne, libérée, frugale... Mais là encore, les exemples sont internationaux et la question du rapport aux spécificités locales se pose, en Afrique notamment.

L'injonction de « contextualisation », à laquelle sont soumis les chercheurs, est donc inévitable mais elle soulève la question du : Comment faire ? On peut bien se contenter de descriptions détaillées, d'exemples locaux, de cas particuliers qui apportent des informations parfois riches. Mais dans quel cadre théorique les placer pour les rendre intelligibles ? (Payaud in Chevalier *et al.*, 2018).

La nécessaire contextualisation africaine de la gestion peut porter sur plusieurs domaines concernant les objectifs et conditions d'un projet de recherche, la méthodologie de recueil des données, le rapport du chercheur à la demande sociale... Nous n'abordons, dans le présent article, que celui des cadres théoriques utilisables².

La réponse n'est pas facile et les recherches commencent à émerger (Biwolé-Fouda *et al.*, 2018). Les lignes qui suivent ont pour but de contribuer à éclairer le parcours semé d'embûches, auquel un chercheur – quelle que soit sa nationalité – doit se livrer quand il (elle) cherche à prendre en compte le « contexte africain »³.

1. Nous faisons référence en majorité dans la suite du texte à l'Afrique de l'Ouest.

2. Un ouvrage répondant à cet objectif global vient de paraître : « La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique », E. Kamdem, F. Chevalier, M. Payaud (dir.), EMS (2020).

3. Pour une réflexion plus générale sur la nécessité de contextualiser en sciences de gestion, on se reportera à Payaud A. (*op. cit.*) et à Martinet A. (2015) et Martinet A., Pesqueux Y. (2013).

Cet article examine trois des principaux cadres théoriques auxquels le chercheur peut avoir recours pour situer sa recherche dans un ancrage africain. Compte tenu de leur diversité, nous n'en parlons pas comme des courants mais comme des « pôles » pouvant attirer le chercheur : le pôle « culturaliste », le pôle « institutionnaliste » et le pôle « post-colonial ». Nous en soulignons les apports et les difficultés, synthétisons les éléments du « contexte » à privilégier selon chacun, avant de tenter de dégager quelques pistes d'action.

I – LE PÔLE CULTURALISTE

Le courant principal de l'analyse du management africain emprunte au concept de culture. Encore faut-il préciser les différentes facettes de cette riche production, les critiques auxquelles ce courant a eu à faire face et les tentatives de dépassement que certains ont cherché à dégager.

1. Prendre en compte la culture africaine

Une première position dans cette littérature consiste à reconnaître, de manière relativement neutre, la nécessaire prise en compte de spécificités culturelles africaines, face à l'inadaptation, partielle ou totale, de principes issus des cultures du Nord. Elle prend parfois son origine dans une réflexion sur les grilles d'analyse disponibles en gestion, qui peuvent paraître inadéquates au contexte africain. « L'homo economicus » des économistes n'est pas africain. À partir du moment où les économies doivent être pensées dans leur substrat culturel, nous dit par exemple Sarr, il importe de revisiter les principes classiques de l'économie à l'aune

des éléments de base des cultures africaines (importance du prestige, des biens symboliques, générosité, devoir d'assistance, etc.) (Sarr, 2016, p. 76).

L'acteur à la recherche du pouvoir de la sociologie des organisations crozierienne n'est pas non plus adapté (Kamdem et Ndong, 2010).

Des réalités comme le rôle de la famille, de l'ethnie, la relation aux ancêtres et aux puissances de l'au-delà, les rapports avec la nature doivent être intégrées dans l'analyse (Kamdem, 2002). La notion de hiérarchie, de coopération est interprétée de manière différente. L'individu est intégré dans un ensemble (classe, famille) dont il n'est pas séparable.

Quatre aspects de la culture africaine sont couramment évoqués : paternalisme, communauté, ethnicité, spiritualité (*ibid.*). Le courant incarné par Ph. d'Iribarne et ses disciples montre, à travers des études de cas, les significations plurielles de certaines méthodes ou règles de gestion dans le contexte africain et leur adaptation parfois réussie (Iribarne (d'), 1998, 2003).

Une conclusion positive en est souvent tirée : non seulement il n'y a pas d'incompatibilité entre les méthodes « modernes » importées de l'Occident et les traditions locales, mais il y a même une « richesse à exploiter » et une dynamique culturelle pouvant être efficiente : il y a un « tiers monde » qui réussit, pour reprendre le titre d'un ouvrage de d'Iribarne, et il a des chances d'être « frugal » et « agile ».

2. À la recherche d'un management africain spécifique

Au-delà de cette prise en compte, une autre position décrit (depuis plus de 20 ans) les

caractéristiques particulières d'un management « à l'africaine » qui aurait sa cohérence propre (Dia, 1991, Hernandez, 1997). L'échange, la coopération sont à son fondement et créent une base spécifique construisant un « système » africain particulier. Ce management particulier explique le fonctionnement des PME locales, et les entreprises internationales sont invitées à s'y accorder, sauf à vouloir imposer un management occidental inadapté.

C'est par exemple le « modèle circulaire » (Mutabazi, 2006) dans le cadre d'échanges généralisés non seulement économiques mais sociaux et symboliques. Des auteurs sud et est-africains développent l'importance du concept d' « ubuntu » fondé sur la recherche du bien commun. L' « arbre à palabres » peut aussi être vu comme la forme africaine de la démocratie participative. Des auteurs dessinent une « culture stratégique africaine » comprenant, outre cette capacité à dialoguer, une logique de pouvoir, de solidarité, de parenté symbolique et de polychronie (Ouedraogo et Atangana, 2014). Certaines analyses dépassent la seule description (qui serait ethnographiquement intéressante mais insuffisante en termes de sciences de gestion) pour se risquer à dire que ces systèmes « indigènes » sont efficaces, en tous cas davantage que les méthodes plaquées de l'extérieur. Une opposition franche existe dans cette littérature entre modèle africain et modèle occidental (Mutabazi, 2008). Les modèles africains de management sont décrits comme fondés sur l'ouverture, la disponibilité aux autres, la solidarité, l'empathie, opposés à la

recherche uniquement matérielle, la rationalité froide et l'individualisme des systèmes occidentaux (par exemple Mangaliso, 2001).

Un versant de ce courant culturaliste rejoint celui de « l'African Renaissance ». Selon ce courant, les savoirs traditionnels africains ont été injustement ignorés, voire décriés. Il s'agit aujourd'hui au contraire de les réhabiliter comme vecteur d'un renouveau africain porté par l'essor démographique et le dynamisme entrepreneurial. On voit la proximité de ce versant avec les intellectuels tendant à promouvoir l'histoire du continent, patrie des droits de l'homme (la Charte du Mandé)⁴ et n'hésitant pas à affirmer qu'il porte, pour une large part, l'avenir du monde (Sarr, 2016).

L'approche culturelle appliquée au management a apporté d'incontestables lumières sur les pratiques spécifiques observables en Afrique sur des terrains variés (organisation du travail, gestion des ressources humaines, entrepreneuriat), grâce à de nombreux travaux empiriques. Elle se heurte cependant à certaines limites.

3. Les impasses du culturalisme

L'approche par les valeurs culturelles nationales, à la suite de Hofstede (2010) apparaît aujourd'hui à bout de souffle (Livian, 2013). Dans les analyses « inter-culturelles », la « culture nationale » saisie à travers des questionnaires y est vue comme un ensemble homogène et solide qui façonne les comportements au travail, laissant largement de côté les différences entre professions, classes sociales et genre.

4. Voir « l'Afrique, berceau des droits de l'homme ? » *Philosophie Magazine*, 50, juin 2011 et la controverse entre Amselle et Diagne à ce sujet (Diagne et Amselle, 2018).

Si certaines dimensions des différences sont confirmées par d'autres approches (conception de l'autorité et degré d'individualisme notamment), ces recherches sont fragiles sur le plan méthodologique et biaisées sur le plan idéologique (Kwerk, 2003). L'Afrique notamment y apparaît souvent comme condamnée au retard économique.

L'analyse culturelle anthropologique, bien que plus riche et complexe que celle initiée par Hofstede, se voit confrontée à des critiques venant d'ethnologues. Ceux-ci reprochent à cette approche son « essentialisme », consistant à fabriquer (pour l'Afrique) des modèles « indigènes » qui, en fait, n'ont jamais existé (Bayart, 2010, Amselle, *op. cit.*, 2018), dans un continent depuis toujours traversé par de nombreuses influences.

L'approche culturaliste est aussi vue comme n'accordant pas assez d'importance aux conséquences de la mondialisation, en termes d'échanges, tant interculturels qu'économiques et humains, et par conséquent se cantonnant à un « différencialisme » exagéré (Shamba, 2007). Une critique néo-marxiste, de son côté, consiste également à replacer au centre de l'analyse les mécanismes du capitalisme international et ses principes de domination, auprès desquels les différences culturelles pèseraient de peu de poids.

Les conclusions managériales tirées des analyses de ce courant sont souvent très générales. Il importe, selon ce courant, d'articuler universalisme et convergence, ouverture et identité, faire dialoguer principes externes et internes, organiser « la confrontation des modèles » (Mutabazi, 2008) ou préserver une spécificité et « incorporer de manière sélective (au modèle africain) les technologies et les discours à l'origine occidentale » (Sarr, 2016, p. 33). Les voies et moyens de ce « dialogue »

souhaité sont loin d'être évidents et doivent être étudiés avec soin dans des cas approfondis (Chevrier, 2018).

4. La « crossvergence » une issue suffisante ?

De nombreux colloques et articles portant sur l'Afrique ont eu comme sous-titre « Entre traditions et modernité ». Bien que courante, comme on vient de le voir, cette référence désigne un espace flou et peut susciter des questions : que se passe-t-il exactement dans cet espace ? Quelles positions intermédiaires et quelles combinaisons sont visibles ?

Pour tenter de décrire le mouvement d'articulation entre ces deux éléments, est apparu à la fin des années 1990, le courant de la « crossvergence ». Ce néologisme est fabriqué pour se distancier à la fois de ceux qui pensent à une « convergence » des modes de management dans le contexte de la mondialisation, et de ceux qui, au contraire, insistent essentiellement sur les « divergences » culturelles et sociétales. Selon ce courant, une combinaison dynamique associant des forces socio-culturelles et l'idéologie générale du « business » international aboutit à l'adoption d'un cadre de plus en plus commun. Un nouveau « cosmopolitisme » apparaît qui ne nie pas l'existence de différences mais les articule dans un ensemble (Ralston, 2008).

Les recherches de ce courant portent sur les firmes multinationales, notamment leurs pratiques de GRH et observent des pratiques qui sont pour partie adaptées à l'environnement local et pour une autre correspondent à des règles internationales.

La lecture qu'on peut en faire est que, pour finir, le degré de convergence est le plus

fort, et que la mondialisation a un effet puissant au service d'une économie managériale qui n'est pas remise en cause. La « crossvergence » dessine une voie, certes plurielle, mais qui globalement se dirige vers une économie d'échanges illimités dans un vaste marché mondial. Il faudra donc aller chercher ailleurs une analyse qui fasse une meilleure part aux pratiques « indigènes », qui renseigne davantage sur les processus socio-organisationnels d'interaction entre le global et le local et surtout qui dégage une approche critique des transpositions managériales.

La contextualisation culturelle fournit quelques grandes rubriques qui peuvent être indispensables pour analyser des situations de gestion.

II – LE PÔLE « INSTITUTIONNALISTE »

L'expression « institutionnalisme » désigne de nombreux courants de la théorie économique et de la théorie des organisations. Nous ne retenons ici que la grille d'analyse qui peut permettre de contextualiser la recherche en gestion, grille moins développée dans le champ francophone que dans le champ anglophone⁵. Selon cette approche, les formes de l'organisation économique (le type d'entreprises, les modalités de la concurrence, les structures organisationnelles, etc.) sont façonnées par des « institutions », constituées de règles, normes et routines établies à un moment donné. Un certain « arrangement » institutionnel existe dans chaque pays, en fonction de son type de gouvernance et de structures

administratives et professionnelles qui y fonctionnent. On voit ici que l'État-nation peut être un bon niveau d'analyse puisque c'est dans ce cadre que la majorité des règles et normes sont établies.

Plus précisément, étudier le contexte institutionnel peut consister à repérer :

- le type de gouvernance politique,
- la structure de financement des entreprises,
- le type principal d'actionnariat du secteur privé (familial, public, etc.),
- l'organisation et le rôle des organisations professionnelles (syndicats, associations),
- le système de formation.

À titre d'exemple, le système des carrières stables dans les grandes entreprises japonaises (« emploi à vie »), qui pourrait être vu comme un mode de gestion des ressources humaines fondé sur la « culture » japonaise n'est pas détachable, selon ce type d'analyse, du rôle de formation de leur personnel que les grandes entreprises veulent jouer, compte tenu du système éducatif japonais et du prestige dont elles disposent historiquement. Cette relation salariale à long terme n'est également possible que grâce à un système financier privilégiant la stabilité grâce aux banques et un soutien constant des autorités publiques.

Cet ensemble fait l'objet de la notion de « business systems » (Whitley, 1999) permettant, grâce à une grille d'analyse précise, l'établissement d'études sur le système particulier de chaque pays et la comparaison entre eux⁶. Bien sûr, cette analyse dépasse le champ de la gestion et nécessite l'intégration d'aspects juridiques et politiques, mais c'est aussi un enrichissement de la recherche !

Si chaque pays peut avoir un « profil institutionnel » spécifique, il serait possible

5. Voir par exemple Greenwood *et al.* (2012, 2017).

6. Notons que l'Afrique, contrairement à l'Asie du Sud-Est, n'a pas fait l'objet de recherches dans ce sens.

 CONTEXTUALISER AVEC LA CULTURE

- formes principales de sociabilité et de solidarité,
 - rôle des langues, religions, traditions,
 - significations de l'autorité,
 - distinctions des genres et égalité hommes-femmes,
 - rapports intergénérationnels (rôle de l'âge).
-

de considérer qu'il y a sans doute des aspects communs aux contextes institutionnels de l'Afrique de l'Ouest (par exemple rôle de l'État, prédominance présidentia-liste, importance du capitalisme familial, faibles ressources financières, formation technique faible, etc.).

L'analyse met notamment en évidence les normes et valeurs concernant les appartenances (À la nation ? Au clan ? À la famille ?), la confiance (À qui fait-on confiance ? À la loi ? Aux membres de sa famille, à son ethnie ?) et la hiérarchie (qui est légitime pour être le chef ?).

Les caractéristiques des « business systems » reflètent, selon Whitley, les processus historiques d'industrialisation (pour l'Europe) : cette approche peut par conséquent, s'articuler avec les recherches qui considèrent les situations coloniales comme génératrices des conditions socio-économiques actuelles pour l'Afrique (cf. *infra* le « Pôle post-colonial »).

On peut chercher à contextualiser en utilisant la grille d'analyse des « business systems ».

Les limites

On pourra souligner que la recherche sur les « institutions », tendant à montrer les cohérences et contradictions entre économie de marché, bureaucratie et démocratie

politique porte surtout sur les sociétés occidentales (Friedland et Alford, 1991). Mais l'intention théorique de montrer l'encastrement de l'économie (et de la gestion) à l'intérieur d'un cadre sociopolitique plus large reste valable et applicable pour les pays du Sud, avec des observations qui montreront bien sûr des différences dans les « business systems ».

On a également longtemps reproché à cette approche de privilégier la stabilité et la reproduction des formes organisationnelles, du fait de la cohérence de ces systèmes institutionnels dont les changements ne peuvent être que lents. Mais l'accent a été récemment mis sur les initiatives aboutissant à modifier ces institutions, initiatives menées par des acteurs qui sont de véritables « entrepreneurs institutionnels », créant de nouveaux espaces d'action. Dans le cas de l'Afrique, certains hommes d'affaires ou certaines « start-up » chevauchant l'irruption du digital seraient sans doute à considérer comme tels.

Cette approche n'est donc pas incompatible avec une approche historico-culturelle, puisque le « business system » de chaque pays est marqué par une tradition sociopolitique durable. Par exemple, des auteurs avancent que les cinq types de capitalisme existant dans le monde (Hall et Soskice, 2013 ; Amable, 2005) trouvent leur origine

 CONTEXTUALISER AVEC LES « INSTITUTIONS »

- structuration des marchés,
 - modes de gouvernance politique,
 - systèmes juridiques et financiers,
 - organisation des partenaires sociaux,
 - système de formation et de production des élites.
-

dans des choix collectifs à caractère économique, social et religieux.

Mais elle met l'accent sur des réalités plus aisément saisissables que les « valeurs » culturelles étudiées de manière rigide par le domaine du management interculturel. Les effets sur la gestion de l'entreprise ne devront évidemment pas se borner aux textes et aux règles, mais se pencher sur les croyances établies, les routines et les contraintes même informelles qui construisent le mode de gestion des différents types d'organisations.

III – LE PÔLE « POST-COLONIAL »

Il serait évidemment prétentieux de vouloir résumer ici le courant post-colonial et son articulation avec les recherches en management, d'autant que ce courant est « un fleuve aux multiples affluents » selon l'expression de Mbembe (Mbembe, 2014).

Nous voudrions, dans les lignes qui suivent, souligner seulement quelques points de repère concernant la recherche en gestion en Afrique francophone ou portant sur cette partie du continent et nous interroger sur la

façon dont cette approche peut constituer une base pour une contextualisation africaine.

On rappelle qu'il s'agit à l'origine d'une réflexion portée par des spécialistes de littérature, issus de pays « du Sud » et désirant marquer leur distance par rapport à l'Occident.

Pour reprendre uniquement la « sainte trinité » des fondateurs (Jack *et al.*, 2011) il s'agit :

- de déconstruire la représentation que l'Occident s'est faite de « l'Orient » et de mettre en évidence les fondements culturels de l'impérialisme (Saïd, 1978, 1993) ;
- de faire parler, dans le concert de la pensée, ceux qui sont « en bas » (et notamment les femmes), les « subalternes » (Spivak, 1988) ;
- de rejeter le faux « universalisme » défini par l'Occident, et porter ses espoirs dans une réappropriation par les « minorités » d'une identité propre, mais « hybridée » avec des éléments internationaux (Bhabha, 1994)⁷.

On note que ces auteurs s'intéressent peu à l'économie et se situent essentiellement sur le plan des représentations, des mythologies et des symboles par lesquels les cultures

7. Pour une présentation générale, on peut consulter par exemple dans le domaine littéraire et philosophique Lazarus (2006), Aschcroft *et al.* (2007) et Pramod Nayar (2015). En français, voir « Post colonial studies : modes d'emploi », coll. Write Back, Lyon, PU de Lyon, 2013. Les trois auteurs cités : Saïd, Spivak et Bhabha sont ou ont été tous professeurs de littérature dans des universités américaines.

interagissent et établissent leurs relations (de pouvoir en l'occurrence).

Une branche plus radicale se développe, appelée parfois « décoloniale », faisant remonter la domination intellectuelle de l'Occident à 1492, c'est-à-dire à l'écrasement des cultures indigènes en Amérique par le conquérant européen. Animée surtout par des intellectuels sud-américains, elle associe la « modernité » occidentale au colonialisme et cherche à démontrer le lien étroit entre principes cartésiens et domination. Ainsi se crée un monde où, selon eux, le système économique capitaliste profite à la seule Europe (ou États-Unis) et où, en même temps, « l'épistémè » dominante est euro-péo-centrée. Et ce n'est pas le marxisme, coupable lui aussi de positivisme et de racisme, qui peut fournir une alternative. De là découle l'inégalité foncière Nord/Sud et la révolte qu'elle doit, selon ces auteurs, susciter chez des intellectuels qui doivent retrouver des modes de pensée autochtones d'égale valeur à ceux importés de l'extérieur et mieux adaptés aux contextes locaux.

Un élément essentiel, véhiculé par ce courant, est la remise en cause des concepts, des modes de pensée et des méthodes comme trop exclusivement fondées sur des notions et des conceptions occidentales. Selon ce courant, il est nécessaire de se départir des conceptions héritées de l'enseignement occidental et rechercher d'autres approches. Cette recherche doit remettre en cause des schémas déterministes et matérialistes issus de l'Occident. Des aspects plus indéterminés, mouvants, laissant une large place aux mythes, aux croyances, aux affects seraient davantage ancrés dans la conception africaine de l'homme en société. Par ailleurs, d'autres savoirs que ceux apportés par l'expérimentation et la

quantification sont à revaloriser. Ce mouvement passe aussi par l'usage des langues locales permettant de mieux traduire les notions autochtones que les langues empruntées au colonisateur. C'est donc une posture épistémologique nouvelle qu'il s'agit de construire.

1. Post-colonial et management en Afrique

Les questions relatives à l'universalisme – jugé fallacieux – de certaines valeurs et à la domination exercée par des principes économiques de l'Occident ne pouvaient qu'intéresser les chercheurs en gestion, soit déjà convaincus par le courant des « critical management studies », soit placés par leur origine culturelle dans une tension avec le « mainstream » managérial (Prasad, 2003). Nkomo raconte que, comme afro-américaine ayant enseigné dans des *Business Schools* américaines, elle se pose la question de ce qu'elle va enseigner à ses étudiants sud-africains (Nkomo, 2011). Le courant post-colonial dans les recherches en management, très actif dans les années 2000, emprunte à des thèmes postmodernes en insistant sur le lien entre « vérités » admises et systèmes de domination, en soulignant l'extra-territorialité de principes économiques prétendument universels et en promouvant des méthodes de raisonnement et des formes de pensée locales injustement méprisées. L'historicisation des théories du management, masquée habituellement dans le « mainstream », est indispensable pour montrer leurs liens avec les luttes autour du pouvoir économique et culturel et montrer la place que le colonialisme y a occupée et y occupe toujours. Il faut noter que s'ils partagent

avec les approches « critiques » nombre de concepts de base et l'essentiel de leur orientation épistémologique, les auteurs s'inscrivant dans les études post-coloniales soulignent que les ouvrages classiques des CMS ne parlent pas de race ni d'impérialisme (de même qu'ils parlent peu de genre). Ils restent, selon eux, à prétention universelle comme la majorité de la littérature managériale (Jack *et al.*, 2011). Certains d'entre eux considèrent que les CMS étant pratiqués essentiellement par des auteurs européens (majoritairement masculins), elles ne peuvent que sous-estimer l'importance de l'inégalité raciale (et sexuelle) et de la violence symbolique vécue par les minorités (Pullen *et al.*, 2017). Il s'agit donc de décoloniser les enseignements et les recherches en management et d'arrêter de « perpétuer les notions américanisées du capitalisme occidental dans l'éducation, la recherche et la pratique de la gestion » (Jack et Westwood, 2006, p. 26). Pour le continent africain, de nombreux textes émergent en Afrique du Sud où des universitaires anglophones s'interrogent sur la contextualisation de leurs recherches et le transfert d'une approche critique d'origine européenne (Goldman, 2016). Plus rares sont les chercheurs en gestion francophones ayant saisi la bannière académique « post-coloniale » (décidément très nord-américaine), même si certains développent des idées qui en sont proches (par exemple Sarr, 2016).

L'Afrique en général et l'Afrique francophone en particulier sont d'ailleurs peu représentées au départ dans ce courant dans

le champ littéraire, même si l'invocation des « grands ancêtres » de la pensée africaine est fréquente (Césaire, Fanon). Bien sûr, l'irruption du thème « post-colonial » s'insère dans le débat français sur la mémoire du colonialisme, l'immigration, la francophonie et suscite de nombreuses publications au début des années 2000 mais il n'y a pas de penseur majeur endossant ce courant (Smouts, 2007 ; *Esprit*, 2006 ; Samoyault *in* Coquio, 2008).

Même dans la littérature critique, la présence de l'Afrique francophone est faible⁸.

Deux des anthropologues africanistes français les plus importants se distancient, voire critiquent vertement les « post-colonial studies » soit parce qu'il s'agit selon eux d'un nouveau créneau académique « à la mode » aux États-Unis mais reprenant des idées bien connues (Bayart, 2010), soit parce qu'elles tendent à « essentialiser » des cultures et minimisent les effets de la mondialisation (Amselle *in* Bachir Diagne et Amselle, 2018)⁹.

2. Éviter les écueils

Il est vrai que l'approche post-coloniale se heurte à de nombreux écueils. Les critiques dont elle a fait l'objet sont de plusieurs ordres.

Tout d'abord, il y a la question de sa pertinence dans le temps. Elle paraît aux yeux de certains n'avoir rien apporté de bien nouveau, par rapport aux auteurs post-modernes et aux critiques du colonialisme. « La plupart des problématiques qu'elles (les études post-coloniales) ont explorées

8. Un ouvrage cherchant justement à montrer la diversité des approches critiques en management, tel que Grey *et al.* (2016), ne comporte pas de chapitre sur l'Afrique.

9. Nous y reviendrons par la suite.

l'ont été simultanément ou préalablement par des courants autres qui (...) ont souvent su éviter les écueils » (Bayart, 2010, p. 41). Certaines des critiques émises rejoignent le courant général critique du management et de l'économie hétérodoxe et s'appliquent à d'autres contextes que le contexte colonial. Dire que l'économie ne doit plus assurer de domination sur les autres sciences sociales, que les systèmes économiques sont insérés dans les sociétés et les cultures qu'ils se doivent de respecter, que l'individualisme porté par l'économie néolibérale n'est pas une valeur universelle, comme le fait par exemple Sarr (2016) n'est pas spécifique à la situation des pays du « Sud ». Ces remarques sont présentes dans les mouvances anti-utilitaristes, critiques ou néomarxistes européennes depuis fort longtemps.

Mbembe quant à lui, estime qu'il s'agit d'un courant daté et qu'il faut se reposer ces questions à nouveaux frais notamment par le fait que dans la logique de l'économie néolibérale, de nombreux peuples ou groupes sociaux même non colonisés sont exploités : selon son expression « tout le monde est nègre ».

Les analyses historiques sur le colonialisme sont aussi épinglées, le fait colonial y étant réifié (Bayart *op. cit.*) en oubliant son aspect divers et contingent et en en donnant une vision manichéenne.

Cette critique débouche sur une autre, consistant à reprocher aux auteurs post-coloniaux leur « nativisme ». Tout ce qui serait autochtone serait bon, par opposition aux emprunts extérieurs. La représentation d'une société antécoloniale paisible et

prospère, pure et innocente, avec des économies naturelles harmonieuses et viables est tout simplement erronée. Cette critique de « passéisme » est aussi présente chez Mbembe, ou chez des écrivains qui décrivent sans concession la situation précoloniale. Pour une réflexion de sciences de gestion, la question de l'efficacité ne peut être oubliée : dans quelle mesure les systèmes socio-économiques antécoloniaux satisfaisaient-ils les besoins des populations ? Dans quelle mesure les systèmes et les institutions africaines issues de la décolonisation sont-elles « performantes » ? On trouve chez de nombreux auteurs africains un souci d'éviter un aspect « victimaire » transparissant dans une certaine littérature post-coloniale (Mbembe, 2013 ; Nkomo, 2011 ; Sarr, 2016).

La critique principale adressée aux études post-coloniales (et qui rejoint celle adressée au pôle culturaliste)¹⁰ est celle de la construction artificielle de cultures ou de modes de pensée purs et autochtones, qui n'existeraient que dans l'œil de l'observateur. Les représentations, les croyances et les pratiques qu'elles soutiennent sont elles-mêmes des assemblages, et n'ont donc pas de pureté originelle. L'Afrique est un continent « de circulation et de mobilité » (Mbembe) et la représentation que l'Africain a de lui-même est elle-même composite, se forgeant « à l'interface du cosmopolitisme et des valeurs d'autochtonie » (Mbembe, 2000, cité par Bayart, 2010). Même des tenants de cette approche reconnaissent qu'elle a trop tendance à opposer de manière binaire Afrique et Occident (Nkomo, 2011). Dans cet esprit,

10. Nous laissons de côté les reproches francophones concernant la « mode » des « postcolonial studies » dans les Universités nord-américaines et le fait qu'elles constitueraient un nouveau « créneau » académique sur lequel faire carrière ou une nouvelle orthodoxie s'inscrivant dans un « politiquement correct » inévitable...

CONTEXTUALISER AVEC LE POST-COLONIAL

- legs économique et symbolique de la colonisation,
 - dépendance financière et politique des organisations internationales (ONU, Banque mondiale) et des anciennes puissances coloniales,
 - pouvoir des entreprises multinationales non africaines,
 - nature et degré des influences culturelles et socio-politiques occidentales,
 - origine de la formation des élites dirigeantes et poids des modèles du Nord.
-

les entreprises africaines ne seraient pas intrinsèquement et par nature plus « frugales » que d'autres...

Une autre critique souligne les risques encourus par une recherche d'« épistémologie » locale. Si de nombreux concepts de la gestion sont liés à une pensée occidentale (« progrès, raison, croissance, ordre » selon [Sarr, 2016](#) p. 22), il y aura un risque à imaginer une « science » qui ne serait que locale et qui ne serait pratiquée légitimement que par les « autochtones ». « Interroger les cultures africaines à travers leurs propres catégories » (*op. cit.* p. 113) ne revient-il pas à se fermer sur soi-même ?

La disparition de tout référent général à la démarche scientifique ouvre la porte à la critique de « relativisme », adressée également aux recherches postmodernes (par exemple la recherche d'une « épistémologie féminine » ou « queer »). Le militantisme pour défendre les identités opprimées doit-il faire oublier la spécificité du regard du chercheur ? ([Bayart, 2010](#)).

Finalement, la contextualisation utilisant l'approche « post-coloniale » peut attirer l'attention sur des alternatives africaines originales et apporter un regard particulier porteur de sens.

IV – SYNTHÈSE

La contextualisation de nature culturelle est souvent indispensable à condition qu'elle soit multiple (cultures locale, ethnique, religieuse, professionnelle...) et qu'elle soit fondée sur une analyse fine des comportements concrets plutôt que sur des valeurs ou croyances difficiles à saisir. Elle est toujours à confronter avec les autres contextualisations si l'on veut éviter le risque d'essentialisme.

Le cadre politico-administratif et la structure du tissu économique et des relations sociales jouent un rôle essentiel dans les comportements managériaux en Afrique.

Une contextualisation de la gestion passe donc aussi par une prise en compte de certains aspects institutionnels marquants : l'origine et le fonctionnement des élites, les modalités du capitalisme familial, les pratiques légales et illégales forment un « éco-système » particulier (qui peut être différent d'une région à l'autre au sein du même pays) influant grandement les modes de gestion.

Les rapports de force internationaux, la dépendance financière et politique de nombreux pays d'Afrique et le rôle des multinationales, enfin, ne doivent pas être

négligés comme élément de structuration fort des contextes économiques africains. La transposition éventuelle de méthodes de gestion, quand elle est possible, doit tenir compte du fait que les économies africaines sont des économies dominées, dans lesquelles les stratégies géopolitiques internationales jouent un rôle important.

Dès lors, l'apparente neutralité de l'outillage de gestion peut être un leurre masquant de forts enjeux de pouvoir.

CONCLUSIONS

Ce cheminement à travers ces trois pôles n'est certes pas commode. Il n'est pas facile de consacrer du temps à l'utilisation des trois approches et des choix sont parfois nécessaires.

Les trois pôles ne sont pas totalement convergents : ils mettent l'accent sur les représentations ou sur les règles, ils sont plutôt micro ou plutôt macro, ils aboutissent à la mise en valeur du dialogue ou du rapport de forces. Une différence forte est de nature idéologique : si les pôles culturaliste ou institutionnaliste n'ont pas en eux-mêmes pour projet de remettre en cause les principes de la rationalité libérale, le pôle post-colonial se situe clairement dans une contestation de l'ordre social établi voire des principes hérités des « Lumières » (surtout dans son versant décolonial), suspectés d'avoir été compatibles avec l'esclavage et le colonialisme.

Les données disponibles ne permettent pas toujours non plus d'utiliser les trois types de cadres théoriques. L'orientation à donner à la question principale incite également à privilégier tel ou tel pôle. Disons aussi que les sous-domaines de la gestion ont des sensibilités différentes quant aux éléments à

prendre en compte, par exemple si l'on compare le marketing et le management stratégique, soit parce que certains chercheurs restent fidèles au « mainstream », soit parce qu'ils utilisent plutôt l'un ou l'autre des trois pôles traités plus haut. Au moins le chercheur doit-il être conscient de son choix et être capable de l'argumenter. Ces trois pôles ont quand même en commun de conduire à une prise en compte approfondie du terrain, loin des seuls modèles. Ils ont aussi en commun de privilégier une dimension collective, dans laquelle l'entreprise et ses managers ou ses dirigeants n'ont pas des marges de manœuvre illimitées pour impulser une organisation ou une stratégie particulière : celles-ci sont influencées par des valeurs collectives, ou insérées dans des écosystèmes ou des cadres nationaux ou même internationaux assez contraignants. Ces trois pôles partagent surtout une opposition à la vision technocratique de la gestion, coupée des sociétés au sein desquelles elle se met en place, supposant des critères de performance prétendument universels et monopolisée par le seul point de vue des dirigeants.

Soucieuse de contextualisation, la réflexion gestionnaire enracinée sur des terrains africains ne manque pas de perspectives.

– Elle peut d'abord se fonder sur les leçons dégagées des périls rencontrés antérieurement : la proposition de **Nkomo (2011)** est particulièrement pertinente, qui met en avant quatre pistes :

- l'abandon de la recherche d'un modèle unique de *leadership* et de management typiquement africain, surtout s'il est, par facilité, l'exacte antithèse du management occidental ;
- la pleine prise en compte de l'impact de la globalisation ;

- l'accent mis sur des approches locales, utilisant notamment les méthodologies qualitatives ;

- l'accent mis sur la description de réalités proches, par lesquelles les Africains « gèrent » en permanence la double contrainte globale et locale.

– Dans la même mouvance, il faut aussi relever la tentation hâtivement normative de certaines analyses de gestion, qu'une pensée critique africaine contextualisée devrait éviter.

L'étude des compromis et accommodements pratiques du management africain, à travers les différentes formes d'hybridation observables ne doit privilégier *a priori* ni un regard négatif (les adaptations étant alors vues comme des situations « dégradées » par rapport aux modèles originaux) ni un regard positif (ces adaptations alors conçues comme étant le résultat d'une sagesse africaine bienvenue et parvenant à une efficacité indéniable). Les aspects tant fonctionnels que dysfonctionnels doivent être dégagés dans le cadre d'analyses approfondies.

« Assumer le composite » : nous reprenons cette expression de Mbembé, qui marque bien le caractère inévitable d'une pensée de l'« hybride ».

Ce recours à la notion d'hybridité, qui peut trouver sa justification même dans le champ post-colonial (chez Bhabha notamment) ne peut être fait sans négliger les critiques dont elle est l'objet en anthropologie, soit de la part de ceux qui considèrent qu'elle correspond à une mode facile, basée sur des « métaphores mélangistes » (Taguieff, 2009), soit au contraire de ceux qui pensent le mot trop faible pour évoquer la riche construction permanente de ces interactions et lui préfèrent le concept de « métissage » (Laplantine, 2001).

En gestion, cette notion d'hybridité, dépourvue de l'hypothèque soulevée par la « crossvergence » (cf. *supra*) peut cependant paraître utile pour désigner des interconnexions et des transformations entre des pratiques issues du terroir local et d'autres importées de l'extérieur (et d'ailleurs pas seulement de l'Occident, vue l'importance de la pénétration chinoise en Afrique). La construction identitaire, la dynamique de pouvoir et le cadre culturel se conjuguent pour façonner un processus d'hybridation (Yousfi, 2014).

Les recherches sur l'hybridation des modes de management doivent aussi prendre en compte l'extrême diversité des secteurs économiques. Entre l'artisanat informel, l'entreprise émergente, l'exploitation minière et la grande banque, les emprunts et les compromis entre plusieurs styles de management sont évidemment différents au sein même d'un seul pays.

– Un autre élément du contexte, sans doute sous-estimé dans la littérature parcourue plus haut, doit être mis en avant : le contexte technologique. Sans céder à un quelconque déterminisme, il apparaît bien que les systèmes techniques sont porteurs de pratiques qui circulent à travers le monde et peuvent rentrer en interaction avec les réalités locales.

Même si les formes d'appropriation diffèrent, ils exercent une pression qui contribue fortement à l'heure actuelle à cette identité multiple des modes de gestion.

– Enfin, les recherches africaines en gestion peuvent bénéficier également de la richesse de la philosophie africaine contemporaine. L'utilisation de la philosophie dans la pensée en management est récente en Occident. Les chercheurs africains ou s'intéressant à l'Afrique ont aussi de leur côté un patrimoine

à exploiter, suivant en cela les appels à un élargissement du champ du management que leurs collègues du « Nord » n'ont pas toujours été capables de réaliser (Jack et Westwood, 2006). Sans avoir la prétention de résumer ici une littérature large et complexe, on ne retiendra que quelques thèmes pertinents pour une réflexion en management¹¹. La philosophie africaine renforce tout d'abord la pensée critique en rejetant un universalisme « surplombant » (c'est-à-dire considéré de manière verticale et hiérarchique) et en montrant la pluralité des rationalités, en dehors de la rationalité « objective » fondée sur le calcul qui domine encore le champ de la gestion. Elle développe ensuite la pensée d'appartenances multiples, qu'il faut assumer

pleinement plutôt que de la regretter ou d'en être encombré. Ces appartenances favorisent le dialogue entre les sociétés, la communication entre les croyances, la délibération constante entre les pratiques, loin de la fermeture et du radicalisme « nativiste ».

Elle incite enfin, à prendre en compte les formes de résistance déployées par les groupes sociaux face aux modèles ou aux pratiques qui leur sont imposés.

Rejet d'une hiérarchie des concepts ou des normes, coproduction de pratiques, dialogue entre conceptions différentes, écoute et analyse des oppositions : voilà un programme stimulant pour une recherche en management contextualisée... y compris en dehors du terrain africain !

BIBLIOGRAPHIE

- Amable B. (2005). *Les cinq capitalismes*, Paris, Seuil.
- Ascroft B., Griffiths G. et Tiffin H. (2007). *Post Colonial Studies: The Key Concepts*, London, Routledge, 2nd Ed.
- Bachir Diagne S. et Amselle J.L. (2018). *Enquête d'Afriques : universalisme et pensée décoloniale*, Paris, A. Michel.
- Bayart J.F. (2010). *Les études postcoloniales : un carnaval académique*, Paris, Karthala.
- Bhabha H. (1994). *The Location of Culture*, London, Routledge, traduit chez Payot en 2007.
- Chevrier S. (2018). « Comment mieux gérer vos équipes multiculturelles », *Gestion*, vol. 43, n° 1, p. 72-76.
- Biwolé-Fouda J.B., Causse G. et Ngantchou A. (dir.) (2018). *Théories des Organisations africaines*, Paris, L'Harmattan.
- Dia A.L. (1991). « Le management africain : mythe ou réalité ? », *Revue Internationale PME*, vol. 4, p. 29-32.
- Diagne S.B. et Amselle J.-L. (2018). *En quête d'Afrique(s). Universalisme et pensée décoloniale*, Éditions Albin Michel, coll. « Itinéraires du savoir », Paris.
- Iribarne Ph. (d') (1998). *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.

11. Nous nous fondons pour ce bref propos, notamment sur le numéro spécial de la revue *Critique* « Philosopher en Afrique » (n° 771-772, août-septembre 2011), sur certains ouvrages de A. Mbembe et sur le travail de S. Kodjo-Grandvaux (2013).

- Iribarne Ph. (d') (2003). *Un tiers-monde qui réussit*, Paris, Seuil.
- Esprit (2006). *Pour comprendre la pensée postcoloniale*, n° 12.
- Friedland R. et Alford R. (1991). "Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions", *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Powell W., di Maggio P., University of Chicago Press.
- Goldman G.A. (2016). *Critical Management Studies in the South African Context*, Durban, AOSIS.
- Greenwood R., Sahlin-Andersson K., Suddaby R. et Oliver C. (2012). *Institutional Theory in Organization Studies*, London, Sage.
- Greenwood R., Oliver C., Lawrence T.B. et Meyer R.E. (2017). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London, Sage.
- Grey C., Huault I., Perret V. et Taskin L. (edited by). (2016). *Critical Management Studies Global Voices, Local Accents*, N.Y., Routledge.
- Hall P. et Soskice D. (2013). *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press.
- Hafsi T. et Farashahi M. (2005). "Applicability of management theories in developing countries: A synthesis", *Management International Review*, vol. 45, n° 4, p. 483-511.
- Hernandez E. (1997). *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan.
- Jack G. et Westwood R. (2006). *International and Cross Cultural Management Studies: A Post Colonial Reading*, London, Palgrave.
- Jack G., Westwood R., Sainivas H. et Sardar Z. (2011). "Deepening, broadening and reasserting a PC « interrogative space in organization studies", *Organization*, vol. 18, n° 3, p. 275-302.
- Kamdem E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : l'expérience camerounaise*, Presses universitaires de Laval.
- Kamdem E. et Ndongo V. (2010). *La sociologie aujourd'hui : une perspective africaine*, Paris, L'Harmattan.
- Kamdem E., Chevalier F. et Payaud M. (dir.) (2020). *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, EMS.
- Kodjo-Grandvaux AS. (2013). « Philosophies africaines », *Présence Africaine*.
- Laplantine F. (2001). *Métissages*, Paris, Fayard.
- Lazarus N. (dir.) (2006). *Penser le postcolonial : une introduction critique*, Paris, Amsterdam.
- Livian Y.F. (2013). « Pour en finir avec Hofstede : renouveler les recherches en management interculturel », chapitre 4, *Nouveaux défis du management international*, Carbone V. et al. (coord.), Paris, Gualino.
- Mangaliso M. (2001). "Building comparative advantage from ubuntu", *Academy of Management Perspectives*, vol. 15, n° 3, p.

- Martinet A. (2015). « La recherche en management : une épistémologie pragmatiste », *La création de connaissances par les managers*, Beaulieu P. et Kalika M. (dir.), Caen.
- Martinet A. et Pesqueux Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert-Fnege.
- Mbembe A. (2013). *Critique de la raison nègre*, Paris, La Découverte.
- Mbembe A. (2014). « Le passant figure le sujet de demain », *Philosophie Magazine*, n° 77, mars.
- Mbembe A. et Sarr F. (dir.) (2017). *Écrire l'Afrique Monde*, Paris, Ph. Rey.
- Mutabazi E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire en Afrique, *Management et Avenir*, vol. 4, n° 10, p. 179-197.
- Mutabazi E. (2008). « Culture et gestion en Afrique », *Gestion en contexte interculturel*, Davel E. et al., Presses universitaires de Laval.
- Nkomo S. (2011). « A post-colonial and anticolonial reading of « African » leadership and management in organization studies: tensions, contradictions and possibilities », *Organization*, vol. 18, n° 3, p. 365-386.
- Ouedraogo A. et Atangana J. (2014). « Culture stratégique africaine », *Encyclopédie de la Stratégie*, Tannery F. et al. (dir.), Paris, Vuibert.
- Payaud M. (2018). « Le contexte et la recherche en terre africaine : implications épistémologiques et méthodologiques », *Les méthodes de recherche du DBA*, Chevalier F. et al. (dir.), EMS.
- Pramod K Nayar (Ed.) (2015). *Postcolonial Studies: An Anthology*, Wiley-Blackwell.
- Prasad A. (Ed.) (2003). *Post Colonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*, London, Palgrave.
- Pullen A., Harding N. et Phillips M. (Ed.) (2017). *Feminists and Queer Theorists Debate for the Future of Critical Management Studies*, Bingley, Emerald.
- Ralston D. (2008). « The crossvergence perspective: Reflections and projections », *Journal of Business Studies*, nov., vol. 39, n° 1, p. 27-40.
- Saïd E. (1978). *Orientalism*, NY., Pantheon, traduit au Seuil en 1980.
- Saïd E. (1993). *Culture and Imperialism*, N.Y., Knopf, traduit chez Fayard en 2000.
- Samoyault T. (2008). Les réticences françaises à l'égard des études post coloniales, *Retour du colonial ? Disculpation et réhabilitation de l'histoire coloniale*, Coquio C. (dir.), Nantes, L'Atalante.
- Sarr E. (2016). *Afrotopia*, Paris, Ph. Rey.
- ShambaBakengela P. (2007). « Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? », *Congrès AGRH*, Fribourg.
- Smouts M.C. (dir.) (2007). *La situation postcoloniale : les PC studies dans le débat français*, Paris, Sciences Po.

Spivak G. (1988). *Can the Subaltern Speak?* Basingstoke, McMillan, traduit chez Amsterdam en 2006.

Taguieff P.A. (2009) *Une nouvelle illusion théorique en sciences sociales : la globalisation comme hybridation ou métissage culturel*, www.communautarismes.net, 12-2-2009.

Whitley R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford Univ. Press.

Yousfi H. (2014). “Rethinking hybridity in post colonial, contexts: What changes and what persists? The Tunisian case of Poulina managers”, *Organization Studies*, vol. 35, n° 3, p. 393-421.