

Introduction :

Que savons-nous des entreprises africaines ?

Par Michel VILLETTE, Françoise CHEVALIER et Michel BERRY
 Coordonnateurs du numéro spécial

Une littérature abondante a traité des freins au développement de l'Afrique (Amin, 1973 ; Sachs et Warner, 1997). Plus récemment, de nouveaux courants de recherche ont tenté de promouvoir une vision plus positive des potentialités économiques de ce continent (Collier, 2010 ; McKinsey Global Institute, 2012 ; Jacquemot, 2016). Il ne s'agit pas de nier les nombreux obstacles à la prospérité que l'on y rencontre, mais de montrer comment des firmes « enracinées », « agiles », conduites par de bons connaisseurs du contexte africain parviennent à établir et développer malgré tout des entreprises rentables et en croissance.

Comment ces dirigeants s'y prennent-ils exactement ? C'est la question principale que nous souhaitons approfondir dans ce numéro consacré à la gestion des entreprises de l'Afrique en émergence. Il s'agit de présenter des parcours d'entrepreneurs africains et des histoires d'entreprises nées sur ce continent, en apportant des détails sur les pratiques d'affaires, sur la gouvernance des entreprises, et sur les dispositifs de gestion qui réussissent (ou échouent) dans ces contextes difficiles.

Qu'il s'agisse de l'actionnariat, des relations avec les pouvoirs publics, des relations inter-entreprises, des pratiques comptables, fiscales et financières, des techniques de fabrication, de vente, d'innovation, ou encore des relations salariales, le projet est de contribuer à une analyse des pratiques et à les décrire telles qu'elles sont, sans préjuger de ce qu'elles devraient être et sans les évaluer en référence à des normes venues de l'étranger ou promues par des organismes internationaux.

Il s'agit de contextualiser les recherches, les concepts et les théories, de promouvoir des travaux sur l'Afrique réalisés par des Africains, d'adapter les méthodes déployées sur le terrain, et, surtout, de bannir les recherches « hors-sol » afin d'éviter ce que Voltaire nommait des « faussetés admirablement déduites » (*Lettres Philosophiques* XXV, 1734), autrement dit, des réponses erronées à de vrais problèmes.

Les développements de la recherche en gestion africaine

L'enseignement du management est en plein développement dans beaucoup de pays africains. On recense plus de 40 *business schools* dans la ville de Dakar. La plupart sont privées et de petite taille, et cohabitent avec les universités et les antennes d'écoles de commerce européennes et nord-américaines, venues prendre position sur le marché prometteur des jeunes gens en mal d'emploi et de promotion sociale. La croissance des institutions d'enseignement entraîne progressivement l'augmentation des activités de recherche, d'autant plus nécessaires que les écoles tendent à rehausser leur prestige et leur réputation.

L'article d'Emmanuel Kamdem et Blaise Marie Ouafo publié dans ce dossier s'intéresse à l'émergence de cet entrepreneuriat académique. Les auteurs proposent un retour d'expérience sur la création d'une *business school* camerounaise, et montrent les difficultés auxquelles l'établissement se trouve confronté et comment elles sont peu à peu surmontées.

Comme le soulignent des auteurs comme Slaughter et Leslie (1997), la libéralisation du marché de l'enseignement supérieur avec son développement très rapide présente un risque de marchandisation de la connaissance, et ne fait pas l'unanimité, en particulier parce qu'elle ne s'accompagne pas suffisamment de travaux de recherche susceptibles de fournir une base empirique contextualisée aux enseignements dispensés.

Sauf quelques heureuses exceptions (voir par exemple : Hyden, 1987 ; Rapley, 1993 ; Rubbers, 2009 ; Paris, 2013), les travaux académiques disponibles ont tendance à plaquer sur la réalité africaine des doctrines managériales importées ou, au contraire, à s'en tenir à des analyses de traditions et de coutumes supposées immuables, alors qu'elles sont en plein bouleversement et qu'elles ne sont pas toujours l'explication la plus pertinente au comportement d'entrepreneurs en mal de fortune rapide.

Trop de thèses et de publications en gestion se dispensent d'une analyse des pratiques des affaires, pour s'en tenir à une vaste revue de littératures importées, complétée par des questionnaires superficiels, des données quantitatives peu fiables, ou des études de cas trop elliptiques pour convaincre.

Comme en Europe et en Amérique du Nord, une large part de la recherche africaine en management n'échappe pas aux ambitions théoriques excessives, aux généralisations hasardeuses, et à tous les défauts bien connus du scientisme de façade. Ici comme ailleurs, les chercheurs peuvent avoir tendance à négliger l'étude de contextes et de cas particuliers et à procéder à des généralisations abusives, alors qu'il s'agirait plutôt de bien comprendre « ce qui se passe ici » et qui fait obstacle au développement.

L'Afrique n'est pas un continent homogène. Les différences sont énormes entre régions : reliefs, climats, ressources naturelles, natalité, âge moyen de la population et espérance de vie, type de colonisation (française, anglaise, belge, chinoise, russe, turque), langues pratiquées, niveau de développement, rapport entre économie formelle et économie informelle, qualité des infrastructures, régime politique (influences respectives du socialisme africain et du néo-libéralisme inspiré de l'École de Chicago), niveau de corruption, religion, part des investisseurs néocoloniaux dans le contrôle des principaux secteurs économiques. Il faut donc se garder des généralisations, et limiter ici notre propos au Maghreb et à l'Afrique subsaharienne de tradition francophone.

Des secteurs importants de l'économie comme les mines, l'exploitation forestière, les activités portuaires, les organismes de crédit et l'immobilier restent parfaitement opaques. Des aspects essentiels de la vie des affaires comme les liens entre milieux politiques et dirigeants d'entreprises locales ne sont abordés qu'en termes généraux, sans données suffisamment précises, et n'apparaissent sur la scène publique que sous une forme sensationnaliste, lorsque quelques excès ont déclenché un scandale. Ce sont alors des journalistes qui informent tant bien que mal, ou des juges qui condamnent, tandis que les universitaires restent en retrait.

Le manque de publications académiques sur les grandes entreprises africaines s'explique principalement par des contraintes d'ordre politique qu'analysent parfaitement les textes traitant de la question de l'État en Afrique (Bayart, 1989 ; Médard, 1992 ; Hibou, 1999). Il est donc difficile pour un chercheur africain d'étudier l'entreprise d'un milliardaire local, qui est à la fois homme d'affaires, ministre, et président de la *business school* à laquelle le chercheur doit son emploi.

En Afrique, autant et peut-être un peu plus qu'ailleurs, il peut arriver que les universitaires complètent leurs modestes émoluments par de multiples activités complémentaires qui ne laissent pas le temps pour réaliser une enquête de terrain approfondie. Il peut arriver que la célébration ostentatoire des pouvoirs en place l'emporte sur le travail d'analyse rationnelle des situations de gestion observables. Parfois même, les belles promesses d'échappée vers un radieux futur de modernisation servent de masque à une situation peu enviable.

Pourtant, malgré tous ces obstacles, une nouvelle maïeutique travaille le continent.

Nouvelles perspectives, nouvelles recherches

Sous la pression des classements internationaux des universités et des *business schools*, les enseignants-chercheurs sont désormais mis en demeure de publier dans des revues académiques, de constituer des institutions de recherche (associations savantes, revues, sources de financement) et de produire un corpus de connaissances original.

L'article de Yves Livian publié dans ce dossier présente les débats académiques qui animent en ce moment les congrès et colloques académiques sur le thème de la décolonisation du management. Il rend compte de controverses entre intellectuels sur la question de savoir si le management qui se développe en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud doit être théorisé par des intellectuels natifs de ces pays, en mobilisant leur propre culture, ou par des intellectuels venant d'Europe et des États Unis, soupçonnés de prolonger le modèle des ethnologues et administrateurs de l'époque coloniale.

Dissserter sur des doctrines composées avec le suffixe « -isme » telles que le colonialisme, néo-colonialisme, décolonialisme, marxisme, universalisme, subalternisme, racisme, nationalisme, féminisme ou suprématisme n'est guère dans la tradition de la revue *Gérer et Comprendre*, plutôt attachée à l'analyse de situations observées de près dans les organisations. Cependant, il faut reconnaître que dans les congrès internationaux, ces débats idéologiques font le *buzz*. Des auteurs dit « des Suds », qui se proposent de « décoloniser » les conceptions du management, tels que G. Spivak, A. Quijano et A. Mbembe, trouvent un large écho. Il est donc utile pour les lecteurs de *Gérer et Comprendre* de prendre connaissance de ces débats qui renseignent sur les difficiles rapports Nord-Sud et aussi sur les préoccupations des universitaires des pays émergents, souvent plus soucieux des questions politiques que des questions pratiques que pose le développement des entreprises, soumis à l'autorité des discours académiques importés, d'un côté, et à l'autorité des courants traditionnels, religieux et nationalistes, de l'autre. Ce sont finalement des débats « hors-sol » ou, si l'on préfère, trop loin du terrain des entreprises locales. C'est pourquoi nous plaidons dans ce dossier pour un retour à « L'analyse empirique des situations de gestion » (Girin, 1990) ; pour une contextualisation de travaux de recherche (Chevalier et Kamdem, 2019 et 2020), et pour « Une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises » (Villette, 2010).

L'article proposé par Istifanous Ado et Richard Soparnot est un bon exemple d'approche des problèmes rencontrés par un dirigeant d'entreprise africain. Loin des grands débats pour ou contre la formalisation des entreprises du secteur informel, il pose une question très pratique : à quel moment et pourquoi un dirigeant d'entreprise informelle va-t-il prendre la décision de rendre son entreprise plus formelle ? Le sujet

est d'importance puisque dans beaucoup de pays comme le Sénégal, le Cameroun ou le Niger, 80 % des entreprises relèvent du secteur informel, et que, depuis de nombreuses années, les États et les organismes internationaux d'aide au développement tentent en vain de convaincre les entrepreneurs informels de devenir formels, c'est-à-dire de déposer des statuts, de payer des impôts et des taxes, de se mettre en conformité avec la législation en vigueur. En bonne logique, les auteurs montrent que l'entrepreneur formalise son entreprise seulement quand – et dans la mesure où – c'est utile à ses entreprises.

L'article de Jean Biwolé Fouda et Geneviève Causse s'intéresse aux entreprises du secteur informel au Burkina Faso, au Cameroun et au Togo. Il insiste sur des qualités de frugalité et d'agilité de l'emprise communautaire en soulignant par exemple que même lorsque l'entrepreneur exerce loin de sa terre natale, les contraintes tribales (et la croyance en un monde invisible) déterminent le fonctionnement de son entreprise et structurent son identité et sa réussite dans les affaires.

C'est ce que souligne encore plus nettement l'article « L'Afrique et les Africains à la recherche du manager idéal », proposé par Serge Alain Godong. Cet auteur montre les contradictions auxquelles le dirigeant camerounais d'une organisation camerounaise doit faire face. Tout oppose les parcours et les styles de management de deux des dirigeants successifs de la télévision publique camerounaise. L'un fonde son pouvoir sur une redistribution immodérée et permanente des ressources de l'entreprise. Il pratique un « management de l'affection » et se montre d'une générosité sans bornes qui fait de l'abus de bien social son mode de gestion ordinaire. Il finit en prison. Son successeur veut absolument rationaliser l'entreprise et appliquer des normes de gestion occidentales « modernes ». Il s'interdit de « nourrir » ceux qui l'entourent et de les combler de bienfaits comme son prédécesseur. Il est alors perçu comme un mauvais chef, habité par des forces obscures négatives, et son pouvoir s'affaiblit jusqu'à ce qu'il se trouve obligé lui aussi de satisfaire à des obligations de redistribution. Il finit par enfreindre les règles qu'il avait lui-même fixées, et finit lui aussi en prison.

Les liens entre pratiques d'entreprise et politique apparaissent sous un autre aspect dans l'article de Simon Wuidar et Ludovic Bakebek. Ces auteurs analysent les processus de recrutement de la main-d'œuvre locale sur un barrage en construction au Cameroun. La convention initialement établie entre le maître d'œuvre et le Fonds national de l'emploi, un organisme officiel, ne donne aucun résultat. La DRH du maître d'œuvre se tourne alors vers des agences privées de recrutement, qui vont mettre plus de 1 500 travailleurs à disposition à partir de listes de candidats potentiels établies par les chefs de villages et centralisées au niveau des mairies. Ce dispositif politique donne aux notables un contrôle sur le recrutement, et suscite de multiples déconvenues, conflits et contestations. La directrice des ressources humaines du maître d'œuvre est limogée, et finalement, c'est une association dénommée « la jeunesse au service du jeune » qui met en place une nouvelle filière de présélection, animée par un jeune *leader* charismatique, affilié au parti politique au pouvoir, et habile à négocier avec toutes les parties concernées. L'article est une nouvelle et originale illustration du phénomène bien connu de la dualité institutionnelle des filiales de multinationales étrangères.

L'article de Roberta Rubino donne une autre illustration des stratégies d'adaptation des multinationales aux contextes locaux en étudiant trois entreprises franchisées d'une entreprise française au Burkina Faso, au Niger et en Éthiopie. L'auteur montre la nécessité d'une prise en compte des dimensions culturelles, au sens de situationnelles et contextuelles, pour le bon fonctionnement d'une franchise. Les observations ethnographiques sur les trois cas mettent bien en lumière les tensions générées par l'application, dans des contextes particuliers, de directives venues d'ailleurs.

CONCLUSION

Ce qui est important pour comprendre la réussite ou l'échec des entreprises dans un pays, ce n'est pas seulement la culture mais aussi le contexte institutionnel. Ce dernier joue un rôle déterminant dans le succès financier ou l'échec des entreprises. Or, c'est précisément ce point qui est le plus difficile à étudier en Afrique en raison de la faible autonomie du champ académique par rapport au pouvoir politique.

Les articles de notre numéro suggèrent que « les réseaux d'affaires » sont déterminants. Il faudrait encore beaucoup creuser cette dimension, et expliquer comment la mobilisation des réseaux par l'homme d'affaires contribue au succès ou à l'échec de telle ou telle opération d'affaires particulière. Sous l'influence d'organismes internationaux comme le FMI, presque tous les États africains ont adopté aujourd'hui des législations d'inspiration libérale supposées faciliter le développement du commerce et de l'industrie. Cependant, l'analyse détaillée des opérations d'affaires montre que ces législations sont d'une effectivité limitée. Le libéralisme internationaliste des politiques publiques affichées contraste avec l'autoritarisme et les pratiques informelles de contrôle de l'économie par les pouvoirs politiques locaux comme l'illustre, par exemple, le livre que Benjamin Rubbers a consacré aux pratiques d'affaires des derniers colons du Katanga, livre dont nous proposons un compte-rendu dans ce numéro.

Pour lever les obstacles épistémologiques et rendre possible une recherche plus ouverte sur la gestion des entreprises africaines, ne faudrait-il pas faire travailler ensemble des chercheurs africains et des chercheurs venus d'autres continents ? Ne faudrait-il pas entretenir et développer des réseaux académiques trans-frontaliers plus denses et dotés de revues internationales permettant une certaine prise de distance par rapport

aux multiples contraintes locales ? C'est ce que nous avons tenté de faire en préparant ce numéro, et que nous développons aussi dans le programme de recherche européen Managlobal⁽¹⁾ et le réseau du Business Science Institute⁽²⁾.

« L'innovation dans les sciences est, comme ailleurs, un combat mais c'est un beau combat » (Berry, 2022). Ce numéro est une modeste tentative pour y contribuer...

Références

- AMIN S. (1973) *Le Développement Inégal*, Paris, Éditions de Minuit.
- BAYART J.-F. (1989), *L'État en Afrique, La politique du ventre*, Paris, Fayard.
- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », consultable gratuitement sur HAL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>
- BERRY M. (2022), « L'émergence de la recherche qualitative : un processus de libération », in CHEVALIER F., CLOUTIER M. & MITEV N. (éd.), *Recherche Qualitative : Témoignages en Sciences de Gestion*, EMS, 297 pages.
- CHEVALIER F. & KAMDEM E. (2019), "Field research and grounded theory: An avenue for future research in Africa", in KAZEROONY H., STACHOWICZ-STANUSCH A. & AMANN W. (éd.), *Advancing African Knowledge Management and Education*, USA, Information Age Publishing, pp. 81-98.
- CHEVALIER F. & KAMDEM E. (2020), « Contextes et mémos pour la recherche enracinée en Afrique », in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (éd.), *La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Éditions EMS, pp 219-234.
- COLLIER P. (2010), "The case for investing in Africa", McKinsey on Africa: A continent on the move, McKinsey & Company, June.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert, 256 pages.
- GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in MARTINET A.-C. (éd.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-181.
- HIBOU B. (1999), *La privatisation des États*, Paris, Karthala.
- JACQUEMOT P. (2016), *L'Afrique des possibles : les défis de l'émergence*, Paris, Karthala.
- KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. (2020), *La recherche enracinée en management: contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Paris, Éditions EMS.
- MÉDARD J.-F. (1992), « Le "big man" en Afrique : esquisse d'analyse du politicien-entrepreneur », *L'année sociologique*, 42(3), pp. 167-192.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2012), "Africa at Work: Job creation and Inclusive Growth", <https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/africa-at-work>
- PARIS M. (2013), *Le business franco-nigérian à l'heure de l'Afrique émergente*, Paris, Karthala, 370 p.
- RAPLEY J. (1993), *African Entrepreneurs in Côte d'Ivoire*, Londres, Lynne Rienner.
- RUBBERS B. (2009), *Anthropologie des derniers colons du Katanga*, Paris, Karthala.
- SLAUGHTER S. & LESLIE L.L. (1997), *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- SCHUERKENS U., BRANINE M. & MAMMAN A. (2019), *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le Monde Arabe*, Paris, L'Harmattan.
- VILLETTE M. (2010), « Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises », *BMS – Bulletin of Sociological Methodology*, New York, Sage Publications.
- VILLETTE M. & VUILLERMOT C. (2009), *From Predators to Icons. Exposing the Myth of the Business Hero*, Ithaca and London, Cornell University Press.

⁽¹⁾ Les contributions de Michel Villette à cet article et à ce numéro spécial ont été en partie réalisées dans le cadre du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne, dans le cadre de la convention de subvention Marie Skłodowska-Curie 823744.

⁽²⁾ Le Business Science Institute est une organisation académique internationale en réseau, créée en 2012, qui propose un seul programme de formation, l'Executive Doctorate in Business Administration (EDBA), entièrement dédié à des managers confirmés. Le Business Science Institute est fortement engagé dans la publication de recherches terrain, en particulier dans les contextes africains.