



HAL
open science

Projet RISE : Modèles hybrides de gestion Afrique et péninsule Arabique

Ulrike Schuerkens

► **To cite this version:**

Ulrike Schuerkens. Projet RISE : Modèles hybrides de gestion Afrique et péninsule Arabique. Palimpseste. Sciences, humanités, sociétés , 2019, 1, pp.25-29. hal-02092362

HAL Id: hal-02092362

<https://univ-rennes2.hal.science/hal-02092362v1>

Submitted on 8 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Projet RISE : Modèles hybrides de gestion

Afrique et péninsule Arabique

PAR ULRIKE SCHUERKENS*

CONSIDÉRÉE SOUS L'ANGLE DE L'ÉCONOMIE, la mondialisation serait synonyme d'homogénéité des règles et des pratiques, des idées et des dispositifs. Elle serait la pure et simple convergence vers un modèle unique de management et une forme unifiée de gouvernement des entreprises. Certes, on peut difficilement nier que l'on retrouve d'un continent à un autre des procédés juridiques, comptables et financiers semblables, et qu'il existe aussi une certaine transnationalité des doctrines, prescriptions, normes et techniques de pilotage des entreprises. Mais notre expérience de terrain¹ nous a démontré que la mondialisation ne correspond pas à un modèle convergent de management, et que sous cette apparente homogénéisation globale se dissimule une grande diversité dans les manières de faire fonctionner une entreprise et d'en assurer la réussite économique. Or, celle-ci demeure largement sous-analysée en ce qui concerne les entreprises africaines et arabes, en particulier dans les domaines de la distribution et de l'agroalimentaire, où elles réussissent mieux que leurs concurrents européens ou américains. En effet, ces entreprises développent des solutions innovantes qui reposent essentiellement sur un *processus d'hybridation* entre, d'une part, des normes de gouvernance *globalisées*, le plus souvent d'inspiration nord-américaine, et, d'autre part, des normes *locales* pour faire des affaires, qui sont le produit des traditions locales. C'est ce processus complexe que le projet ManaGlobal entend étudier en s'appuyant sur la sociologie économique et la sociologie des organisations, l'ethnographie et l'économie, le droit des affaires et la gestion.

Ainsi, ManaGlobal consiste à analyser des pratiques culturelles spécifiques dans le contexte de la mondialisation, et ce de façon collaborative puisqu'il fédérera les

Projet H2020 (RISE) à Rennes 2 : Gouvernance globalisée et pratiques d'affaires locales en Afrique et dans la péninsule Arabique

HORIZON 2020 est un programme de l'Union européenne visant à promouvoir la recherche et l'innovation doté d'un budget global 2014-2020 de 79 milliards d'euros. Dans le premier pilier de ce programme (« Excellence de la recherche »), les Actions Marie Skłodowska-Curie soutiennent la coopération internationale et intersectorielle, notamment à travers les projets RISE (*Research and Innovation Staff Exchange*) d'une durée maximale de quatre ans. ManaGlobal est un projet qui réunissait toutes les conditions favorables pour être retenu : *création d'un réseau de recherche* composé de cinq partenaires européens répartis dans trois pays (Allemagne, France, Grande-Bretagne) et de onze partenaires extra-européens répartis dans cinq pays (Cameroun, Émirats arabes unis, Ghana, Maroc et Sénégal) ; *mobilité de personnels* académiques et non académiques entre pays du Nord et du Sud, secteurs et disciplines, notamment par des détachements allant d'un mois à un an ; *transfert et partage* des connaissances et des savoir-faire. ManaGlobal est financé à hauteur de 1 500 000 euros dès le mois de janvier 2019 et a bénéficié du soutien en ingénierie de Plateforme projets européens (2PE) Bretagne. La préparation du projet a été financée par des allocations de l'Agence nationale de la recherche (ANR) et de Boost'Europe.

*Professeure de sociologie et d'anthropologie sociale et culturelle, membre du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en innovations sociétales (LiRIS, EA 7481). U. Schuerkens est la porteuse du projet ManaGlobal.

compétences de plusieurs centres de recherche de pays du Sud et du Nord tels que le LiRIS à Rennes ou le GDI à Manchester². Chercheurs expérimentés, doctorants et praticiens des affaires résidant dans les pays où se déroule la recherche, en particulier les cadres et dirigeants d'entreprise locaux ou expatriés, seront mobilisés pour mener à bien notre projet. Cette dimension collective et collaborative, dans laquelle nous considérons *a priori* tous les participants comme des coproducteurs de la recherche, est l'une des dimensions originales de ManaGlobal. Notre investigation traite de l'innovation dans les entreprises, mais elle est elle-même innovante dans sa méthode puisqu'elle contribue à lever les barrières entre chercheurs académiques et praticiens du développement des entreprises.

*Comment surmonter
les multiples contradictions
entre normes mondialisées
et pratiques locales ?*

Nous conduisons en effet notre enquête auprès des acteurs les mieux placés pour percevoir l'écart entre le prescrit et le pratiqué, à savoir ceux qui dirigent localement les opérations financières, commerciales et industrielles. Ces hommes et ces femmes vivent quotidiennement les contradictions entre normes mondialisées et pratiques locales, s'adaptant souvent au moyen d'innovations qu'il importe de théoriser, de mettre en valeur et de faciliter en assurant une meilleure visibilité des possibilités et des obstacles au développement (par exemple, l'entraide économique) des

¹ Voir en particulier Ulrike Schuerkens (éd.), *Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies*, New York & Londres, Routledge, 2015.

² Respectivement, le Laboratoire interdisciplinaire de recherche en innovations sociétales (université Rennes2) et le Global Development Institute (University of Manchester, Royaume-Uni).

activités productives et de la création de richesses aux Suds. On éprouvera notamment l'hypothèse selon laquelle la conduite des affaires est marquée par la créativité entre les normes globales et les institutions nationales, et appelle à prendre en considération la frontière floue entre les régulations formelles et informelles.

Par ailleurs, ManaGlobal analyse les modes de gouvernance des entreprises multinationales ou en voie d'internationalisation d'origine africaine

ou arabe. Il s'agit soit de sociétés implantées dans les Suds, soit de sociétés locales, en particulier celles qui développent une internationalisation Sud-Sud. Pourquoi se concentrer sur le Cameroun, le Ghana, le Sénégal, le Maroc et les Émirats arabes unis ? Ces économies respectives, qui se distinguent sur le plan régional grâce à leur développement économique, se caractérisent par des pratiques de gouvernance d'entreprise qui tiennent compte de la famille, de



Franck Dikisonge, *Autre allure* (2007 ; huile sur toile, 150 × 100 cm).



© Franck Dikisongele.

Franck Dikisongele, *La Trilogie (Contexte temps)* (2009 ; acrylique sur toile, 68 × 61 cm).

la religion, et du politique autant que de l'économique. La notion de propriété privée véhicule les valeurs du capitalisme et de l'individualisme qui sont encore souvent rejetées dans nombre de communautés. En Afrique et dans la péninsule Arabique, l'entreprise est souvent une propriété familiale où la solidarité joue un rôle déterminant. Or, le gouvernement d'entreprise doit être cohérent avec un nouveau type de propriété qui permet de le légitimer. Des normes socialement construites définissent dès lors des actions considérées comme souhaitables par les acteurs impliqués. Une *analyse par questionnaire* et une *enquête par entretiens semi-directifs* permettront de découvrir les profils des dirigeants.

Dans les différents pays où nos études de cas se dérouleront, nous nous attendons à une grande variété des manifestations qui dépendent des cultures locales. Le « bricolage » que nous trouverons permettra de caractériser des modèles hybrides entre les valeurs économiques occidentales et les valeurs partagées dans ces univers africains et arabes. Pour les premiers, nous nous attendrons à trouver l'efficacité managériale et la possibilité de transférer le capital selon les idées de la propriété privée. Pour les seconds, nous trouverons l'esprit communautaire dans la mise en place, le fonctionnement et le suivi des règles du gouvernement des entreprises pour le bien commun des parties prenantes. Des valeurs considérées comme universelles telles que la rationalité et la méthode s'y ajouteront. Les pratiques des dirigeants locaux d'entreprise seront ainsi caractérisées par un genre d'arrangement

Né en 1968 à Kinshasa, Franck Dikisongele est l'une des grandes figures de la peinture contemporaine congolaise. Son œuvre se nourrit d'éléments traditionnels de la culture africaine, en particulier ses masques et sa statuaire, sans figer cependant ces motifs dans un passé ancestral, éteint et lointain. Au contraire, Dikisongele a le pouvoir d'insuffler une vie nouvelle à ces masques, et de leur donner la parole, comme dans *Autre allure* [p. 24], où juchés sur un gros animal, face à face, ils semblent dialoguer – non sans une certaine passion, d'ailleurs, très adroitement rendue par un mélange de tons vifs où dominent le jaune et le rouge. Deux couleurs que l'on retrouve dans *Contexte temps* [CI-CONTRE] et où apparaît un autre élément que l'artiste explore depuis une décennie au moins : l'horloge. Rouge en son centre, le parcours des aiguilles dilue peu à peu le grenat primordial (la souffrance ? le sang ?). Le blanc commence à dominer, par endroit on croirait la surface immaculée : l'horloge n'est pas dans cette toile le symbole de la cruelle irréversibilité du temps, mais celui du changement, dont on espère qu'il puisse instaurer, bientôt, un ordre meilleur.

Franck Dikisongele vit actuellement à Kinshasa, où il enseigne les arts plastiques au sein de l'académie des Beaux-Arts. Ses toiles sont régulièrement exposées hors de l'Afrique, et notamment en France et en Belgique, aux États-Unis (New York, Washington, Seattle), Pékin.

institutionnel qui définit les formes hybrides par emprunts sans aboutir à un modèle unique. L'efficacité économique et la solidarité communautaire seront ainsi conciliées et formeront des pratiques qui se fonderont sur la confiance et le contrôle.

Quatre problématiques seront de la sorte soulevées. Ce que nous nommons la *coopétition*, c'est-à-dire le mélange de coopération et de compétition entre multinationales d'origine africaine installées aux Suds et les entreprises originaires des Suds se développant ailleurs. La *circulation des savoirs* dans l'art et la manière de conduire des affaires et d'organiser les entreprises, et, plus précisément, l'articulation entre les cultures d'affaires locales et les importations des formes mondialisées (ou standardisées) du management diffusées par les *business schools*, les cabinets de conseil et les sièges mondiaux de grandes multinationales. Les *parcours professionnels* des dirigeants des établissements industriels et commerciaux des pays du Sud concernés, qu'il s'agisse des élites économiques locales – souvent (mais pas systématiquement) formées dans les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises des pays développés – ou de cadres expatriés travaillant pour des entreprises des Suds. La *pratique des affaires* dans des contextes très réglementés, où les règles de droit et les institutions juridiques formelles sont plus ou moins inopérantes, soulève la question des modes d'ajustement à une réglementation contraignante, ainsi que celle des modalités de règlement des différends économiques (recouvrement des créances, inexécution des contrats, etc.). 