NOTE DE LECTURE

Titre de l'ouvrage : *L'Afrique en transformation : Enjeux et défis du management durable en contextes de crises*

Auteur(s) : Emmanuel KAMDEM & Suzanne M. APITSA (Dir.)

Éditeur : EMS Éditions, Collection Business Science Institute, 2024, 304 pages

ISBN : 978-2-37687-935-0

Transformer le management en Afrique ? Crises, résilience, numérique et durabilité au prisme des contextes africains

Martial KADJI NGASSAM

Université de Douala

L'Afrique n'est plus seulement un terrain d'application des théories managériales élaborées ailleurs. Elle devient progressivement un espace de production de connaissances, de pratiques et de modèles susceptibles d'enrichir les sciences de gestion. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'ouvrage collectif dirigé par Emmanuel Kamdem et Suzanne M. Apitsa. Publié en 2024 aux Éditions EMS, il rassemble quinze chapitres organisés en trois parties. L'ensemble associe chercheurs universitaires et praticiens autour d'une interrogation commune : comment les crises transforment-elles les organisations, les pratiques managériales et les trajectoires de développement en Afrique ?

La question possède une portée particulière. Depuis plusieurs années, les organisations africaines font face à des crises sanitaires, économiques, sociales, politiques et environnementales. Elles sont également confrontées à l'accélération des mutations technologiques. L'ouvrage refuse toutefois une lecture exclusivement déficitaire de ces situations. La crise y apparaît aussi comme un révélateur, un accélérateur et parfois un déclencheur de transformations. Kamdem et Apitsa invitent ainsi à dépasser une vision exclusivement afro-pessimiste. Ils mettent davantage l'accent sur les capacités d'adaptation, d'apprentissage, d'innovation et de résilience des acteurs africains. Cette orientation constitue le fil conducteur de l'ouvrage.

Une réflexion inscrite dans l'enracinement du management en Afrique

L'ouvrage prolonge une réflexion déjà engagée sur la contextualisation des sciences de gestion en Afrique. Il s'inscrit notamment dans la continuité de *La recherche enracinée en management*, dirigé en 2020 par Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud. Cette filiation intellectuelle est importante. Elle montre que la question centrale n'est plus seulement celle de l'application du management en Afrique. Elle porte désormais sur la construction de connaissances managériales enracinées dans les réalités africaines.

Cette orientation correspond également aux trajectoires scientifiques des deux coordinateurs. Emmanuel Kamdem est professeur émérite à l'ESSEC de l'Université de Douala. Ses travaux portent notamment sur le management interculturel, la diversité, les ressources humaines et l'analyse des organisations africaines. Suzanne M. Apitsa, maître de conférences HDR à

l'Université Clermont Auvergne, travaille sur le management interculturel, la RSE, la GRH internationale, les réseaux d'affaires et l'innovation en contexte africain.

La richesse de l'ouvrage tient précisément à cette volonté de croiser plusieurs disciplines, plusieurs niveaux d'analyse et plusieurs territoires. L'Afrique du Nord, de l'Ouest, du Centre et de l'Est y est représentée. Le lecteur rencontre des situations issues notamment de la République démocratique du Congo, de Tanzanie, de Guinée, du Maroc, du Bénin et d'autres espaces africains. L'ouvrage évite ainsi, autant que possible, de présenter le continent comme une réalité managériale homogène.

Les crises comme révélateurs des transformations managériales

La première partie, intitulée « Les transformations managériales en Afrique à l'épreuve des crises », comprend cinq chapitres. Elle pose les fondements conceptuels et contextuels de l'ouvrage. Apitsa et Milliot ouvrent la réflexion par une interrogation sur l'émergence spécifique du management des organisations en Afrique. Abdoulkadre Ado analyse ensuite le rôle potentiel des coentreprises internationales dans les transformations commerciales, industrielles et culturelles du continent. Il montre notamment que la coentreprise peut dépasser sa fonction classique d'entrée sur les marchés. Elle peut devenir un instrument de développement, de transfert et d'apprentissage entre partenaires africains et internationaux.

Le chapitre de Yvon Pesqueux élargit ensuite la réflexion au développement durable. Il interroge simultanément le management public et la responsabilité sociale de l'entreprise. Le développement durable conduit notamment à reconsidérer certains principes du *New Public Management*. Il oblige aussi à questionner la gouvernance des ressources et les modalités d'exercice de la responsabilité organisationnelle.

Deux contributions complètent utilement cette première partie. Sara Kitenge Maningo et Annie Cornet abordent les transformations des carrières en République démocratique du Congo sous l'angle du genre. Françoise Chevalier, Bianca Crivellini Eger et Fatou Diop Sall proposent, quant à elles, une réflexion méthodologique sur l'auto-ethnographie.

Ce dernier choix éditorial mérite attention. L'ouvrage ne considère pas seulement la transformation comme un objet à observer. Il invite également à transformer les manières de produire la connaissance. L'inclusion de l'auto-ethnographie traduit cette ouverture épistémologique. L'expérience vécue du chercheur peut ainsi devenir une ressource scientifique, à condition d'être soumise à une démarche réflexive rigoureuse. Cette orientation rejoint directement le projet plus large d'une recherche en management davantage enracinée dans ses terrains.

La résilience comme capacité d'action plutôt que simple résistance

La deuxième partie constitue probablement le noyau le plus directement associé à la problématique des crises. Elle rassemble six chapitres consacrés à la résilience managériale. La résilience n'y est pas réduite à un simple retour à la situation antérieure. Elle désigne plutôt une capacité de réponse, d'adaptation et parfois de transformation.

L'étude de Chantal Fuhrer est particulièrement éclairante. Elle analyse plusieurs enquêtes menées pendant la pandémie auprès de **802 managers africains**. Les résultats soulignent notamment les spécificités de la résilience collective en contexte africain. Ils montrent aussi que les formes de résilience individuelle varient selon les difficultés rencontrées, notamment le

télétravail, les mesures d'adaptation, les transformations du travail et les effets de la crise sur l'entreprise.

D'autres chapitres déplacent ensuite l'analyse vers différents niveaux. Marjorie Lecerf étudie les entreprises tanzaniennes à partir du *Tuko Pamoja*. Sophie Nivoix examine la résilience des marchés financiers africains pendant la Covid-19. Son analyse révèle des trajectoires contrastées. Les marchés de l'Ouest apparaissent particulièrement résilients, tandis que ceux de l'Est et du Nord rencontrent davantage de difficultés à court terme.

La microfinance en Guinée, les chaînes d'approvisionnement de l'industrie automobile marocaine et l'influence des valeurs culturelles sur le changement organisationnel au Maroc complètent cette réflexion.

Cette diversité est une force. Elle permet de comprendre que la résilience ne se situe pas à un niveau unique. Elle concerne les personnes, les équipes, les entreprises, les systèmes financiers, les chaînes logistiques et les communautés. La crise agit donc comme un phénomène multiscalaire. Les réponses managériales doivent également l'être.

Un deuxième enseignement ressort de cette partie. Les ressources mobilisées pour faire face aux crises sont rarement exclusivement techniques. Les dimensions culturelles, relationnelles, sociales et communautaires occupent une place importante. Ce constat contribue à relativiser les approches universalisantes du management. Il suggère que la résilience dépend aussi des ressources spécifiques produites par les contextes sociaux.

Le numérique : solution, catalyseur et nouvel objet de vigilance

La troisième partie porte sur « Le numérique, une des réponses aux impacts des crises ». Son intitulé est judicieux. Le numérique n'est pas présenté comme **la** solution, mais comme **une** réponse possible. Quatre chapitres permettent d'explorer cette problématique à travers des terrains très différents : Jumia, les activités portuaires ouest-africaines, le management intermédiaire en Égypte et le tribunal de commerce de Cotonou.

Le cas de Jumia est particulièrement intéressant. Foued Cheriet et Franck Duquesnois analysent la trajectoire du groupe à partir d'un modèle articulant valeur, imitation-adaptation et internationalisation. L'étude montre que la réussite d'un modèle numérique africain ne dépend pas simplement de la reproduction de modèles élaborés ailleurs. Elle repose sur sa capacité d'adaptation aux contextes locaux, l'intégration de compétences locales et l'apprentissage organisationnel.

Le chapitre consacré aux activités portuaires ouest-africaines replace, pour sa part, la digitalisation dans les transformations logistiques provoquées ou accélérées par la pandémie.

L'étude du tribunal de commerce de Cotonou apporte un contrepoint particulièrement utile à toute lecture techniciste. À partir d'une recherche qualitative auprès de quarante acteurs, les auteurs montrent que la digitalisation peut améliorer la rapidité, la transparence et l'accessibilité de la justice. Mais cette performance dépend elle-même de l'accès effectif aux infrastructures et aux outils numériques. La transformation numérique soulève donc immédiatement une question d'inclusion.

L'un des mérites de cette partie réside ainsi dans la conception implicite du numérique qu'elle propose. Le numérique n'est pas uniquement une technologie. Il transforme les modèles

d'affaires, les systèmes d'information, les relations de travail, l'action publique et l'accès aux services. Il devient par conséquent un véritable objet de management.

Des contributions importantes pour les sciences de gestion africaines

Plusieurs apports majeurs peuvent être retenus.

Le premier concerne la **contextualisation**. Les situations africaines ne sont pas simplement utilisées pour illustrer des théories existantes. Plusieurs chapitres interrogent la manière dont le contexte transforme les concepts eux-mêmes. Résilience, RSE, carrière, management public, digitalisation ou changement organisationnel prennent des significations particulières lorsqu'ils sont confrontés aux réalités étudiées.

Le deuxième apport concerne le **pluralisme méthodologique**. Études qualitatives, analyses quantitatives, études de cas, auto-ethnographie et analyses documentaires coexistent. Cette diversité correspond à la complexité des phénomènes observés.

Le troisième réside dans le rapprochement entre **recherche et pratique**. L'ouvrage réunit universitaires et praticiens. Il répond ainsi à une ambition caractéristique de la collection du Business Science Institute : produire des connaissances académiquement fondées mais susceptibles d'éclairer l'action des managers. Le public annoncé inclut d'ailleurs les doctorants, les chercheurs et les praticiens.

Enfin, l'ouvrage participe à la consolidation d'un courant de recherche visant à penser le management africain à partir de ses propres expériences organisationnelles. La reconnaissance obtenue par sa **labellisation FNEGE en 2025**, dans la catégorie « Ouvrage de recherche collectif », conforte l'intérêt scientifique de cette entreprise éditoriale.

Quelques limites qui ouvrent de nouvelles pistes de recherche

Comme tout ouvrage collectif ambitieux, *L'Afrique en transformation* présente également certaines limites.

La première tient à l'extrême diversité des objets étudiés. Coentreprises, RSE, carrières, marchés boursiers, microfinance, logistique, culture nationale, e-commerce et justice numérique se succèdent. Cette variété constitue une richesse, mais elle rend parfois difficile l'identification d'un cadre théorique fédérateur. Une conceptualisation transversale plus poussée de la notion de « transformation managériale » aurait renforcé l'unité de l'ensemble. La conclusion joue partiellement ce rôle. Toutefois, une matrice intégratrice distinguant les déclencheurs, mécanismes, niveaux et résultats des transformations aurait permis de mieux comparer les quinze contributions.

La deuxième limite concerne la place importante occupée par la Covid-19, surtout dans la deuxième partie. Cette crise constitue naturellement un laboratoire exceptionnel pour analyser la résilience. Elle ne résume cependant pas la diversité des crises africaines. Les crises sécuritaires, climatiques, énergétiques, institutionnelles et géopolitiques auraient pu recevoir une attention empirique plus importante.

Une troisième interrogation concerne le terme même d'« Afrique ». L'ouvrage prend soin de mobiliser des terrains variés. Pourtant, la diversité du continent invite toujours à éviter toute généralisation excessive. Les différences institutionnelles, économiques et culturelles entre pays justifieraient davantage de recherches comparatives intra-africaines. Enfin, le lien entre **transformation** et **durabilité** pourrait être davantage systématisé. Toute transformation n'est

pas nécessairement durable. Toute résilience ne conduit pas nécessairement à un développement soutenable. L'articulation entre performance économique, inclusion sociale, préservation environnementale et robustesse organisationnelle constitue ici une piste de prolongement féconde.

Ces réserves n'affaiblissent pas la portée de l'ouvrage. Elles témoignent plutôt de sa capacité à ouvrir un programme de recherche.

Une invitation à déplacer le regard sur le management en Afrique

Au total, *L'Afrique en transformation* constitue une contribution importante à la littérature francophone consacrée au management en Afrique. Son principal mérite est de déplacer le regard. Les crises n'y sont plus exclusivement envisagées comme des ruptures destructrices. Elles deviennent également des moments d'apprentissage, de recomposition et d'innovation.

L'ouvrage invite surtout à abandonner deux écueils. Le premier consiste à considérer l'Afrique comme un simple espace déficitaire devant reproduire des modèles venus d'ailleurs. Le second serait de tomber dans un afro-optimisme indifférencié, occultant les fragilités institutionnelles, économiques ou sociales. Entre ces deux lectures, Kamdem et Apitsa proposent une voie plus féconde : observer les transformations effectivement à l'œuvre, comprendre les ressources mobilisées par les acteurs et identifier les conditions permettant de rendre ces transformations durables.

C'est probablement là que réside la contribution essentielle de cet ouvrage. Il montre que les contextes de crises constituent également des laboratoires de management. Les organisations africaines n'y sont pas seulement soumises aux transformations mondiales. Elles produisent leurs propres réponses, hybridations et innovations.

Pour les chercheurs en sciences de gestion, l'ouvrage offre de nombreux terrains et questionnements à prolonger. Pour les doctorants, il fournit des illustrations de recherches contextualisées et méthodologiquement diverses. Pour les managers et décideurs publics, il rappelle que la transformation durable exige davantage qu'une adoption de solutions universelles. Elle suppose une connaissance approfondie des contextes, des acteurs et des ressources locales.

En définitive, *L'Afrique en transformation* ne propose pas un modèle unique du management africain. C'est précisément l'une de ses qualités. Il montre plutôt la pluralité des trajectoires par lesquelles se construisent aujourd'hui des formes de management plus résilientes, contextualisées et susceptibles de répondre aux défis contemporains du continent. À ce titre, sa lecture paraît particulièrement pertinente pour les lecteurs de la **Revue Internationale de Management des Organisations (RIMO)**.

Référence de l'ouvrage

Kamdem, E., & Apitsa, S. M. (dir.). (2024). *L'Afrique en transformation : Enjeux et défis du management durable en contextes de crises*. Éditions EMS.

Mots-clés : Afrique ; transformation managériale ; crises ; résilience ; management durable ; numérique ; contextualisation.