Éditorial

De l'information à l'action : repenser les capacités stratégiques des organisations africaines

Revue Internationale de Management des Organisations (RIMO)

Vol. 2, N° 3, Juin 2026

Que vaut une information fiable si elle ne devient jamais décision ? Que vaut une intention entrepreneuriale si l'individu ne se sent pas capable d'agir ? Que vaut le numérique s'il ne transforme ni les activités ni les modèles d'affaires ? Et que vaut l'identification des facteurs d'échec si elle ne permet pas d'en comprendre l'enchaînement ? Derrière leur diversité apparente, les contributions réunies dans ce numéro de la *Revue Internationale de Management des Organisations* convergent vers une interrogation centrale : **comment les organisations transforment-elles des ressources, des informations, des intentions et des opportunités en capacités effectives d'action ?**

Cette question est au cœur des sciences de gestion contemporaines. Les organisations évoluent désormais dans des environnements où l'incertitude s'intensifie, les technologies accélèrent la circulation de l'information et les frontières organisationnelles deviennent plus poreuses. Pourtant, l'abondance des ressources accessibles ne garantit ni la pertinence des décisions, ni l'innovation, ni la résilience. Entre la ressource et la performance s'interposent des mécanismes souvent moins visibles : compétences cognitives, capacités analytiques, réseaux relationnels, dispositifs de gouvernance, perception de la faisabilité, apprentissage, adaptation et orchestration stratégique.

Les cinq contributions de ce numéro explorent précisément cet **espace de conversion**. Elles déplacent ainsi le regard des ressources détenues vers les capacités permettant de les mobiliser. Elles invitent également à considérer les contextes africains non comme de simples terrains d'application de théories construites ailleurs, mais comme des espaces susceptibles d'en révéler les limites, d'en préciser les mécanismes et d'en enrichir les propositions.

La première contribution, consacrée au passage **de l'information comptable à la décision stratégique dans les PME tchadiennes**, en fournit une illustration particulièrement éclairante. Elle montre qu'une information comptable de qualité ne devient pas automatiquement une bonne décision. Son effet dépend largement de la capacité analytique du dirigeant et de l'infrastructure informationnelle disponible. Plus encore, 58 % de l'effet de la qualité comptable sur la décision transite par la capacité analytique. La contribution majeure réside alors dans le déplacement opéré : la comptabilité cesse d'être envisagée comme un simple stock d'informations fiables pour devenir une ressource dont la valeur dépend de son appropriation. La gouvernance informationnelle apparaît ainsi comme l'alignement entre **ce que l'entreprise sait, ce que le dirigeant peut comprendre et ce que le système permet de faire**.

Cette conclusion résonne fortement avec la cinquième contribution du numéro, centrée sur le **profil du dirigeant et la capacité d'absorption de l'information dans les PME camerounaises**. Les compétences du dirigeant soutiennent l'interprétation des informations, tandis que son capital social élargit l'accès à des sources diversifiées. Le dirigeant apparaît dès lors comme une véritable microfondation de l'apprentissage organisationnel. La capacité d'absorption n'est plus seulement produite par des routines, des technologies ou des structures

formelles. Elle s'enracine également dans des individus capables de détecter, comprendre, connecter et mobiliser des informations stratégiques. Cette lecture est particulièrement féconde pour les PME, dans lesquelles les fonctions de veille, d'interprétation et de décision restent souvent concentrées autour d'un nombre limité d'acteurs.

Un même déplacement apparaît dans la contribution consacrée à **l'intention entrepreneuriale des étudiants camerounais**. L'enjeu n'est plus seulement de rendre l'entrepreneuriat désirable. Il faut le rendre faisable. Les résultats montrent que le contrôle comportemental perçu constitue le seul prédicteur direct significatif de l'intention entrepreneuriale dans l'échantillon étudié. Autrement dit, vouloir entreprendre ne suffit pas : encore faut-il croire que l'on possède les compétences, les ressources et les moyens permettant de le faire. Cette conclusion interroge directement les politiques universitaires d'entrepreneuriat. Elle invite à dépasser la sensibilisation, les discours motivationnels et la seule valorisation symbolique de l'entrepreneur pour privilégier l'apprentissage expérientiel, le mentorat, la préincubation et le développement de l'auto-efficacité.

Cette tension entre **possibilité théorique et capacité effective** traverse également l'article consacré à la diversification des PME tchadiennes à l'ère numérique. Ici encore, la technologie ne produit aucun résultat stratégique par sa seule présence. Une plateforme digitale n'est pas automatiquement une diversification. La digitalisation n'est pas mécaniquement synonyme de résilience. Le processus est plus exigeant : les plateformes élargissent l'espace des opportunités, l'expérience client permet d'en identifier la valeur, l'économie de partage facilite l'accès aux ressources, puis la diversification convertit ces possibilités en options stratégiques. La contribution conduit ainsi à penser la diversification numérique comme une **orchestration de ressources accessibles**, davantage que comme une simple accumulation d'actifs ou multiplication d'activités.

Cette perspective est importante pour les économies où la contrainte en ressources demeure forte. Elle suggère que l'avantage stratégique peut moins résider dans la propriété des ressources que dans la capacité à y accéder, à les recombiner rapidement et à en construire de nouveaux usages. Elle ouvre ainsi une réflexion plus large sur les nouvelles formes de résilience organisationnelle : être résilient ne consiste plus seulement à résister au choc, mais à conserver suffisamment d'options pour reconfigurer ses activités lorsque l'environnement change. Les résultats présentés demeurent naturellement à consolider par d'autres designs et d'autres terrains, notamment lorsque certaines associations empiriques sont très élevées. Les auteurs eux-mêmes appellent à la prudence dans leur interprétation.

La contribution théorique sur **l'échec des projets entrepreneuriaux** complète ce déplacement analytique. Là où une partie de la littérature additionne encore les causes de l'échec, les auteurs proposent d'étudier leurs interactions, leur temporalité et leurs effets d'amplification. L'échec n'apparaît plus comme le résultat d'une cause unique ou d'un événement isolé. Il devient une trajectoire au cours de laquelle des vulnérabilités micro, méso et macro peuvent se coupler, persister, s'amplifier et franchir des seuils critiques. Le véritable enjeu managérial consiste alors moins à dresser des listes toujours plus longues de risques qu'à identifier les **configurations de vulnérabilité** capables de rendre une trajectoire progressivement irréversible.

Pris ensemble, ces travaux dessinent une architecture intellectuelle particulièrement cohérente. L'information n'a de valeur que lorsqu'elle peut être interprétée. L'intention n'a de portée que

lorsqu'elle rencontre un sentiment de faisabilité. Le numérique ne devient stratégique qu'à travers sa conversion en nouvelles options. Les réseaux ne créent de valeur que lorsque l'information obtenue peut être absorbée. Les vulnérabilités ne conduisent pas nécessairement à l'échec : leur effet dépend de leur combinaison et des capacités d'atténuation disponibles. **La performance se situe donc moins dans la possession des ressources que dans leur conversion.**

C'est probablement là que réside l'enseignement transversal le plus puissant de ce numéro. Il invite à substituer à une conception essentiellement additive du management une lecture davantage **processuelle, configurationnelle et multiniveau**. Les facteurs ne produisent pas leurs effets indépendamment les uns des autres. Les compétences interagissent avec les systèmes. Les individus activent les capacités organisationnelles. Les réseaux complètent les ressources internes. Les technologies ouvrent des possibilités dont la valeur dépend des modèles d'affaires. Les contraintes institutionnelles modifient, quant à elles, les conditions dans lesquelles l'ensemble de ces relations se déploie.

Cette perspective ouvre également un programme de recherche exigeant. Les travaux futurs devront davantage observer les trajectoires plutôt que les seuls états, suivre les organisations dans le temps, comparer les configurations plutôt que rechercher systématiquement des effets moyens, articuler les niveaux individuel, organisationnel et institutionnel, puis identifier les mécanismes transformant réellement les ressources en action. Les approches longitudinales, comparatives, processuelles et configurationnelles apparaissent ici particulièrement prometteuses.

Ce numéro porte enfin une conviction qui dépasse les cinq contributions publiées. **Les contextes africains peuvent contribuer à la production théorique en management, et pas seulement à sa contextualisation.** Les contraintes de ressources, la centralité du dirigeant, la force des réseaux interpersonnels, l'hétérogénéité institutionnelle et l'accélération numérique rendent particulièrement visibles des mécanismes que des environnements plus fortement formalisés peuvent parfois masquer. Ces contextes constituent ainsi de véritables laboratoires théoriques permettant d'interroger les conditions de validité de nos modèles et d'en révéler de nouveaux mécanismes.

C'est dans cette ambition que s'inscrit la *Revue Internationale de Management des Organisations*. Produire une recherche rigoureuse, ouverte sur les grands débats internationaux, mais profondément attentive aux réalités organisationnelles observées. Refuser aussi bien l'universalisme désincarné que l'enfermement dans la singularité contextuelle. Faire du terrain un espace de confrontation théorique, et de la théorie un instrument permettant de mieux comprendre, mais aussi de mieux agir.

Car, en définitive, **la question décisive du management n'est peut-être plus seulement de savoir quelles ressources possèdent les organisations. Elle est de comprendre ce qu'elles sont réellement capables d'en faire.**

Bonne lecture de ce troisième numéro du volume 2 de la RIMO.

La Direction de la revue