

PRÉFACE

Bachir Mazouz

« Tant que les lions n'auront pas leurs propres historiens, les histoires de chasse continueront de glorifier le chasseur ! »

Proverbe africain

D'abord, félicitations aux membres de la communauté épistémique mobilisée par Emmanuel Kamdem et Suzanne Apitsa autour des enjeux et des défis des transformations managériales ayant cours en Afrique. D'aucuns s'imaginent pouvoir concevoir, coordonner et produire un ouvrage collectif sur l'Afrique qui s'éveille, évolue, change, se transforme, sous le prisme du *Management*, sans attiser de controverses ! Un tel exercice est trop exposé aux paradoxes que suscitent les tentations généralisatrices, mimétiques ou normalisatrices des chercheurs et intervenants qui aspirent à accompagner l'émergence économique, industriel, commercial, financier, technologique et social des sociétés africaines. À la lecture des différents chapitres, l'exercice me semble tout à fait réussi. Bravo !

L'Afrique ! Un continent qui s'étale sur 20 % de la surface des terres émergées. 54 États y exercent leur souveraineté sur 1,4 milliard d'êtres humains (2,5 milliards à l'horizon de 2050 et possiblement 4,3 milliards en 2100), regroupés en 2 000 à 3 000 ethnies aux dialectes et langues, coutumes et rituels, comportements sociaux et organisationnels, et modes de production et de distribution de la richesse régis par des croyances, des cultures, des principes, des règles et des pratiques qui trouvent leur sens tant dans des nou-mènes ancestraux que dans des artefacts modernes. Intelligence

L'Afrique en transformation

artificielle déployée à des fins sécuritaires et d'exploitations minières, et maraboutisme encensé par des populations en quête permanente du minimum vital, y meuvent et rythment, chemins faisant, des projets de transformation, des changements susceptibles et des évolutions complexes aux conséquences peu prévisibles. Peu importe ! La course est déjà enclenchée par des États, des régimes politiques, des administrations publiques, des ONG, des institutions onusiennes et d'autres organisations supranationales financières et non financières, de grandes entreprises et de cabinets d'étude et de conseil dans l'espoir de trouver des solutions à des problèmes « africains » dont les enjeux sont dynamiques, les défis colossaux et les risques existentiels.

Pour saisir la dynamique africaine ainsi que les défis et risques qu'elle génère, on ne peut faire abstraction de la concupiscence dont font l'objet tous les pays d'Afrique de la part de *grandes puissances* prétendument encore dominantes ou en émergence rapide. Ces puissances jouissent et contrôlent les chaînes logistiques, et les flux commerciaux internationaux, maîtrisent les montages financiers les plus sophistiqués et influent sur des alliances de tout genre à l'échelle mondiale. Mais, constatant le degré de certitude avec lequel des experts économiques, industriels et technologiques prédisent une prospérité durable en Afrique, ces mêmes puissances affichent de plus en plus leur ouverture à des stratégies (plus) partenariales. Celles-ci sont couronnées, plus souvent que rarement, par des négociations incompréhensibles ou du moins intrépides balisées par des réserves de « *bonne* » et « *saine* » *gouvernance* imposées aux États africains, leurs administrations et entreprises publiques. Il s'agit étonnamment des mêmes exigences formulées jadis par des institutions internationales financières (FMI, BM, BAD...) et non financières (PNUD, OCDE...) à l'égard des pays fortement endettés.

Ces exigences prennent un sens relativement controversé en Afrique dans la mesure où elles sont perçues sous l'angle des forces politiques, économiques, financières et sociales africaines qui se disputent et se concurrencent ouvertement pour le *pouvoir* ; et pas nécessairement pour le mieux-être, le bien commun, l'intérêt général ou la prospérité des Africains. Le *pouvoir* dont il est question est exercé sur des *territoires* aux frontières disputées, sur des *populations* dévouées tantôt aux certitudes que procurent les traditions ancestrales ; tantôt à la prospérité que professent les chantres de la modernité ; et aux deux quand des institutions, des

administrations publiques et des entreprises dont les *missions*, le *fonctionnement* et les *structures* organisationnelles sont encore rudimentaires ou affaiblis. Ces difficultés entravent encore l'essor institutionnel et entrepreneurial en Afrique. Elles sont considérées par des chercheurs et différents intervenants comme étant des facteurs explicatifs de la gravité des réalités et de l'étendu du *gap* entre les aspirations et les vécus de toutes les sociétés du *Sud Global*.

Un pari est alors pris sur la *Gouvernance* et le *Management* pour remédier aux conséquences désastreuses associées aux mouvements migratoires, à la transition énergétique, au réchauffement climatique, à la pauvreté extrême des populations, aux crises pandémiques, aux retards (industriel et technologique), à la stabilisation (maintes fois tentée, bloquée ou avortée) des institutions politiques, juridiques et administratives. Cela souvent sous fond de conflits d'intérêts, par manque de volonté politique et/ou par insuffisance d'expertise en conception, déploiement et conduite des changements en contextes et milieux organisationnels publics et privés. Certes, des facteurs non négligeables des péripéties qui s'en découlent sont systémiques ou exclusivement attribuées à l'historicité coloniale. Mais, la littérature managériale consacrée aux pays du Sud s'accorde sur l'importance d'intégrer les effets de la complexité et de la multiplicité des enjeux et des risques géopolitiques et géostratégiques associés aux projets, manœuvres et opérations des puissances économiques, financières et militaires mondiales sur le développement et la prospérité des Africains.

Ces facteurs affectent des processus et des rythmes qui marquent des soubresauts politiques nationaux (changements de régime, législation vacillante et gouvernance dysfonctionnelle) et des revendications sociales plus affirmées et de plus en plus tensionnelles. Il faut donc admettre que la complexité en question est intrinsèque aux évolutions inhérentes aux sociétés africaines, aux initiatives de changement entreprises par des gouvernements et aux projets majeurs de transformation organisationnelle qui sont opérés un peu partout en Afrique ; notamment les transformations opérées au niveau des *valeurs* et des *cultures* du mieux-être collectif et individuel, des *structures d'offres* en services publics et privés, des *cadres formels d'administration* et des *instruments* de la gestion publique.

La structure de l'argumentaire développé dans le cadre du présent ouvrage collectif me semble favorable à l'idée selon laquelle les États, les administrations, les entreprises et les différents organismes doivent réaliser, de manière responsable, l'importance et l'urgence de combler les déficits énormes en outils, instrumentation et expertises en gouvernance et en management appropriés aux entreprises, administrations et organismes divers œuvrant en contextes et milieux organisationnels africains. Sans vouloir écarter les effets durables de la complexité et de la multiplicité des enjeux et des risques géopolitiques et géostratégiques tensionnels associés aux projets et aux manœuvres des puissances mondiales, les réflexions et résultats de recherche exposés dans le présent ouvrage entérinent l'option que nous pourrions qualifier de stratégique. Selon cette option, l'avenir des transformations opérées en Afrique passe par l'africanité de la *Gouvernance* et du *Management* à des fins de développement et de prospérité collective. Autrement dit, il faut agir sur et par le développement des capacités managériales et organisationnelles des administrations et des entreprises africaines si on veut intégrer progressivement les évolutions en cours ; celles qui sont à la portée des Africains. C'est l'enseignement majeur que nous pourrions (devrions) retenir de la lecture du présent ouvrage. La stratégie de développement par les capacités managériales suppose l'acquisition d'expertises en conduite de projets de changement et une maîtrise planifiée des outils de gestion et d'administration compatibles avec les valeurs et cultures du continent africain. Plus concrètement, tenant compte des contraintes des environnements politiques, institutionnels, d'affaires et des aspirations sociétales, l'accent est mis sur le développement d'une connaissance utile à l'instrumentation managériale, au fonctionnement et à la structuration des entreprises et des organismes publics et privés opérant en Afrique.

Résolument, l'ouvrage collectif coordonné par Emmanuel Kamdem et Suzanne M. Apitsa prend une option sur le *Management africain* des administrations, organismes et entreprises en appui à l'émergence de l'Afrique. Voilà un pari audacieux sur la capacité des chercheurs et intervenants en contextes et milieux organisationnels, publics et privés, à croiser leurs connaissances, expériences, méthodes, grilles d'analyse, expertises et conseils dans le but d'aider les administrateurs et gestionnaires qui opèrent en Afrique à contribuer à son essor industriel, technologique, économique, commercial, financier, culturel et social. Vu sous le prisme des problématiques traitées, de la structure de l'argumentaire

Préface

aiguisé et des préconisations pratiques formulées, le pari tenté sur le *Management africain* et, implicitement, sur la *gouvernance africaine* paraît assumé par chacun des membres de la communauté épistémique réunie par Emmanuel et Suzanne.

Bonne inspiration aux praticiens et aux chercheurs qui œuvrent à l'édifice d'un *Management salutaire pour l'Afrique*, berceau, incubateur et émancipateur de l'humanité !

INTRODUCTION

L'Afrique au cœur des transformations managériales durables : la diversité des crises

Emmanuel Kamdem et Suzanne M. Apitsa

Cet ouvrage s'inscrit dans la continuité des publications de la série « Fondamentaux du *Doctorate in Business Administration* » (DBA), lancée il y a quelques années (Beaulieu et Kalika, 2015) par le *Business Science Institute*, en partenariat avec la maison d'éditions Management & Société (EMS). Cette collection a principalement pour objectif de produire des ouvrages pour répondre aux attentes des managers doctorants, dans la conduite de leurs thèses de DBA. Dans cette perspective, un ouvrage précédent a déjà été publié, sur la recherche enracinée en management dans les contextes africains, autour de trois principaux axes thématiques : théorico-conceptuel ; épistémo-méthodologique ; vécu-expérientiel (Kamdem, Chevalier et Payaud, 2020).

L'Afrique est depuis quelques années un sujet au cœur de l'actualité des échanges internationaux et de la compétitivité internationale (Adeleye & Esposito, 2018 ; Cheriet *et al.*, 2020). Dans son histoire et sa trajectoire, elle suscite généralement des controverses et des paradoxes. Ces derniers traduisent l'abondance des ressources (naturelles, minières, écologiques, humaines, culturelles, spirituelles) qui contrastent avec la recrudescence des vulnérabilités (des personnes, des entreprises et des organisations). Dans ce contexte général, les entreprises qui s'y déploient sont soumises à des attentes, des contraintes, des incertitudes qui bouleversent leur organisation et leur fonctionnement

L'Afrique en transformation

(Apitsa & Milliot, 2021). Malgré cela, l'optimisme sur les voies positives des transformations qui sont en cours à l'échelle du continent témoigne d'une Afrique émergente et résiliente qui réussit (Frimousse, 2020 ; Jacquemot, 2016 ; Sègbédji, Radjabun & Zhan, 2020). Ces réussites sont observées dans différents domaines (développement exponentiel du numérique, appropriation des méthodes efficaces pour lutter contre la récente crise pandémique et les crises futures, création d'un espace africain de libre-échange pour la facilitation de la circulation des personnes et le développement des échanges économiques intra-africains, internationalisation rapide des entreprises africaines, valorisation des ressources humaines, etc.). Dans ce contexte, le besoin de la mise en connaissance des transformations managériales qui se déroulent actuellement en Afrique est nécessaire. Pour les acteurs qui y exercent leurs activités ou qui sont susceptibles d'y investir, l'ouvrage invite à découvrir les éclairages essentiels pour comprendre le développement des entreprises ; ainsi que les transformations managériales actuelles et futures.

L'actualité du contexte transformationnel africain peut être circonscrite autour de quatre événements majeurs susceptibles de produire des impacts durables. Sur le plan démographique, la juvénisation et la féminisation croissantes de la population interpellent les dirigeants sur une situation paradoxale (Groupe BAD, 2018). Cette population (1,4 milliard d'habitants), majoritairement jeune (62 % de jeunes de moins de 25 ans) et féminine (51 % de femmes) est confrontée à un leadership politico-institutionnel majoritairement beaucoup plus âgé. La sagesse ancestrale des « personnes âgées » est de plus en plus remise en question, de manière parfois brutale, par les talents innovateurs des jeunes davantage hyperconnectés sur les réseaux sociaux. Sur le plan économique, la création de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), signée le 21 mars 2018 à Kigali (Rwanda), est une source d'opportunités pour la facilitation de la mobilité des personnes et des créateurs des richesses économiques. Sur le plan sanitaire, les fortes capacités de résilience des populations africaines confrontées à la pandémie de la Covid-19 a véritablement surpris le monde entier. La prédiction, par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), d'une situation catastrophique en Afrique, a été démentie. La précarité et l'obsolescence des structures sanitaires publiques dans la majorité des pays ont été suffisamment compensées par le recours aux « bonnes vieilles » pratiques thérapeutiques de la médecine herbale africaine. Sur le

plan géopolitique, les dirigeants des pays membres du groupe des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, South Africa) se sont réunis pour la première fois en Afrique (Johannesburg, South Africa, 22-24 août 2023) pour leur 15^e Sommet. Ils ont décidé d'accueillir six autres pays (dont deux d'Afrique) pour renforcer leur position sur la scène géopolitique internationale (Argentine, Égypte, Éthiopie, Iran, Arabie Saoudite, Émirats arabes unis).

Comment les dirigeants et les praticiens du management en Afrique procèdent-ils pour transformer leurs pratiques managériales en vue de les adapter à ce contexte transformationnel multidimensionnel et complexe ? Cet ouvrage a principalement pour objectif d'explorer des voies de réponse à ce questionnement. Il est le fruit d'un travail collectif et collaboratif de 27 contributeurs (chercheurs universitaires et/ou praticiens du management). Il est structuré en trois parties dont les quinze chapitres permettent de diagnostiquer les problèmes et de proposer des solutions durables : les transformations managériales en Afrique à l'épreuve des crises (partie I) ; les crises et la résilience managériale en Afrique (partie II) ; le numérique, une des réponses aux impacts des crises (partie III). La rédaction de l'ouvrage a obéi à quelques critères importants, entre autres, la rigueur scientifique dans la forme rédactionnelle ; la facilité de lecture par des praticiens managers peu habitués aux publications académiques ; l'enracinement dans les contextes régionaux africains (Afrique du Nord, Afrique de l'Est, Afrique Centrale, Afrique de l'Ouest) ; la diversité des pays (Algérie, Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée, Maroc, République Démocratique du Congo, Sénégal, Tanzanie) ; l'exploration des voies nouvelles de recherche des solutions durables aux problèmes étudiés ; l'identification et l'analyse des impacts (managérial, sociétal, environnemental).

L'ouvrage est destiné à un large public (praticiens du management, consultants, chercheurs universitaires, décideurs politiques, partenaires institutionnels internationaux impliqués dans des projets en Afrique). Il témoigne de la vitalité (et contribue au rayonnement international) de la recherche managériale enracinée dans les contextes africains.