

NOTE DE LECTURE

Titre de l'ouvrage : *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires : Mélanges en l'honneur du Professeur Bassirou Tidjani*

Auteur(s) : Serge Francis SIMEN, Emmanuel HOUNKOU & Raphaël NKAKLEU (Coord.)

Éditeur : EMS Éditions, 2021, 372 pages

ISBN : 978-2-37687-447-8

Décentrer le management des organisations ? Contextes africains, hybridation des pratiques et renouvellement des savoirs

Mahamat Ahmat MOUSSA

Université de N'Djamena

Peut-on continuer à penser les organisations africaines principalement à partir de modèles construits dans d'autres environnements économiques, culturels et institutionnels ? La question n'est pas nouvelle. Elle demeure pourtant d'une remarquable actualité. Elle traverse les recherches en management international, en gestion des ressources humaines, en entrepreneuriat et en théorie des organisations. Elle interroge surtout la capacité des sciences de gestion à produire des connaissances véritablement contextualisées sans renoncer à leur ambition scientifique.

C'est précisément dans cet espace de tension que s'inscrit l'ouvrage collectif *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires*. Coordonné par Serge Francis Simen, Emmanuel Hounkou et Raphaël Nkakleu, l'ouvrage réunit quatorze contributions d'enseignants-chercheurs issus d'universités africaines et occidentales. Il rend hommage au Professeur Bassirou Tidjani, dont les travaux ont contribué au développement d'outils de gestion davantage adaptés aux réalités africaines.

L'intérêt de cet ouvrage dépasse cependant largement sa dimension honorifique. Il pose une question scientifique fondamentale : **jusqu'où les théories et les pratiques du management peuvent-elles être considérées comme universelles lorsqu'elles rencontrent la diversité des contextes africains ?**

Entre universalité et contingence : un débat toujours ouvert

L'un des mérites essentiels de l'ouvrage est de replacer au centre du débat l'opposition entre approche universaliste et approche contingente du management. Les modèles dominants en sciences de gestion reposent souvent, explicitement ou implicitement, sur l'hypothèse que certains principes organisationnels peuvent être transposés d'un contexte à un autre. La rationalisation des structures, les dispositifs de contrôle, les modèles de gouvernance ou les pratiques de gestion des ressources humaines seraient alors susceptibles de produire des effets relativement comparables.

Les terrains africains invitent à nuancer fortement cette lecture.

Les organisations y évoluent dans des environnements où les institutions formelles coexistent avec des normes informelles, des appartenances communautaires, des solidarités familiales et des systèmes relationnels spécifiques. Les frontières entre économie formelle et informelle peuvent également devenir poreuses. Dans ces conditions, l'importation mécanique d'instruments de gestion conçus ailleurs rencontre rapidement ses limites. L'ouvrage défend précisément l'idée que les pratiques managériales pertinentes doivent être comprises à partir de leur encastrement culturel et institutionnel. Les auteurs ne proposent donc pas simplement d'« africaniser » des modèles existants. Ils invitent à interroger les conditions mêmes de leur pertinence. Cette orientation rejoint directement l'une des préoccupations centrales de la recherche contemporaine en management : une pratique n'est jamais efficace indépendamment du contexte dans lequel elle est mobilisée.

L'Afrique comme contexte ou comme espace de production théorique ?

C'est probablement sur ce point que l'ouvrage présente son apport le plus important. Pendant longtemps, une partie de la littérature consacrée aux organisations africaines a considéré le continent principalement comme un terrain d'application. Des modèles théoriques produits ailleurs étaient mobilisés, puis testés auprès d'entreprises africaines. Le contexte devenait ainsi essentiellement une variable supplémentaire destinée à expliquer les écarts observés.

L'ouvrage invite implicitement à inverser cette perspective. Les organisations africaines peuvent également constituer des espaces de **production de concepts, de mécanismes et de théories**. Les particularités institutionnelles, les formes de solidarité, les mécanismes de confiance, les pratiques d'hybridation ou encore les rapports entre organisations et territoires peuvent révéler des phénomènes insuffisamment visibles dans les économies fortement institutionnalisées. Cette perspective possède une portée méthodologique importante. Contextualiser une recherche ne consiste pas seulement à ajouter une description du Cameroun, du Sénégal, du Bénin ou d'un autre pays dans l'introduction d'un article. La contextualisation doit participer à la construction même de la problématique.

Le contexte devient alors une source de questionnement théorique. Cette manière de penser permet également de dépasser une représentation parfois caricaturale du « management africain ». L'Afrique ne constitue pas un environnement homogène. Les systèmes institutionnels, les trajectoires historiques, les langues, les cultures et les structures économiques diffèrent profondément entre les pays et parfois entre les territoires d'un même pays. Parler du management en Afrique suppose donc de reconnaître simultanément l'existence de caractéristiques partagées et une très forte diversité interne.

L'hybridation plutôt que l'opposition

L'un des concepts les plus féconds mis en avant par l'ouvrage est celui d'**hybridation**. Le débat sur le management africain a parfois été enfermé dans une alternative excessivement simple : faudrait-il appliquer les méthodes issues du management

international ou revenir vers des formes de gestion considérées comme spécifiquement africaines ?

L'intérêt de l'hybridation est précisément de dépasser cette opposition. Les pratiques observées dans les organisations africaines peuvent combiner normes internationales, dispositifs modernes de gestion, pratiques locales, relations communautaires et arrangements informels. L'efficacité organisationnelle résulte alors moins du choix exclusif d'un modèle que de la capacité à articuler plusieurs registres.

L'éditeur souligne ainsi que l'articulation entre cultures traditionnelles et culture moderne peut constituer un moteur du développement des organisations et des territoires. Cette proposition donne à l'ouvrage une dimension particulièrement intéressante pour les sciences de gestion. Elle déplace la question de la conformité des organisations africaines aux « meilleures pratiques » vers celle de leur capacité à produire des configurations adaptées à leur environnement.

La notion d'hybridation permet également d'éviter deux écueils. Le premier consiste à considérer les modèles occidentaux comme universellement supérieurs. Le second serait de romantiser des pratiques traditionnelles en leur attribuant mécaniquement une efficacité managériale. Dans les deux cas, la complexité organisationnelle disparaît. L'approche proposée invite plutôt à analyser **ce qui est combiné, comment cela est combiné et dans quelles conditions cette combinaison produit de la valeur.**

Une relation étroite entre organisations et territoires

Le titre de l'ouvrage comporte également une dimension importante : le développement des territoires. Cette articulation rappelle que l'entreprise africaine n'est pas une entité isolée de son environnement. Elle entretient des relations multiples avec les familles, les communautés, les collectivités territoriales, les administrations publiques, les réseaux professionnels et les institutions de financement. L'organisation devient ainsi un acteur territorial. Cette perspective est particulièrement pertinente dans des économies où les entreprises jouent parfois des fonctions allant au-delà de leur vocation strictement productive. Elles peuvent participer à la formation professionnelle, au financement d'activités communautaires, à la création d'emplois locaux ou encore à la structuration de réseaux économiques.

Cette approche conduit également à élargir la conception de la performance. Une organisation ne produit pas uniquement des résultats financiers. Elle génère également des effets sociaux, institutionnels et territoriaux. Cette conception ouvre des perspectives importantes pour les recherches sur la responsabilité sociétale, l'entrepreneuriat territorial, l'innovation frugale ou encore la durabilité.

Un ouvrage qui invite aussi à la discussion

La richesse d'un ouvrage consacré au management des organisations africaines réside également dans les questions qu'il laisse ouvertes. La première concerne l'unité même de la catégorie « Afrique ». La volonté légitime de développer une pensée managériale davantage ancrée dans les réalités africaines ne doit pas conduire à homogénéiser des contextes profondément différents. Une deuxième interrogation concerne le passage de la contextualisation à la théorisation. Montrer qu'une pratique dépend du contexte

constitue une étape importante. L'enjeu suivant consiste à identifier les mécanismes suffisamment robustes pour être discutés au-delà du terrain étudié. Une troisième question porte sur les transformations récentes du continent. Digitalisation, intelligence artificielle, économie des plateformes, nouvelles formes entrepreneuriales, transition écologique et internationalisation accélérée reconfigurent progressivement les pratiques organisationnelles. Le management africain ne peut donc pas être uniquement pensé à partir de traditions ou d'héritages culturels. Il doit également être analysé comme un management en transformation. Ces interrogations ne diminuent pas l'intérêt de l'ouvrage. Elles témoignent au contraire de sa fécondité scientifique.

Une contribution particulièrement pertinente pour RIMO

Cet ouvrage trouve naturellement sa place dans une **note de lecture de la Revue Internationale de Management des Organisations**. Son orientation rejoint directement le projet scientifique que porte RIMO : considérer les terrains africains comme des espaces capables de contribuer au renouvellement des connaissances en management. L'ouvrage montre également pourquoi la contextualisation ne doit pas être comprise comme un enfermement local. Produire une connaissance contextualisée permet, au contraire, de mieux préciser les conditions de validité des théories.

Une théorie réellement internationale ne devrait pas être une théorie construite dans un contexte particulier puis généralisée silencieusement. Elle devrait être une théorie confrontée à des environnements suffisamment diversifiés pour révéler ses limites, ses conditions et ses mécanismes. C'est précisément en cela que les terrains africains possèdent une véritable capacité de renouvellement théorique.

L'ouvrage rappelle finalement une idée simple, mais décisive : **il n'existe pas de management hors contexte**.

Les outils de gestion sont porteurs de représentations du travail, de l'autorité, du temps, de la performance ou encore de la relation entre l'individu et le collectif. Lorsqu'ils circulent entre les territoires, ils sont nécessairement interprétés, adaptés, contestés ou hybridés. La véritable question n'est donc probablement plus de savoir s'il existe un « management africain » opposable à un management occidental. Elle consiste plutôt à comprendre **comment les organisations africaines construisent des formes de management adaptées à leurs contraintes, à leurs ressources et à leurs trajectoires, tout en participant à des dynamiques économiques mondialisées**.

En ouvrant cette réflexion, *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires* constitue une lecture particulièrement stimulante pour les chercheurs, doctorants et praticiens intéressés par les transformations des organisations africaines. Il offre surtout une invitation : ne plus seulement appliquer les théories du management aux réalités africaines, mais partir de ces réalités pour contribuer à **produire, discuter et renouveler la théorie**.

Référence de l'ouvrage

Simen, S. F., Hounkou, E., & Nkakleu, R. (Coord.). (2021). *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires : Mélanges en l'honneur du Professeur Bassirou Tidjani*. EMS Éditions.